МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ДОШКІЛЬНОЇ ТА ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0123-з
спеціальності: 012 «Дошкільна освіта»
освітньо-професійної програми «Дошкільна освіта»
О. О. Линник

Керівник: доцент кафедри дошкільної та початкової освіти, к. пед. н., доцент _____
Ю. Є. Зубцова

Рецензент: доцент кафедри дошкільної та початкової освіти, к. пед. н., доцент _____
О. О. Самсонова

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра дошкільної та початкової освіти
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 012 «Дошкільна освіта»
Освітньо-професійна програма «Дошкільна освіта»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____

«____» _____20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Линник Олені Олександрівні

1. Тема роботи: «Психологічна готовність керівника закладу дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень»
керівник роботи Зубцова Юлія Сергіївна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри дошкільної і початкової освіти
затверджені наказом ЗНУ від «24» вересня 2024 р. № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи 01 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали педагогічної практики, курсових робіт

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): з'ясувати сутність психологічної готовності керівника закладу освіти до управлінської діяльності; розкрити особливості прийняття управлінських рішень у керівництві закладом освіти; схарактеризувати чинники психологічної готовності керівника закладу освіти до прийняття управлінських рішень; розробити та обґрунтувати методичний супровід алгоритму прийняття та реалізації управлінських рішень у закладі дошкільної освіти; висвітлити методи розвитку психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень.

5. Перелік графічного матеріалу: 2 рисунки , 3 таблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Зубцова Ю.С.	12.02.24 р.	12.02.24 р.
Розділ 1	Зубцова Ю.С.	19.03.24 р.	19.03.24 р.
Розділ 2	Зубцова Ю.С.	10.05.24 р.	10.05.24 р.
Висновки	Зубцова Ю.С.	23.09.24 р.	23.09.24 р.
Додатки	Зубцова Ю.С.	07.10.24 р.	07.10.24 р.

7. Дата видачі завдання: 02.03.23 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та систематизація матеріалу	жовтень-листопад	виконано
2.	Написання вступу	листопад	виконано
3.	Написання першого розділу	грудень-квітень	виконано
4.	Написання другого розділу	травень-вересень	виконано
5.	Написання висновків	вересень	виконано
6.	Оформлення додатків	жовтень	виконано
7.	Оформлення роботи, рецензування	жовтень-листопад	виконано
8.	Захист	грудень	виконано

Студент _____ Линник О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Зубцова Ю.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ ___
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 61 с., 3 таблиці, 1 рисунок, 60 джерел, 3 додатки.

Мета дослідження: розроблення і теоретичне обґрунтування методичного супроводу розвитку психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень.

Об’єкт дослідження: психологічна готовність керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень.

Предмет дослідження: методичний супровід розвитку психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз психологічної, педагогічної літератури, нормативно-правових документів та узагальнення отриманої інформації з метою дослідження сутності, структури й особливостей психологічної готовності керівників закладів освіти до прийняття управлінських рішень; порівняння, класифікація, систематизація теоретичних даних; емпіричні: ранжування, моделювання, спостереження, анкетування.

Теоретичне значення дослідження полягає в науковому обґрунтуванні методичного супроводу алгоритму прийняття та реалізації управлінських рішень у закладі дошкільної освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні методичного супроводу алгоритму прийняття та реалізації управлінських рішень, який надає керівникам закладів дошкільної освіти інструменти для ефективного управління, оптимізації процесу прийняття рішень, зменшення ризиків та підвищення якості освітнього процесу.

Галузь використання: заклади дошкільної освіти.

ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ, КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ, ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

SUMMARY

Lynnyk O.O. Psychological Readiness of the Head of the Institution of Preschool Education to Make Managerial Decisions

This qualification work consists of an introduction, two parts, conclusions, a list of references (60 articles, including 5 of foreign origin), and appendices.

Modern reforms in the education system require preschool education leaders to adapt to new demands, standards, and work methods. This necessitates decision-making concerning the renewal of educational programs, the implementation of innovative approaches to upbringing, the organization of educational environments in various formats, and the professional development of educators. Psychological readiness for managerial decisions in the context of reforms requires modern leaders to be capable of strategic planning, flexibility, openness to change, and the ability to motivate and support staff in an environment of constant change.

The management activities of educational institutions are a subject of research in modern science. There is a particular need to study the issue of developing psychological readiness among preschool education leaders to make managerial decisions, which is critical in the context of contemporary challenges.

The research purpose: to substantiate the methodological support for the development of psychological readiness among preschool education leaders to make managerial decisions.

The research tasks:

1) to clarify the essence of the psychological readiness of an education institution leader for managerial activities;

2) to reveal the peculiarities of managerial decision-making in the leadership of an educational institution;

3) to characterize the factors of psychological readiness of an educational institution leader for making managerial decisions;

4) to develop and substantiate methodological support for the algorithm of decision-making and implementation of managerial decisions in a preschool education institution;

5) to highlight methods for developing the psychological readiness of preschool education leaders to make managerial decisions.

The object of the research is psychological readiness of preschool education leaders to make managerial decisions.

The subject of the research is methodological support for the development of psychological readiness of preschool education leaders to make managerial decisions.

The part 1 “Theoretical Foundations of the Psychological Readiness of a Leader to Make Managerial Decisions” includes an analysis of the concept of “psychological readiness of a leader for managerial activities”, the essence and peculiarities of making managerial decisions in the leadership of an educational institution, and an analysis of the factors of psychological readiness of an education institution leader to make managerial decisions.

The part 2 “Methodological Aspects of the Psychological Readiness of a Preschool Education Leader to Make Managerial Decisions” substantiates the developed methodological support for the algorithm of decision-making and implementation of managerial decisions in a preschool education institution, and highlights methods for developing the psychological readiness of preschool education leaders to make managerial decisions.

The obtained results can be used by preschool education institution leaders for effective management and ensuring psychological readiness to make managerial decisions in conditions of instability.

Keywords: psychological readiness, institution leader, preschool education institution, managerial decisions.

ЗМІСТ

Вступ……. 8
Розділ 1. Теоретичні основи психологічної готовності керівника до прийняття управлінських рішень ……..… 12
1.1. Поняття психологічної готовності керівника закладу освіти до управлінської діяльності……..... 12
1.2. Сутність та особливості прийняття управлінських рішень у керівництві закладом освіти…… 23
1.3. Аналіз чинників психологічної готовності керівника закладу освіти до прийняття управлінських рішень ……..……..... 34
Розділ 2. Методичні аспекти психологічної готовності керівника закладу дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень ……. 42
2.1. Методичний супровід алгоритму прийняття та реалізації управлінських рішень у закладі дошкільної освіти ……. 42
2.2. Методи розвитку психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень ……..…… 58
Висновки…….…… 65
Список використаних джерел……... 68
Додатки……... 74

ВСТУП

Сучасні реформи в системі освіти потребують від керівників закладів дошкільної освіти адаптації до нових вимог, стандартів та методів роботи. Це вимагає прийняття рішень щодо оновлення освітніх програм, впровадження інноваційних підходів до виховання, організації освітнього середовища в різних форматах та підвищення кваліфікації педагогів. Психологічна готовність до управлінських рішень в умовах реформування потребує здатності до стратегічного планування, гнучкості, відкритості до змін та здатності мотивувати та підтримувати персонал в умовах постійних змін.

Вимоги щодо модернізації освітнього процесу унормовано законодавчими актами в Україні, які регулюють освітню діяльність та управління закладами освіти. Так, Закон України «Про освіту» визначає основні принципи та завдання освітньої діяльності, включаючи необхідність забезпечення якості освіти та професійного розвитку педагогічних працівників. Закон України «Про дошкільну освіту» регулює діяльність закладів дошкільної освіти та визначає вимоги до їх керівників у забезпеченні індивідуального розвитку дітей та створенні сприятливого освітнього середовища. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державного стандарту дошкільної освіти» встановлює стандарти якості дошкільної освіти, включаючи вимоги до професійної компетентності керівників закладів. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2021-2031 роки передбачає розвиток управлінських компетентностей керівників закладів освіти, включаючи їхню психологічну готовність до прийняття рішень.

Управлінська діяльність освітніх закладів є об’єктом досліджень сучасної науки. Теоретичний аналіз наукової літератури з питань психології менеджменту визначив, що сучасні науковці велику увагу приділяють дослідженню феномену управлінської діяльності керівника закладу освіти

(О. Бакаленко, О. Бондарчук, Л. Вербівська, В. Горбунова, Т. Гура, Л. Єременко, О. Ісакова, О. Жавнерчик, Л. Карамушка, Л. Матохнюк, О. Потапова, О. Ходаківський та інш.)

Питання теорії та практики прийняття рішень висвітлено в роботах таких науковців, як: О. Бондарчук, І. Бутко, В. Василенко, І. Гевко, Л. Жабенко, Т. Жовковська, В. Ковальчук, К. Линьов, В. Мащенко, О. Олійниченко, В. Приймак, В. Тодосійчук, О. Тополенко, О. Філь та інш.

Вітчизняними науковцями досліджуються різні аспекти управлінської діяльності в закладах дошкільної освіти (А. Аніщук, Г. Кравченко, Н. Кугуєнко, В. Петренко, І. Романюк, Ю. Соловей та інш.).

Науковці аналізують фактори, що впливають на ефективність управлінської діяльності, досліджують моделі прийняття рішень, фактори впливу на результативність освітніх процесів тощо.

Всупереч значному науковому інтересові до управлінської діяльності в освіті, проблема психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень залишається недостатньо висвітленою. Наявні дослідження різних аспектів управління більшою мірою стосуються загальної середньої освіти, специфіка закладів дошкільної освіти часто залишається поза увагою науковців.

Особлива потреба постає в дослідженні питання формування психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень, що є критичним у контексті сучасних викликів. Відсутність систематичних підходів до розвитку цієї готовності може призводити до труднощів у реалізації освітніх завдань, зокрема в умовах нестабільності або реформування системи освіти. Ця прогалина в наукових дослідженнях підкреслює необхідність глибшого аналізу та розробки відповідних методичних рекомендацій для підтримки керівників закладів дошкільної освіти.

Актуальність цієї проблеми, її важливість для педагогічної теорії та освітньої практики зумовили вибір теми дослідження: «Психологічна

готовність керівника закладу дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень».

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні методичного супроводу розвитку психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень.

Завдання дослідження:

1. З'ясувати сутність психологічної готовності керівника закладу освіти до управлінської діяльності.

2. Розкрити особливості прийняття управлінських рішень у керівництві закладом освіти.

3. Схарактеризувати чинники психологічної готовності керівника закладу освіти до прийняття управлінських рішень.

4. Розробити та обґрунтувати методичний супровід алгоритму прийняття та реалізації управлінських рішень у закладі дошкільної освіти.

5. Висвітлити методи розвитку психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень.

Об'єкт дослідження: психологічна готовність керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень.

Предмет дослідження: методичний супровід розвитку психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень.

Для розв'язання поставлених завдань та досягнення мети використано такі методи дослідження: теоретичні: аналіз психологічної, педагогічної літератури, нормативно-правових документів та узагальнення отриманої інформації з метою дослідження сутності, структури й особливостей психологічної готовності керівників закладів освіти до прийняття управлінських рішень; порівняння, класифікація, систематизація теоретичних даних; емпіричні: ранжування, моделювання, спостереження, анкетування. Використані методи забезпечили комплексне пізнання предмета дослідження, дали можливість якісно проаналізувати науково-теоретичні аспекти проблеми.

Теоретичне значення дослідження полягає в науковому обґрунтуванні методичного супроводу алгоритму прийняття та реалізації управлінських рішень у закладі дошкільної освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні методичного супроводу алгоритму прийняття та реалізації управлінських рішень, який надає керівникам закладів дошкільної освіти інструменти для ефективного управління, оптимізації процесу прийняття рішень, зменшення ризиків та підвищення якості освітнього процесу. Характеристика методів розвитку психологічної готовності керівників сприятиме підвищенню їхньої професійної компетентності, що важливо в контексті сучасних викликів, коли від керівників вимагається здатність оперативно та ефективно реагувати на зміни в освітньому середовищі. Зважаючи на те, що сучасна система дошкільної освіти України перебуває в умовах реформування та воєнних викликів, результати дослідження допоможуть керівникам закладів дошкільної освіти краще підготуватися до прийняття рішень в умовах нестабільності. Це сприятиме забезпеченню безперервності та якості освітнього процесу навіть в складних умовах.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКА ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Поняття психологічної готовності керівника закладу освіти до управлінської діяльності

Проблема психологічної готовності керівника закладу освіти до прийняття управлінських рішень є однією з ключових у менеджменті освіти, психології професійного розвитку, а також є важливою для успішного функціонування та розвитку освітнього закладу. Вона допомагає керівнику ефективно виконувати управлінські завдання, що стоять перед ним, досягати успіхів в освітній діяльності. Заклади дошкільної освіти потребують нового типу керівників, які вміють виконувати різноманітні функції та впроваджувати інноваційні підходи до процесу навчання, виховання й розвитку дітей. Водночас вони формують сучасне бачення ефективного виконання освітніх завдань, головною метою яких є забезпечення всебічного розвитку дітей.

Результати дослідження феномену психологічної готовності керівника закладу освіти до управління розкрито в роботах таких науковців, як: О. Бондарчук, Дж. Даккіт, М. Дяченко, Л. Карамушка, Л. Матохнюк, М. Томчук, М. Фуллан та інших.

Аналіз наукових джерел із дослідження поняття «психологічної готовності», доводить, що зазначена дефініція розуміється науковцями як інтегративна якість особистості, яка містить сукупність знань, навичок, вмінь та особистісних характеристик, що дозволяють ефективно здійснювати управлінську діяльність, приймати обґрунтовані рішення та адаптуватися до змінних умов професійного середовища [9]. Ефективність будь-якої діяльності значною мірою залежить від наявності в особистості певних психологічних якостей, зокрема психологічної готовності. Сучасна психологія розглядає

психологічну готовність як важливу передумову для будь-якої цілеспрямованої діяльності, що впливає на її регуляцію, стійкість та ефективність. Психологічна готовність керівників закладів освіти до управління являє собою комплекс знань, умінь, навичок, особистісних якостей і мотивів, які забезпечують ефективність управлінської діяльності.

Так, наукові джерела розглядають психологічну готовність як істотну передумову будь-якої цілеспрямованої діяльності, її регуляції, стійкості та ефективності. У визначенні змісту та структури психологічної готовності Л. Карамушка виокремлює два головні підходи – функціональний та особистісний [26, с. 39].

У межах функціонального підходу психологічна готовність виявляється як стан психічних функцій, що дає змогу досягти високого рівня успішності в конкретній діяльності. Цей стан схожий на поняття «оперативний спокій», «мобілізаційна готовність», який науковці характеризують як «стан спокою та оптимальний робочий стан» [36, с. 88].

В особистісному підході психологічна готовність розглядається як результат підготовки до певного виду діяльності шляхом стійкого, ієрархічного, багатоаспектного особистісного утворення, яке містить такі компоненти, як «когнітивний, мотиваційний, операційний та інші», які «адекватні вимогам, умовам та змісту діяльності», а в поєднанні сприяють якісній організації діяльності [36, с. 88].

Конкретизуючи зміст психологічної готовності відповідно до керівників освітніх закладів у науковій літературі виокремлюється два типи: загальний та спеціальний. Загальний тип психологічної готовності науковці розуміють як комплекс психологічних характеристик, що забезпечують ефективне виконання управлінських функцій і успішне прийняття рішень [36]. Загальний тип об’єднує всі окремі аспекти психологічної готовності й створює цілісне уявлення про здатність керівника до управління.

Л. Матохнюк і О. Потапова на основі аналізу наукової літератури розробили структуру психологічної готовності керівників загальних закладів

середньої освіти до управлінської діяльності, до складу якої віднесли наступні компоненти: мотиваційно-особистісний (самосприйняття, самоаналіз. саморегуляція, емпатія), когнітивний (сприйняття, увага, пам’ять, мислення, мова та інші розумові процеси), емоційно-вольовий (самоконтроль, сила волі, емоційна стійкість), операційно-діяльнісний (саморегуляція, самомотивація, вольові зусилля тощо) [36, с. 89].

Розглянемо більш детально трактування Л. Матохнюк та О. Потапової кожного компоненту готовності керівників загальноосвітніх закладів до управлінської діяльності.

Мотиваційно-особистісний компонент готовності керівників загальноосвітніх закладів (ЗЗСО) до управлінської діяльності вбачається дослідницями в низці важливих аспектів:

– мотивація досягнення (це бажання досягати конкретних результатів і встановлення високих цілей для себе та колективу. Мотивований керівник ставить перед собою амбітні завдання й прагне до їх виконання);

– сприйняття власних можливостей (керівники, які вірять у власні здібності та компетентність, мають більшу готовність взяти на себе відповідальність та ухвалити управлінські рішення);

– самоконтроль і саморегуляція (це здатність керівника керувати своїми емоціями, управляти власною поведінкою та діями навіть у стресових ситуаціях);

– емпатія та соціальна компетентність (керівники, які можуть співчувати та розуміти потреби та почуття інших, здатні до більш ефективного управління колективом);

– ініціативність та самостійність (здатність брати на себе ініціативу та вести справи до кінця надає керівнику ефективність у виконанні завдань);

– стійкість до стресу (керівник повинен бути стійким до негативних впливів ззовні та стресових ситуацій, що можуть виникнути в процесі управління);

– орієнтація на успіх організації (мотивований керівник завжди має на увазі благополуччя та успіх навчального закладу, а не лише власні інтереси);

– рефлексія та вдосконалення (готовність учитися, аналізувати свою діяльність та вдосконалювати навички є важливим компонентом успішного керівника) [36].

Когнітивний компонент готовності керівників загальноосвітніх закладів до управлінської діяльності Л. Матохнюк та О. Потапова пов'язують з наступними аспектами розумової діяльності:

– сприйняття: здатність сприймати, розрізняти та обробляти інформацію, яка надходить до керівника від різних джерел. Це важливо для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень;

– увага: здатність зосереджувати свою увагу на важливих завданнях та інформації, враховувати ключові деталі при ухваленні рішень;

– пам'ять: здатність зберігати та відтворювати інформацію, що важлива для управлінської діяльності. Це дає змогу керівнику враховувати попередній досвід та рішення у своїй роботі;

– мислення: здатність аналізувати, синтезувати, оцінювати й генерувати нові ідеї та рішення. Ефективне мислення допомагає керівнику розробляти стратегії та плани для управління ЗЗСО;

– мова та комунікація: здатність ефективно висловлювати свої думки та інструкції, а також розуміти й інтерпретувати комунікацію інших;

– рішення та аналіз: здатність аналізувати складні ситуації, визначати проблеми та розробляти ефективні стратегії для їх розв'язання [36, с. 90].

Науковці вважають вищезазначені аспекти розумової діяльності важливими для керівника в процесі управління загальноосвітнім закладом.

На основі вищезазначених аспектів розумової діяльності керівника в процесі управління загальноосвітнім закладом, ми визначили низку когнітивних компетентностей, що пов'язані з різними типами мислення та допомагають керівнику закладу дошкільної освіти ухвалювати ефективні управлінські рішення:

1. Керівник повинен мати здатність до аналізу великого обсягу інформації, яка стосується освітнього процесу, фінансових ресурсів, кадрових питань та інших важливих аспектів діяльності закладу дошкільної освіти. Аналітичні здібності допомагають виявляти проблеми, оцінювати ситуації та приймати оптимальні рішення.

2. Здатність до критичного мислення дозволяє керівнику об'єктивно оцінювати різні варіанти рішень, прогнозувати можливі наслідки та уникати помилок, пов'язаних з необґрунтованими або поспішними висновками. Це допомагає виявляти недоліки в чинних процесах та шукати шляхи їх удосконалення.

3. Керівник, який володіє стратегічним мисленням, здатний планувати довгостроковий розвиток закладу, встановлювати пріоритети та формувати бачення майбутнього. Це забезпечує закладу можливість досягати своїх цілей та адаптуватися до змінних умов.

4. Проблемне мислення дозволяє керівнику ефективно розв'язувати складні задачі та знаходити вихід з кризових ситуацій. Це охоплює здатність до виявлення проблем, їх глибокого аналізу та пошуку ефективних рішень.

5. В умовах швидких змін та розвитку технологій, здатність до інноваційного мислення є особливо важливою. Керівник, який володіє цією здатністю, може впроваджувати нові підходи до навчання та управління, що підвищує конкурентоспроможність закладу.

6. Логічне мислення допомагає керівнику структурувати інформацію, розробляти чіткі плани дій та приймати обґрунтовані рішення. Це важливо для забезпечення послідовності та злагодженості в управлінській діяльності.

7. Творче мислення сприяє генерації нових ідей та підходів до вирішення управлінських завдань. Це допомагає керівнику знаходити нестандартні рішення, які можуть значно покращити ефективність освітнього процесу та управління закладом.

Як ми бачимо, аспекти розумової діяльності є критично важливими для керівника закладу дошкільної освіти, оскільки вони забезпечують основу для

прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень, допомагають оцінювати ситуацію, прогнозувати наслідки, планувати діяльність та впроваджувати нові підходи, що в результаті сприяє успішному функціонуванню та розвитку закладу освіти.

Важливим компонентом у структурі психологічної готовності керівника до управлінської діяльності є **е*моційно-вольовий компонент***. Повертаючись до дослідження Л. Матохнюк та О. Потапової, слід зазначити, що у визначенні готовності керівників загальноосвітніх закладів до управлінської діяльності емоційно-вольовий компонент розглядається в таких аспектах, як:

– самоконтроль: здатність керівника до свідомого контролю своєї поведінки, емоцій та реакцій у різних ситуаціях. Важливо мати можливість зберігати спокій та розсудливість навіть у стресових ситуаціях;

– сила волі: здатність до волевиявлення, вирішення труднощів і негараздів, дотримання своїх цілей і завдань незалежно від труднощів та перешкод;

– емоційна стійкість: здатність керівника витримувати негативні емоції та стресові ситуації, не даючи їм змоги впливати на ухвалення рішень і міцність психологічного стану;

– емоційна інтелігентність: допомагає керівникові розуміти свої власні емоції та емоції інших людей, керувати ними й використовувати конструктивно;

– міжособистісні навички: навички ефективної комунікації, розвитку відносин зі співробітниками та вміння розрізняти та вирішувати конфлікти;

– мотивація та наполегливість: здатність керівника відчувати внутрішню мотивацію до досягнення цілей та завдань організації, навіть в умовах труднощів та обмежень [36, с. 91].

Операційно-діяльнісний компонент психологічної готовності керівників загальноосвітніх закладів до управлінської діяльності дослідниці розглядають як низку аспектів:

– саморегуляція: вміння контролювати та керувати своїми емоціями, діями й реакціями у важливих ситуаціях. Саморегуляція дає змогу керівнику бути ефективним у стресових ситуаціях та ухвалювати обґрунтовані рішення;

– само мотивація: здатність мотивувати себе до досягнення поставлених цілей та завдань. Це важливо для підтримки власної продуктивності та наполегливості в досягненні успіху;

– вольові зусилля: здатність володіти сильною волею та вмінням докладати зусиль для досягнення важливих цілей і завдань. Воля допомагає керівнику працювати над складними завданнями та долати труднощі. Цей компонент важливий для керівника, оскільки допомагає йому бути самостійним, ефективним і наполегливим у своїй роботі. Завдяки саморегуляції, самомотивації та сильній волі керівник може успішно керувати ЗЗСО та досягати поставлених цілей [36, с. 91].

Розглядаючи розроблену структуру психологічної готовності до управлінської діяльності керівників ЗЗСО, що запропонована українськими дослідницями Л. Матохнюк та О. Потаповою, слід звернути увагу на особливості психологічної готовності керівника закладу дошкільної освіти. Ми провели порівняльний аналіз на основі вивченої літератури, результати якого висвітлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняльний аналіз особливостей психологічної готовності керівників закладів дошкільної та загальної середньої освіти

Ключові аспекти психологічної готовності	Заклад дошкільної освіти	Заклад загальної середньої освіти
Педагогічний контекст	Фокус на ранній розвиток дітей, включаючи соціальні, емоційні та когнітивні аспекти. Методики виховання та навчання орієнтовані на гру	Фокус на академічній підготовці, розвитку інтелектуальних здібностей та формуванні знань з різних предметів. Більший акцент на структуруванні

Продовження таблиці 1.1.

	та інтерактивні форми навчання. Велика увага приділяється створенню безпечного та сприятливого середовища для дітей	навчального процесу, дисципліні та організації навчальної діяльності. Необхідність забезпечення підготовки до складання державних іспитів та вступу до вищих навчальних закладів.
Адміністративні навички	Управління переважно орієнтоване на організацію роботи з дітьми дошкільного віку. Взаємодія з батьками у контексті виховання та розвитку дітей.	Складніша структура управління, включаючи координацію роботи з учителями різних предметів. Взаємодія з державними освітніми органами та контроль за виконанням освітніх стандартів.
Соціально-психологічні аспекти	Емоційна підтримка дітей та створення атмосфери довіри. Велика увага до психологічної підтримки дітей та їхніх батьків.	Робота з підлітками, що вимагає інших підходів до комунікації та управління. Психологічна підтримка учнів у періоді підліткових змін та підготовки до дорослого життя.
Емоційна стійкість	Необхідність підтримувати позитивний емоційний клімат для маленьких дітей. Високий рівень емоційної залученості у взаємодію з дітьми та їхніми батьками.	Здатність витримувати тиск з боку адміністративних вимог та соціальних очікувань. Вміння працювати з конфліктами та підтримувати дисципліну серед старших учнів.

Отже, ми бачимо, що загальний тип психологічної готовності керівника закладу дошкільної освіти має свої специфічні риси, що відрізняють його від керівника закладу загальної середньої освіти. Ці відмінності обумовлені

різними педагогічними контекстами, адміністративними завданнями, соціально-психологічними аспектами та вимогами до емоційної стійкості, що вимагають різних підходів та компетентностей у керівників цих закладів.

Таким чином, можна зробити висновок, що загальний тип психологічної готовності керівника закладу освіти є інтегративною характеристикою, яка забезпечує керівнику можливість ефективно виконувати свої професійні обов'язки, приймати обґрунтовані управлінські рішення та сприяти успішному функціонуванню й розвитку освітнього закладу.

Визначено спеціальний тип психологічної готовності як набір психологічних характеристик, що забезпечують успішність реалізації керівником певних складників управління, а саме здійснення гуманного управління, спілкування на управлінському рівні, розв'язання конфліктів та запобігання їм, а також забезпечення психічного здоров'я особистості [36].

Науковці зазначають, що спеціальний тип психологічної готовності керівника закладу освіти містить специфічні знання, навички та особистісні якості, що необхідні для ефективного виконання управлінських функцій у конкретній сфері освітнього закладу [54]. Цей тип готовності відображає більш деталізовані аспекти управлінської діяльності та враховує особливості роботи в освітньому середовищі.

На основі узагальнення наукової літератури встановлено, що компонентами спеціального типу психологічної готовності керівника закладу освіти є:

- професійні знання та компетенції: глибоке розуміння методик навчання та виховання дітей; знання нормативно-правової бази та освітніх стандартів; вміння організовувати та контролювати навчальний процес [50];

- управлінські навички: здатність розробляти стратегії розвитку закладу освіти; вміння ефективно керувати щоденною діяльністю закладу; здатність впроваджувати нові технології та методики в освітній процес [4];

- соціально-психологічні компетенції: здатність до ефективного спілкування з дітьми, батьками, колегами та громадськістю; вміння

вирішувати конфлікти та створювати позитивний психологічний клімат; здатність розуміти та враховувати емоційні та психологічні потреби дітей та колег [15];

- особистісні якості: здатність надихати та мотивувати колектив до досягнення поставлених цілей; високий рівень відповідальності за прийняті рішення та їх наслідки; здатність швидко адаптуватися до змінних умов та нових викликів [44];

- мотиваційні аспекти: бажання досягати високих результатів в управлінській діяльності; прагнення до постійного самовдосконалення та професійного розвитку; орієнтація на покращення якості освіти та виховання підростаючого покоління [23];

- психологічна стійкість: здатність ефективно функціонувати в умовах стресу та високої відповідальності; вміння зберігати спокій та рівновагу у складних ситуаціях; здатність приймати швидкі та обґрунтовані рішення в критичних умовах [29].

Таким чином, спеціальний тип психологічної готовності керівника закладу освіти є важливим елементом для забезпечення успішного управління та розвитку освітнього закладу. Він включає специфічні знання, навички та якості, що дозволяють керівнику ефективно виконувати свої обов’язки, впроваджувати інноваційні підходи та досягати високих результатів в освітній діяльності. Формування та підтримка цього типу готовності потребує постійного професійного розвитку, самовдосконалення та адаптації до нових викликів у сфері освіти.

О. Бондарчук розглядає психологічну готовність керівника до управлінської діяльності як певний стан психічних функцій, що забезпечують здатність та готовність ефективно впливати на колектив, ухвалювати рішення та розв’язувати проблеми в умовах управлінської роботи в умовах змін [3]. Ключові аспекти:

– лідерські якості: керівники повинні мати розвинені лідерські якості, як-от уміння мотивувати, надихати, комунікувати та вести колектив до

досягнення спільних цілей;

– емоційна стійкість: управління освітнім закладом може супроводжуватися стресом та навантаженням. Психологічна готовність полягає в здатності керівника ефективно управляти власним емоційним станом у стресових ситуаціях;

– уміння вирішувати конфлікти: керівники повинні мати навички вирішення конфліктних ситуацій як у колективі, так і з іншими стейкхолдерами освітнього закладу [8];

– комунікаційні навички: уміння ефективно спілкуватися з різними групами людей (педагогами, батьками, дітьми, представниками громадськості) є важливим аспектом управління;

– аналітичні здібності: керівники повинні бути здатними аналізувати ситуації, ухвалювати обґрунтовані рішення та планувати дії для досягнення поставлених цілей;

– уміння мотивувати та надихати: керівники повинні вміти створювати мотивацію серед колективу та надихати його на досягнення успіху;

– управлінські навички: вміння ефективно організовувати роботу, розподіляти завдання та керувати процесами є ключовими для успішного керівництва [3].

Формування психологічної готовності керівника освітнього закладу до професійної діяльності О. Бондарчук убачає в технології – упорядкованій сукупності різних дій, процедур та операцій, які містять формування вмінь і навичок та їх застосуванні в практиці управління; психологічних знаннях; розвитку особистих професійних якостей; стимулюванні відповідної активності тих, хто навчається, та тих, хто регулює й коригує педагогічний процес, а також контролює його [3, с. 194].

Отже, на основі вищевикладеного можна зробити висновок, що психологічна готовність керівника закладу освіти до управлінської діяльності є комплексним утворенням, що містить сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей та мотиваційних чинників, які забезпечують

ефективність його роботи. Вона є важливим фактором, що впливає на здатність керівника приймати обґрунтовані рішення, здійснювати управлінські функції, адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти з колективом.

1.2. Сутність та особливості прийняття управлінських рішень у керівництві закладом освіти

Проблема сутності та особливостей прийняття управлінських рішень є актуальною для досліджень сучасними науковцями. В умовах постійних змін та зростання складності організаційних структур, ефективне управління стає дедалі важливішим. Управлінські рішення, що приймаються в таких умовах, мають вирішальний вплив на досягнення стратегічних цілей організацій, їхню конкурентоспроможність та розвиток.

Сучасні дослідження фокусуються на пошуку нових методів і підходів до прийняття рішень, які враховують не лише економічні, але й соціальні, психологічні та культурні аспекти. Це дозволяє забезпечити більш гнучке і адекватне реагування на виклики, що виникають у різних сферах управління. Вивчення сутності управлінських рішень, їхньої природи та факторів, що на них впливають, допомагає глибше зрозуміти процеси, що відбуваються в організаціях, і знаходити оптимальні шляхи їх розвитку.

Особливості прийняття управлінських рішень досліджено в наукових працях таких вчених, як Т. Жовковська [22], В. Приймак [41], М. Бутко, І. Бутко, В. Мащенко [6], В. Тодосійчук [47], О. Олійниченко [38] та інших, які одностайно зазначають, що прийняття управлінських рішень є однією з ключових функцій керівника, від якої залежить успішність і ефективність діяльності організації. В умовах динамічних змін та постійного розвитку освітніх стандартів, керівники закладів освіти стикаються з необхідністю ухвалення рішень, які впливають на якість навчання, організацію роботи педагогічного колективу, управління ресурсами та забезпечення відповідності

законодавчим вимогам. Важливість управлінських рішень для закладу освіти підсилюється їхнім впливом на розвиток та успіх учнів, педагогів та освітнього процесу загалом.

Особливості прийняття управлінських рішень у закладах освіти зумовлені багатьма факторами, такими як специфіка освітнього процесу, необхідність врахування інтересів різних груп учасників (дітей, батьків, педагогів), дотримання освітніх стандартів та нормативно-правових актів. Ефективність цих рішень залежить від компетентності керівника, його здатності до аналізу, передбачення наслідків та управління ризиками.

Для глибшого розуміння сутності та особливостей прийняття управлінських рішень необхідно звернутися до теоретичних основ цієї проблеми. Теорія управлінських рішень є одним із найефективніших інтелектуальних інструментів управлінської діяльності, який пропонує систематизований підхід до аналізу та вибору оптимальних варіантів дій, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на організацію. Ця теорія розкриває закономірності, принципи і методи, які допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення, що сприяють досягненню стратегічних цілей та забезпечують стабільний розвиток закладу освіти [16].

У наукових джерелах теорія прийняття управлінського рішення трактується як система знань, що відображає сутність понять «закономірність» і «рішення». З урахуванням закономірностей рішення розробляються, приймаються та реалізовуються. Основними рисами теорії прийняття рішень науковці називають об’єктивну реальність, логічну цілісність, здатність до розвитку, відносну самостійність, активний вплив на практику.

Об’єктивним в теорії прийняття рішень науковці вважають перевірку практикою змісту її законів і принципів. Так, О. Пристай характеризує діяльність сучасного керівника закладу загальної середньої освіти високим ступенем відповідальності за прийняті рішення, знанням та урахуванням законів і принципів теорії прийняття рішень, стресостійкістю до зовнішніх

умов, що постійно змінюються, готовністю до інновацій в освітньому процесі, що виступає одним із визначальних результатів формування і розвитку управлінської компетентності та розглядається як необхідний компонент якісного рівня управління [42]. Високий рівень розвитку управлінської компетентності дає можливість керівнику вибирати найбільш ефективні рішення у кожній конкретній ситуації, збільшує його управлінський арсенал.

Суб'єктивне в теорії прийняття рішень науковці вбачають у формі відображення відповідних теоретичних положень. Л. Карамушка зазначає, що у сучасному менеджменті до прийняття управлінських рішень визначена система вимог, які повинні бути:

1) науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми;

2) своєчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення в учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;

3) чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми й способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно розв'язати;

4) бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем;

5) передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковість його виконання [26; 27].

Щоб зрозуміти комплексність, змістовність, логістику процесу ухвалення рішень, необхідно спочатку звернутись до його зв'язку з різними науками. Теорія прийняття рішень значною мірою збагачена впливом різних

наук, таких як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія, кібернетика, біологія, психофізіологія та, особливо, математика. Кожна з цих галузей вносить свій унікальний вклад у розуміння та вдосконалення процесів ухвалення рішень.

Керівник закладу освіти повинен ухвалювати рішення в рамках чинного законодавства. Юриспруденція забезпечує нормативну базу, яка визначає права, обов'язки та відповідальність керівника, а також встановлює правила та процедури, яких необхідно дотримуватися при прийнятті рішень. Юридичні знання допомагають керівнику захищати права дітей, батьків, педагогів та інших співробітників, забезпечуючи дотримання норм та стандартів у закладі освіти. Юриспруденція пропонує інструменти для ефективного вирішення конфліктів, які можуть виникати в освітньому середовищі, що сприяє підтримці правопорядку та справедливості в закладі.

Теорія управління впливає на планування, організацію, контроль та мотивацію, забезпечує структурованість та системність в управлінні, допомагає керівникам визначати цілі, завдання та ресурси, надає інструменти для моніторингу виконання рішень та мотивації персоналу до їх реалізації.

Педагогіка надає керівнику знання про процеси навчання та виховання, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Це дозволяє приймати рішення, орієнтовані на потреби учнів та педагогів. Педагогічні знання допомагають керівнику розробляти та впроваджувати освітні програми, що відповідають сучасним вимогам та стандартам, сприяють розвитку дітей та забезпечують високу якість освіти [11]. Рішення керівника повинні враховувати психологічні та педагогічні аспекти, такі як мотивація учнів, розвиток їх творчих здібностей та особистісного потенціалу, що сприяє створенню сприятливого навчального середовища [18].

Основний вплив психології вбачається в дослідженні когнітивних процесів, сприймання, обробки та використанні інформації, що впливає на рішення. Також психологія вивчає вплив емоцій та мотиваційних факторів на процес ухвалення рішень [23].

Кібернетика забезпечує системний підхід, розглядає організацію як цілісну систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем, дозволяючи керівникам бачити взаємозв'язки між різними елементами, підкреслює важливість зворотного зв'язку для коригування та вдосконалення прийнятих рішень.

Еволюційна біологія пояснює, як еволюційні механізми впливають на ухвалення рішень, наприклад, на перевагу короткострокових вигод перед довгостроковими. Нейробіологія досліджує нейрофізіологічні основи ухвалення рішень, включаючи роль різних ділянок мозку.

Психофізіологія досліджує психофізіологічні реакції, вивчає такі фізіологічні реакції організму, як стрес або втома, які можуть впливати на здатність ухвалювати рішення, вивчає вплив біологічних ритмів на когнітивні процеси та продуктивність.

Основний вплив математики полягає у моделюванні та оптимізації, використанні математичних моделей для опису та оптимізації процесів ухвалення рішень, включаючи лінійне програмування, теорію ігор та стохастичні моделі. Статистичні методи та алгоритми допомагають аналізувати великі обсяги даних для ухвалення обґрунтованих рішень.

Таким чином, вплив різних наук на розвиток теорії прийняття рішень дозволяє створювати більш комплексні та точні моделі цього процесу. Це допомагає керівникам ухвалювати більш ефективні, обґрунтовані та адаптивні рішення, враховуючи різноманітні аспекти, від психологічних до математичних. Використання міждисциплінарного підходу забезпечує багатовимірне розуміння процесів ухвалення рішень та сприяє підвищенню якості управління в сучасних організаціях.

Аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що сутністю прийняття рішень, як процесу, є внутрішня відносно стійка основа управлінського рішення, яка визначає його зміст, роль і місце у функціонуванні і розвитку організації. Управлінське рішення є вибором найкращого варіанту дій з кількох можливих, що спрямований на досягнення певних цілей в умовах

обмежених ресурсів і часу. Процес прийняття рішень охоплює як аналітичний, так і інтуїтивний складник, забезпечуючи баланс між раціональним підходом і творчим мисленням [7].

Так, І. Герлах визначає управлінське рішення як «директивний акт цілеспрямованої дії на об'єкт управління, заснований на аналізі вірогідних даних, що характеризують конкретну управлінську ситуацію, визначення мети дій, і що містить програму досягнення мети» [13, с. 8].

О. Жавнерчик трактує управлінське рішення як «результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів управління, на основі якого керівна система організації безпосередньо впливає на керовану» [20, с. 52]. Прийняття рішення автор вважає волевиявленням керівника, творчим процесом, в якому поєднується математичний підхід, логіка, психологія, емоції, воля, мотивація, інтереси та його функціональні обов'язки. Основною метою управлінського рішення є забезпечення узгоджувального впливу на систему управління за досягнення цілей організації. О. Жавнерчик убачає в управлінському рішенні певний підсумок управлінської діяльності, результат обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління [20].

Значний вплив на характер управлінських рішень має специфіка середовища, для якого вони призначаються. Середовище закладу освіти має виражену характеристику, адже освітній процес охоплює різні напрями, що потребує врахування широкого спектра знань і підходів під час ухвалення управлінських рішень. Крім того, керівники закладів освіти повинні враховувати інтереси різних груп учасників: дітей, батьків, педагогів, адміністрації та місцевої громади. Заклади освіти функціонують у суворо регламентованому середовищі, що вимагає від керівників чіткого дотримання законодавчих норм, освітніх стандартів та інших регуляторних вимог [45]. Управлінські рішення повинні враховувати відповідність цим вимогам, щоб уникнути юридичних наслідків і забезпечити відповідний рівень освітніх

послуг.

Наступним питанням постає необхідність високих стандартів якості. Освіта як суспільно значуща сфера вимагає дотримання високих стандартів якості, що накладає додаткову відповідальність на керівників. Управлінські рішення повинні бути спрямовані на забезпечення якості освіти, розвитку педагогічного складу, оновлення навчальних програм та підтримку матеріально-технічної бази [50].

Враховуючи сучасні умови, які характеризуються викликами і постійною адаптацією до змін, треба зважати на потребу освітнього середовища в динамічних змінах під впливом соціальних, економічних та технологічних факторів, що потребує від керівників здатності до швидкої адаптації. Управлінські рішення мають враховувати необхідність інновацій та впровадження нових підходів до навчання та виховання.

Так, у дослідженні проблеми психологічних умов формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти О. Пристай констатує, що заклади освіти в останні роки зазнали кількох кризових ситуацій: введення дистанційного навчання через пандемію COVID-19 та наслідки повномасштабного вторгнення російських військ на територію України. Проаналізувавши поведінку керівників та прийняті ними управлінські рішення впродовж цього періоду дозволяє стверджувати необхідність лідерської позиції керівника, ключовою відмінністю якого є готовність «не тільки пережити кризу, але й активно розробляти та використовувати можливості для змін усередині організації» [43, с. 121].

Високу управлінську компетентність керівника ЗЗСО у кризовій ситуації вчена вбачає у «чіткому визначенні власної зони впливу й активності у цих межах; прийнятті життєвих обставин, які неможливо змінити; усвідомленні кризи як неминучого періоду, який має свої переваги; готовності до змін, пошуку нових ідей та підтримки ініціативи; гнучкості у використанні правильних лідерських стратегій залежно від ситуації; вмінні організувати та запустити нові процеси; використанні емпатії і самоемпатії для побудови

якісних ресурсних стосунків [43, с. 126]. Найважчим завданням лідера О. Пристай вважає приймати правильні раціональні рішення, давати усвідомлену реакцію на певні події, розвиватись і вдосконалюватись, працювати над своєю мотивацією та своїми навичками.

До лідерської позиції керівника звертаються і зарубіжні дослідження. Г. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард (Owen H., Hodgson V., Gazzard N.) визначають керівника-лідера як того, хто намагається кинути виклик навколишній дійсності й змінити її та вважають, що: «якщо ми приймемо той факт, що лідерство — це стан, а не посада, то зрозуміємо, що ознаками лідера є не влада та гроші, а характер, щирість, спроможність навчатися, сміливість, самосвідомість, служіння і відповідальність за поведінку та дії» то проходити конструктивно ситуації кризи буде значно легше [58, с. 119].

Погляди зарубіжних науковців на лідерську позицію керівників пов'язані більшою мірою з розбудовою соціуму на демократичних засадах і стратегією власного прикладу лідера. Так, П. Сенге (Senge P. M.) розглядає лідерство як один із інструментів розвитку потенціалу та побудови спільноти [59, с. 45]. С. Кові (Covey S.) вважає, що лідерство полягає у вмінні донести до людей бачення ситуації та важливість вищої мети [28, с. 109]. Е. Демінг (Deming W. E.) вважає лідерство внутрішньо-мотиваційною властивістю керівника, що тісно зв'язана із його системою цінностей [57, с. 217]. Д. Дей (Day D.) зазначає, що лідерство у період кризи та трансформації орієнтоване на розвиток здібностей завчасного передбачення неочікуваних труднощів і вміння продовжувати свою діяльність у ситуації невизначеності [56, с. 590].

Лідерська позиція керівника в освіті є надзвичайно важливою, адже заклади освіти відіграють важливу роль у формуванні соціально відповідальних громадян, і керівники повинні враховувати соціальні аспекти в процесі ухвалення рішень. Управлінські рішення мають сприяти розвитку морально-етичних якостей у дітей і створенню сприятливого середовища для їх соціалізації [25; 49].

Ці аспекти специфіки освітнього середовища зумовлюють необхідність комплексного підходу до прийняття управлінських рішень, що враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори, з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладу освіти.

Також слід враховувати, що прийняття управлінського рішення відбувається в контексті двох основних типів відносин: керівництво – підлеглість і партнерство. У першому випадку керівник ухвалює рішення одноосібно, беручи на себе всю відповідальність за його наслідки. Цей підхід характерний для ситуацій, де потрібне швидке прийняття рішень або де керівник має достатню компетенцію і впевненість у своєму рішенні.

Другий тип відносин – партнерство – передбачає колегіальне ухвалення рішень, коли керівник залучає до процесу прийняття рішення творчі групи фахівців, експертів або колег. Цей підхід є доцільним у складних і багатогранних ситуаціях, коли необхідно врахувати різні погляди, знання і досвід для знаходження оптимального варіанту.

Залежно від цих типів відносин, у практиці управління виділяють дві основні форми прийняття рішень:

Індивідуальна (одноосібна) форма: керівник самостійно аналізує ситуацію, розглядає можливі варіанти дій і приймає рішення. Ця форма ефективна, коли потрібна швидка реакція або коли керівник має достатній досвід і знання для ухвалення обґрунтованого рішення.

Групова (колегіальна) форма: рішення приймається спільно групою фахівців або експертів, що дозволяє врахувати більше аспектів проблеми, зменшити ризики і забезпечити більш обґрунтований вибір. Колегіальність особливо важлива в складних і нових ситуаціях, де різноманітність думок може сприяти прийняттю більш оптимального рішення [2].

Ці форми прийняття рішень мають свої переваги і недоліки, а вибір між ними залежить від конкретних умов, складності ситуації, ресурсів часу та рівня компетенції керівника і команди.

Аналіз переваг та недоліків наявних форм прийняття рішень в наукових джерелах доводить, що перевагами індивідуальної форми прийняття рішень є: короткі терміни ухвалення як результат швидкого реагування на зміни та ситуації, які вимагають негайних дій; керівник, який приймає рішення самостійно, повністю контролює процес і несе відповідальність за наслідки, що підвищує його мотивацію до правильного вибору; конфіденційність прийняття рішень є важливою в ситуаціях, де розголошення інформації може завдати шкоди організації. Недоліками індивідуальної форми прийняття рішень фахівці вважають: обмеженість перспектив, що зумовлено особистими знаннями й досвідом керівника і може призвести до ігнорування важливих аспектів або альтернатив; відсутність сторонньої перевірки або консультації може підвищити ризик помилкових рішень, особливо в складних або незвичайних ситуаціях.

Групова форма прийняття рішень має свої особливості, що зумовлює відповідні переваги й недоліки. Так, її перевагами є: врахування різних поглядів, досвіду та знань, що підвищує якість і обґрунтованість рішення; в процесі групового обговорення потенційні помилки можуть бути виявлені та скориговані на ранньому етапі, що знижує ризики неправильного вибору; рішення, прийняте колегіально, розділяє відповідальність між учасниками процесу, що може зменшити тиск на окремого керівника і сприяти більшій довірі до рішення. Недоліками групової форми прийняття рішень позначено часовитратність, адже процес колегіального ухвалення рішень займає більше часу, вимагає обговорення і консенсусу між учасниками; різні погляди й підходи можуть викликати конфлікти в колективі, що може ускладнити процес прийняття рішення; розмивання відповідальності призводить до її зниження для кожного учасника.

Значущість колегіальних форм прийняття управлінських рішень особливо зростає в умовах складності соціальних та професійних завдань, соціально-економічної проблеми в країні, відсутності чіткої законодавчої бази, матеріально-фінансових ресурсів [2].

Вибір між індивідуальною та груповою формами прийняття рішень залежить від специфіки ситуації, терміновості, складності питання, а також від компетенцій та досвіду керівника і колективу. Оптимальне використання обох підходів може забезпечити більш ефективне управління, враховуючи як необхідність швидкої реакції, так і важливість обґрунтованих та всебічно розглянутих рішень [53].

Отже, дослідження питання сутності та особливості прийняття управлінських рішень у керівництві закладом освіти дозволило встановити, що управлінське рішення є ключовим інструментом управління, від якого залежить ефективність функціонування та розвиток закладу освіти. Процес прийняття рішень включає аналіз ситуації, генерацію та оцінку альтернатив, вибір оптимального варіанту та його впровадження.

Особливу увагу ми приділили специфіці освітнього середовища, яка впливає на характер управлінських рішень. Це середовище визначає необхідність врахування інтересів різних груп учасників освітнього процесу, дотримання нормативно-правових актів, а також високих стандартів якості освіти. Керівники закладів освіти мають здійснювати управлінські рішення, що враховують ці фактори, з метою забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності закладу.

Аналіз форм прийняття рішень (індивідуальної та групової) дозволив визначити їхні переваги та недоліки, а також обґрунтувати доцільність вибору тієї чи іншої форми залежно від конкретних умов та ситуацій. Індивідуальна форма є ефективною в умовах, що вимагають швидкої реакції, тоді як групова форма дозволяє врахувати більше аспектів і мінімізувати ризики.

Таким чином, ефективне прийняття управлінських рішень у закладах освіти є багатовимірним процесом, що вимагає від керівника глибоких знань, стратегічного мислення та здатності до співпраці з іншими учасниками освітнього процесу. Подальше дослідження цього питання може сприяти розробці нових підходів до підвищення якості управління у сфері освіти.

1.3. Аналіз чинників психологічної готовності керівника закладу освіти до прийняття управлінських рішень

У сучасних умовах ефективність діяльності закладу освіти великою мірою залежить від здатності його керівника приймати обґрунтовані, стратегічні та оперативні рішення, які відповідають викликам часу та потребам суспільства. Процес прийняття управлінських рішень у закладі освіти включає аналіз ситуації, ідентифікацію проблем, генерацію можливих альтернатив, оцінку ризиків та вибір оптимального варіанту для реалізації. Важливо, щоб рішення не лише відповідали законодавчим вимогам і стратегічним цілям закладу, але й враховували специфіку освітнього середовища, ресурси закладу, очікування та потреби учасників освітнього процесу.

У цьому підрозділі пропонуємо розглянути ключові чинники, які впливають на прийняття управлінських рішень у закладі освіти, що дозволить глибше зрозуміти, як вони взаємодіють між собою, та яким чином можуть визначати успіх або невдачу управлінської діяльності. Це розуміння допоможе розробити більш ефективні підходи до керівництва закладами освіти, забезпечуючи їх стабільне функціонування та розвиток в умовах сучасного освітнього простору.

Аналіз психологічної літератури свідчить, що проблема психологічної готовності особистості до прийняття управлінських рішень у системі освіти висвітлена в дослідженнях таких вітчизняних науковців, як О. Бондарчук, О. Винославська, Л. Карамушка, Н. Коломінський, О. Тополенко тощо.

В цих роботах розглядаються чинники, що впливають на процеси ухвалення рішень. Так, Л. Карамушка об’єднує чинники, що впливають на процес прийняття керівником управлінського рішення, у дві основні групи: об’єктивні та суб’єктивні (рисунок 1.1).

Об’єктивні (або зовнішні) чинники пов’язані з управлінською ситуацією як такою й не залежать безпосередньо від самого керівника. До цієї групи чинників належать:

а) чинники, пов’язані з соціально-політичним та економічним розвитком суспільства в певний конкретний період:

- особливостями розвитку суспільства в даний конкретний період,

- соціальні та політичні реформи, - економічного розвитку держави;

б) чинники, зумовлені особливостями функціонування системи освітніх організацій як певної соціальної галузі:

- специфікою функціонування освіти як соціальної сфери,

- стилю управління в горизонталі,

- типом керованого закладу освіти (педагогічної системи);

в) чинники, які стосуються управлінського статусу самого керівника й учасників управлінської взаємодії:

- рівень управління освітою,

- рівень управління керівних працівників, з якими безпосередньо взаємодіють ланки освіти;

г) чинники, пов’язані з типом педагогічної системи:

- тип закладу освіти,

- тип освітньої установи,

- тип освітньої організації тощо;

д) чинники, що стосуються безпосередньо самої проблеми, яку необхідно розв’язати:

- змістом проблеми, яку необхідно розв’язати,

- складність і міра значущості проблеми,

- новизна проблеми;

е) чинники, які мають відношення до умов розв’язування управлінської проблеми: матеріально-технічне та фінансове забезпечення діяльності закладу освіти; час, який відведено на розв’язання проблеми; наявність управлінської команди; особливості педагогічного колективу.

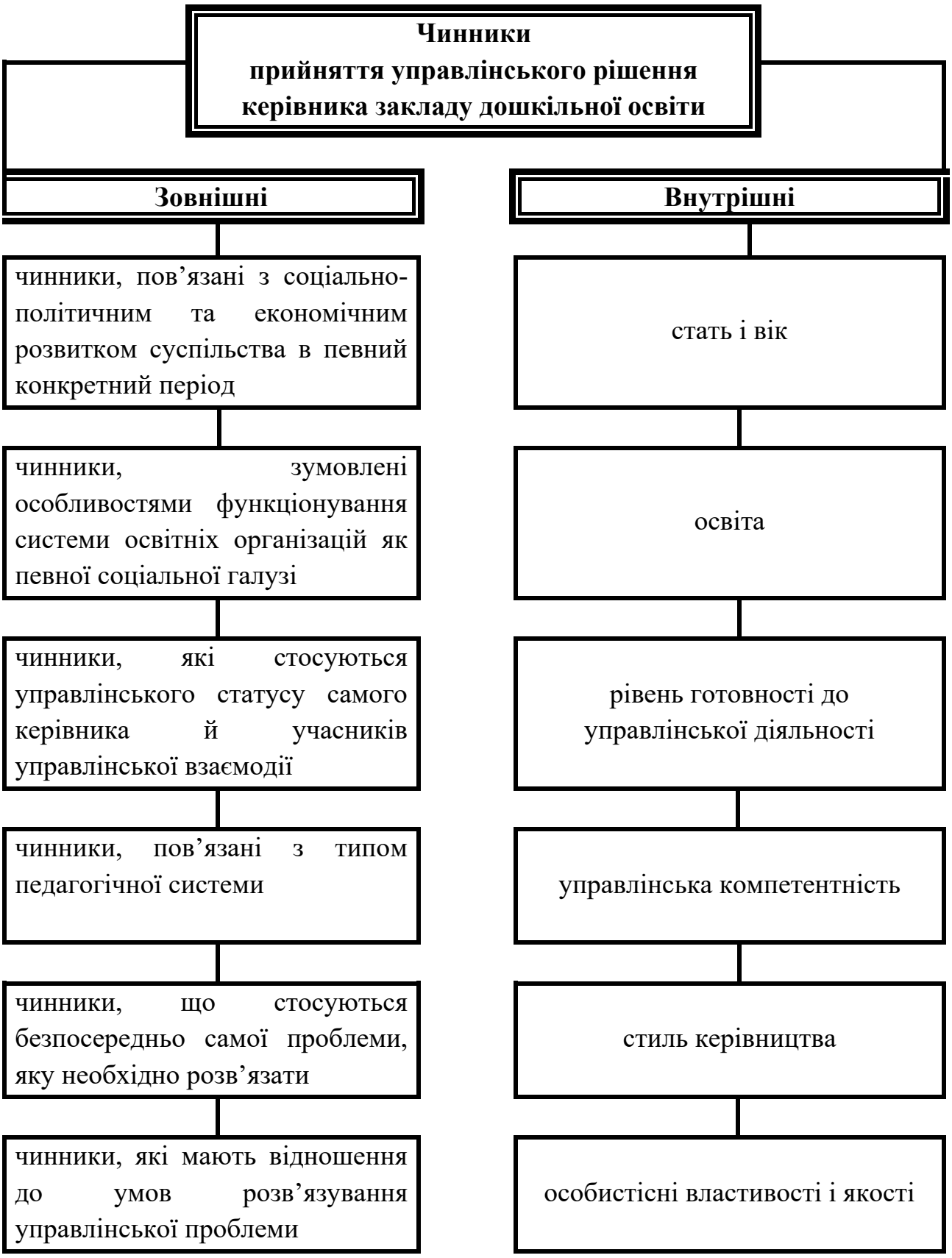


Рисунок 1.1. Чинники прийняття управлінського рішення керівника закладу дошкільної освіти

Суб’єктивні чинники, що визначають особливості прийняття управлінських рішень керівниками, – це чинники, зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника: стать, вік, освіта, рівень готовності до управлінської діяльності, управлінська компетентність, стиль керівництва (додаток А), особистісні властивості і якості [27].

О. Тополенко визначає психологічну готовність керівників закладів освіти до прийняття управлінських рішень як комплекс знань, умінь та навичок, особистісних якостей та мотивів, які забезпечують прийняття керівником ефективних управлінських рішень на базі успішної взаємодії з учасниками управлінського процесу з метою успішного розв’язання управлінських проблем та досліджує вплив психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень. Розроблена науковцем модель психологічної готовності керівника освітнього закладу до прийняття управлінських рішень складається з чотирьох компонентів: когнітивного, операційного особистісного та мотиваційного та враховує психологічні якості керівника, проблемні ситуації та їхній вплив на ефективність прийнятих рішень [48].

Кожний з компонентів представлено І та ІІ підрівнями. І підрівень відображає фундаментальні, стандартні, загально визначені та унормовані знання, уміння, навички та мотиви кожного компоненту, які характеризують готовність керівника взагалі до управління в цілому та прийняття управлінських рішень і які мають бути притаманні будь-якому керівнику для здійснення управлінської діяльності. ІІ підрівень представлено індивідуальними, інноваційними знаннями, уміннями, навичками та мотивами, що сприяють ефективному прийняттю управлінських рішень керівником закладу освіти [48].

На цьому підрівні є важливою допомога психолога в психологічному забезпеченні удосконалення процесу прийняття керівником ефективних управлінських рішень. Розглянемо ІІ підрівень кожного заявленого компонента:

- когнітивний компонент: знання з психології прийняття управлінських рішень (особливості, типі, види управлінських рішень, чинники, які впливають на процес прийняття рішень, критерії ефективності прийнятих рішень та інші);

- операційний компонент: уміння визначати стиль взаємодій з учасниками під час прийняття управлінських рішень; орієнтація всіх членів колективу на кінцевий результат рішення, на ділову співпрацю та взаємодопомогу для успішної реалізації рішень [5; 10];

- особистісний компонент представлений трьома групами характеристик залежно від ставлення керівника до: управлінської проблеми, яка потребує вирішення (винахідливість та гнучкість, сприйняття інновацій схильність до ризику); учасників та виконавців процесу прийняття рішення (справедливість, демократизм, гуманність, вимогливість); самого себе (впевненість в себе, рішучість);

- мотиваційний компонент представлено трьома групами: соціальні (причетність до однієї із престижних видів діяльності в суспільстві; реальний вклад у підвищення якості вітчизняної освіти; сприяти становленню національної свідомості людей та інші), управлінські (потреба у спілкуванні та співпраці з колективом у процесі прийняття управлінських рішень; сприяння віри колективу в успішність прийнятих рішень, можливість вільного вияву кожним учасником процесу прийняття рішень своєї думки, вражень, побажань та пропозицій під час пошуку та прийнятті рішень, видіння перспектив та уявлення позитивних результатів), особистісні мотиви (самостійність прийняття оригінальних та нестандартних управлінських рішень; віра в успіх своєї діяльності).

Дослідження О. Тополенко доводить, що прийняття керівником закладу середньої освіти ефективних управлінських рішень залежить від особистісних якостей керівника (знань, умінь, навичок та мотивів), які забезпечують успішне розв’язання управлінських проблем. Запропонована модель розкриває зміст та структуру формування психологічної готовності керівників закладів

середньої освіти до прийняття управлінських рішень і дозволяє визначити шляхи здійснення психологічної підготовки керівників закладів освіти [48].

К. Линьов також наголошує на особистісних якостях керівника у процесі прийняття управлінських рішень та підкреслює важливість його лідерських якостей. Серед чинників прийняття управлінських рішень науковець виокремлює наступні:

- особа, яка приймає рішення, – людина або група людей, наділених необхідними повноваженнями для прийняття рішення і які несуть за це відповідальність;

- керовані змінні – сукупність чинників та умов, які викликають появу тієї або іншої проблеми, якими може управляти особа, яка приймає рішення;

- некеровані змінні – ситуації, якими не може управляти особа, яка приймає рішення, але якими можуть управляти інші особи;

- обмеження (внутрішні й зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають область допустимих значень рішення;

- критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення;

- вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи й методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення;

- альтернативи, залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору;

- рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (результатів);

- можливості реалізації прийнятого рішення [31].

Прийняття правлінських рішень науковець розглядає як одночасно мистецтво керівника, використання ним досягнень науки та власного досвіду практичної діяльності.

Ці дослідження допомагають зрозуміти, як різні чинники, такі як психологічні якості, лідерські навички та готовність керівників, впливають на процес прийняття управлінських рішень у закладах освіти.

Отже, аналіз чинників психологічної готовності керівника закладу освіти до прийняття управлінських рішень доводить важливість розуміння та врахування різноманітних чинників, що впливають на здатність керівника ефективно приймати управлінські рішення. У процесі дослідження було виявлено, що психологічна готовність керівника є багатогранною характеристикою, яка формується під впливом як об'єктивних (зовнішніх), так і суб'єктивних (внутрішніх) чинників.

Схарактеризовано чинники психологічної готовності керівника закладу освіти до прийняття управлінських рішень: зовнішні (пов'язані з соціально-політичним та економічним розвитком суспільства в певний конкретний період; які зумовлені особливостями функціонування системи освітніх організацій як певної соціальної галузі; що стосуються управлінського статусу самого керівника й учасників управлінської взаємодії; пов'язані з типом педагогічної системи; що стосуються безпосередньо самої проблеми, яку необхідно розв'язати; які мають відношення до умов розв'язування управлінської проблеми) та внутрішні (стать, вік, освіта, рівень готовності до управлінської діяльності, управлінська компетентність, стиль керівництва, особистісні властивості і якості). Аналіз наукових джерел показав, що ефективне прийняття управлінських рішень у закладі освіти можливе лише за умови гармонійної взаємодії зовнішніх та внутрішніх чинників. Керівник, який володіє необхідними знаннями, навичками та особистісними якостями, здатен адекватно реагувати на виклики сучасного освітнього середовища, приймаючи обґрунтовані та стратегічно важливі рішення [14; 24; 55]. Така психологічна готовність є основою для забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу освіти, що в кінцевому результаті сприяє досягненню його освітніх цілей та підвищенню якості освітніх послуг.

Таким чином, підсумовуючи ключові аспекти, які були розглянуті в процесі дослідження теоретичних основ психологічної готовності керівника до прийняття управлінських рішень, можна констатувати, що поняття психологічної готовності керівника закладу освіти до управлінської діяльності охоплює комплекс знань, навичок, особистісних якостей та мотивації, що забезпечують здатність керівника ефективно виконувати свої управлінські функції. Досліджено сутність та особливості прийняття управлінських рішень у керівництві закладом освіти. Встановлено, що цей процес є багатогранним і включає аналіз ситуації, ідентифікацію проблем, генерацію альтернатив, оцінку ризиків та вибір оптимального варіанту для реалізації. Важливим є те, що прийняття управлінських рішень у сфері освіти відбувається у специфічних умовах, які впливають на характер та ефективність ухвалених рішень. Проведено аналіз чинників, які визначають психологічну готовність керівника до прийняття управлінських рішень, виявлено, що ця готовність формується під впливом як об’єктивних (зовнішніх), так і суб’єктивних (внутрішніх) чинників. Взаємодія цих чинників визначає здатність керівника адекватно реагувати на виклики освітнього середовища та приймати рішення, які сприяють розвитку та ефективному функціонуванню закладу освіти.

Отже, теоретичні основи психологічної готовності керівника до прийняття управлінських рішень становлять важливу основу для розробки ефективних підходів до управління освітніми установами, забезпечуючи їх стабільний розвиток і досягнення високих результатів в освітньому процесі.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1. Методичний супровід алгоритму прийняття та реалізації управлінських рішень у закладі дошкільної освіти

Психологічна готовність керівника закладу дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень є комплексним показником, що охоплює в себе ряд важливих елементів, таких як здатність до аналізу ситуації, генерації рішень, оцінки ризиків та їхньої реалізації. В умовах швидко змінюваного освітнього середовища, наявність чіткого алгоритму прийняття та реалізації управлінських рішень виступає важливим науково-методичним аспектом формування цієї готовності. Від керівника закладу дошкільної освіти вимагається висока професійна компетентність і здатність швидко та обґрунтовано ухвалювати рішення, які впливають на функціонування всього закладу. Також вважаємо за необхідне здійснити аналіз, яким чином науково-методичні підходи можуть бути інтегровані у практику управління закладом дошкільної освіти, щоб забезпечити психологічну готовність керівника закладу дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття та реалізації управлінських рішень у закладі дошкільної освіти має свою специфіку, яка обумовлена особливостями цієї освітньої сфери. У дошкільній освіті формуються основи особистості дитини, що вимагає особливої уваги до педагогічного процесу, умов виховання та навчання. Керівники закладів дошкільної освіти несуть відповідальність за забезпечення ефективного функціонування закладу, створення сприятливого середовища для розвитку дітей та підтримку високих стандартів якості освіти.

Ухвалення управлінських рішень у цій сфері потребує не лише глибоких професійних знань, але й врахування соціальних, психологічних та етичних аспектів. Залучення батьків до освітнього процесу, дотримання вимог безпеки та здоров'я дітей, розвиток педагогічного колективу – все це є важливими елементами, які впливають на прийняття рішень керівниками дошкільних закладів.

Доцільно не лише розглянути механізм прийняття рішень у закладі дошкільної освіти, що потребує розгляду таких ключових етапів, як: аналіз ситуації, визначення проблем, генерацію можливих альтернатив, оцінку ризиків та вибір оптимального варіанту, але й приділити увагу методичному супроводу, який сприяє систематизації та оптимізації цього процесу та включає розробку методичних рекомендацій, що допомагають керівникам орієнтуватися в кожному етапі прийняття рішень.

У першому розділі нашого дослідження було з'ясовано, що управлінські рішення у закладі дошкільної освіти є комплексним процесом, який охоплює як стратегічні, так і оперативні аспекти діяльності. Підхід до прийняття та реалізації рішень у цьому контексті має бути системним і включати механізми, що дозволяють забезпечити високу ефективність і стабільний розвиток закладу.

На вивчення проблем управління освітою, взагалі, та закладами освіти, зокрема, спрямовані зусилля багатьох науковців: Є. Березняка, Н. Білик, Л. Ващенко, О. Галуса, М. Гриньової, Г. Дмитренко, Г. Єльникової, Л. Калініної, Н. Клокар, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Кременя, Н. Кузьміної, В. Лугового, Т. Лукіної, О. Мармази, В. Маслова, С. Ніколаєнка, В. Олійника, В. Пікельної, З. Рябової, С. Сисоєвої, В. Сухомлинського, Л. Хоружої, Є. Хрикова та ін. Проблемі вивчення ефективної управлінської діяльності директора закладу дошкільної освіти у своїх працях приділили такі дослідники, як: Л. Артемова, Л. Даниленко, Л. Карамушка, О. Кононко, К. Крутій та інші.

Прийняття управлінських рішень розглядається науковцями як

комплексний процес, що включає визначення проблеми, збір та аналіз інформації, генерацію та оцінку альтернатив, вибір оптимального рішення, його впровадження та оцінку результатів [19; 21; 33].

Розглянемо більш детально основні компоненти прийняття управлінських рішень керівником закладу дошкільної освіти.

Визначення проблеми полягає в ідентифікації конкретної ситуації або питання, яке потребує вирішення, та з'ясуванні причин проблеми для розробки адекватного рішення. Це важливий етап процесу прийняття управлінських рішень, оскільки правильна діагностика проблеми забезпечує основу для подальших дій та стратегій.

Етап визначення проблеми нерозривно пов'язаний із вивченням ефективності виконання завдань закладу, яке охоплює діяльність усіх учасників освітнього процесу: вихователів, дітей, батьків, адміністративного та обслужного персоналу закладу дошкільної освіти. Визначення проблеми починається з аналізу поточного стану закладу, включаючи оцінку результатів освітнього процесу, рівня задоволеності батьків, професійного розвитку педагогічного колективу та загальної організаційної ефективності.

О. Кононко вважає базовими показниками ефективної діяльності закладу дошкільної освіти те, як: дитина реалізує своє право на індивідуальний розвиток; педагог може розвивати свої професійні й особистісні якості; директор забезпечує успішну спільну діяльність дітей та педагогів; колектив працює у творчому пошуковому режимі; між усіма учасниками освітнього процесу гуманні партнерські відносини [29].

Для проведення такого аналізу керівник має враховувати відгуки та спостереження всіх учасників освітнього процесу, оскільки вони можуть вказувати на недоліки або проблеми, які не завжди помітні на перший погляд. Наприклад, якщо під час вивчення ефективності виконання освітніх завдань виявляється зниження успішності дітей або збільшення скарг з боку батьків, це може сигналізувати про наявність певної проблеми. Ця проблема може бути пов'язана з недостатньою кваліфікацією вихователів, недостатньою

взаємодією між педагогами та батьками, або навіть із організаційними недоліками в управлінні закладом.

На основі зібраної інформації керівник формулює конкретне питання, яке потребує вирішення. Управлінська компетентність на цьому етапі полягає саме у формулюванні проблеми для подальшого аналізу та прийняття управлінського рішення, яке повинно бути чітким та зрозумілим для всіх учасників процесу. В. Петренко визначає управлінську компетентність як «набір особистісних якостей і професійних здібностей управлінця, який здатний до постійного професійного самовдосконалення, має високий рівень інтелектуального розвитку та моральної культури», що є необхідним для ефективного формулювання та реалізації управлінських рішень [40].

Аналіз проблеми спрямовано на виявлення її кореневих, основних причин. З цією метою керівник закладу використовує методи аналізу, такі як «П’ять чому» або діаграму Ішікави, що допомагає уникнути поверхневих рішень, які не усувають суттєві фактори. Наприклад, літературні джерела зазначають, що метод «5 чому» допомагає глибше зрозуміти проблему, ставлячи питання «чому?» кілька разів, доки не буде виявлено основну причину (додаток Б). Діаграма Ішікави, також відома як діаграма «риб’ячої кістки», використовується для візуалізації всіх можливих причин проблеми, що дозволяє уникнути поверхневих рішень [60].

Розглянемо використання зазначених методів аналізу на прикладах.

1. У закладі дошкільної освіти з’явилась проблема з низькою відвідуваністю, керівник помічає, що відвідуваність дітей знизилася. Використовуючи метод «5 чому», він виявляє, що основною причиною є незадоволеність батьків якістю харчування. Після цього приймається рішення про зміну постачальника продуктів та покращення меню.

2. У закладі дошкільної освіти виникають часті конфлікти між вихователями. За допомогою діаграми Ішікави керівник визначає, що основними причинами є недостатня комунікація та відсутність чітких посадових інструкцій. В результаті приймається рішення про проведення

тренінгів з комунікації та розробку детальних посадових інструкцій.

3. Нові діти важко адаптуються до умов закладу. Використовуючи метод «5 чому», керівник виявляє, що причиною є недостатня підготовка вихователів до роботи з новими дітьми. Приймається рішення про проведення спеціальних тренінгів для вихователів з питань адаптації дітей.

Ці приклади ілюструють, як аналіз проблеми та використання відповідних методів допомагають приймати ефективні управлінські рішення, що усувають кореневі причини проблем.

Важливим в аналізі проблеми є оцінка впливу, визначення того, які фактори мають найбільший вплив на проблему, та їх взаємозв'язок. Це дозволяє розробити більш цілеспрямовані та ефективні стратегії для її вирішення [34].

Так, у розв'язанні проблеми з якістю харчування керівник закладу дошкільної освіти розробляє стратегію, яка включає зміну постачальників продуктів та проведення майстер-класів для кухарів. Якщо низька відвідуваність дітей пов'язана з незадоволеністю батьків умовами в закладі, керівник використовує стратегію з покращення умов, зокрема ремонту приміщень та оновлення ігрового обладнання.

Сам процес визначення проблеми включає збір кількісних даних, визначення масштабів та наслідків проблеми, формулювання проблемного запиту.

Збір кількісних даних відбувається за допомогою аналізу ефективності, фінансових звітів, виробничих даних та інших кількісних показників, та якісних даних за допомогою опитування, групових дискусій та інших методів збору інформації від учасників освітнього процесу та зацікавлених сторін [51].

Так, згідно з методичними рекомендаціями з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах дошкільної освіти, затвердженими наказом Державної служби якості освіти України від 30 листопада 2020 р. № 01-11/71, для збору кількісних та якісних даних можна створити відповідну робочу групу, яка буде забезпечувати вивчення та

оцінювання внутрішньої системи за певним напрямом. Внутрішні моніторинги можуть проводитися для відстеження стану освітньої діяльності, якості надання освітніх послуг, ефективності управлінських процесів. Механізм підготовки та проведення моніторингу визначається Порядком проведення моніторингу якості освіти, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 16.01.2020 № 54, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 10 лютого 2020 року за № 154/34437. Для проведення моніторингу обов'язковими є розроблення його програми та оприлюднення його результатів на вебсайті ЗДО (у разі його відсутності – на вебсайті засновника) [37].

Для проведення самооцінювання освітньої діяльності варто використовувати такі методи збору інформації: опитування учасників освітнього процесу (анкетування, індивідуальне інтерв'ю, фокус-групове дослідження); спостереження (за освітнім середовищем, організацією життєдіяльності, проведенням навчальних занять); вивчення документації ЗДО. Вибір методу має забезпечити отримання релевантної інформації для всебічного вивчення та об'єктивного самооцінювання освітніх і управлінських процесів ЗДО [37].

Результати проведеного моніторингу сприятимуть визначенню масштабів та наслідків проблеми, що дозволить здійснити оцінку важливості - наскільки проблема впливає на організацію, її функціонування та досягнення стратегічних цілей; сприяє встановленню пріоритетності серед інших наявних питань, що потребують уваги. Це дозволяє сформулювати проблему чітко й конкретно таким чином, щоб вона вказувала на можливі напрями для розробки рішень.

Отже, визначення проблеми є фундаментальним етапом у процесі прийняття управлінських рішень керівником закладу дошкільної освіти. Від правильно здійснених ідентифікації ситуації та глибокого аналізу причин залежить ефективність подальших дій та рішень. Чітке формулювання проблеми та розуміння її кореневих причин дозволяє розробити адекватні

стратегії, що сприяють успішному розв'язанню проблеми та забезпечують сталий розвиток закладу дошкільної освіти.

Наступним етапом у процесі прийняття управлінських рішень є генерація альтернатив, яка полягає у створенні та оцінці різних можливих рішень для розв'язання проблеми. Цей етап забезпечує багатоваріантність підходів та дозволяє вибрати оптимальне рішення.

Розроблення різних можливих рішень для розв'язання проблеми відбувається за допомогою таких методів, як мозковий штурм, метод Дельфі, аналіз попереднього досвіду, SWOT-аналіз.

Використання методики мозкового штурму спрямовано на генерування якомога більшої кількості ідей. Учасники обговорення пропонують свої варіанти, не критикуючи їх на початковому етапі. Наприклад, у розв'язанні проблеми з недостатньої мотивації вихователів керівник організовує сесію мозкового штурму з цією категорією працівників для генерування ідей щодо покращення мотивації. В результаті обговорення пропонуються різні варіанти, такі як впровадження системи бонусів, організація регулярних тренінгів та створення комфортних умов праці.

Метод Дельфі полягає у використанні експертних оцінок для формулювання альтернатив. Кілька раундів опитувань допомагають уточнити та вдосконалити варіанти. Наприклад, у розв'язанні проблеми з високим рівнем захворюваності серед дітей, керівник використовує метод Дельфі, залучаючи експертів у сфері охорони здоров'я та дошкільної педагогіки для визначення основних причин захворюваності та розробки рекомендацій щодо її зниження. Після кількох раундів опитувань експерти приходять до висновку про необхідність покращення санітарних умов та впровадження програм здоров'язбережувального напряму.

Аналіз попереднього досвіду дозволяє використати успішні рішення з аналогічних ситуацій у минулому як можливий варіант для поточної проблеми. Наприклад, для розв'язання проблеми низького рівня залученості батьків до освітнього процесу, **к**ерівник аналізує попередній досвід інших

закладів дошкільної освіти, які успішно розв’язувати цю проблему. Вивчаються заходи, такі як організація батьківських зборів, створення батьківських комітетів та проведення спільних заходів для дітей та батьків. На основі цього досвіду розробляється план дій для підвищення активності батьків.

Використання SWOT-аналізу спрямовано на виявлення сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз, що допомагає сформувати альтернативи, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори. Наприклад, для розв’язання проблеми недостатнього фінансування закладу, керівник проводить SWOT-аналіз для оцінки сильних та слабких сторін закладу, а також можливості та загрози. На основі цього аналізу розробляються стратегії для залучення додаткових ресурсів, такі як співпраця з місцевими підприємствами, участь у грантових програмах та організація благодійних заходів.

Таким чином, використання таких методів, як мозковий штурм, метод Дельфі, аналіз попереднього досвіду, SWOT-аналіз позитивно впливає на розроблення різних можливих рішень для розв’язання проблеми в закладі дошкільної освіти.

Суттєвим складником на етапі генерації альтернатив є здійснення їхньої оцінки, яке полягає у порівнянні переваг і недоліків кожного варіанту на основі визначених критеріїв [30]. Етапи здійснення оцінки альтернатив розв’язання проблеми та відповідні завдання представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Етапи здійснення оцінки альтернатив розв’язання проблеми

Етапи	Завдання
Визначення критеріїв оцінки	Вибір конкретних критеріїв, за якими будуть оцінюватися альтернативи. Це можуть бути витрати, час реалізації, ризики, ефективність, відповідність стратегічним цілям.
Побудова матриці рішень	Створення матриці, в якій кожен варіант оцінюється за обраними критеріями. Це дозволяє систематизувати інформацію та полегшує порівняння.

Продовження таблиці 2.1.

Вага критеріїв	Присвоєння ваги кожному критерію залежно від його важливості для розв’язання проблеми. Це допомагає більш об’єктивно оцінити варіанти
Аналіз ризиків	Оцінка можливих ризиків для кожного варіанту, що дозволяє уникнути небажаних наслідків та забезпечує вибір найбільш безпечного рішення.
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансових витрат та очікуваних вигод для кожного варіанту, що допомагає визначити економічно доцільні рішення
Оцінка впливу	Аналіз впливу кожного варіанту на ключові аспекти діяльності організації, такі як операційна ефективність, задоволеність персоналу та клієнтів, репутація організації тощо

Прикладом використання етапу генерації альтернатив та їхньої оцінки в управлінській діяльності керівника закладу дошкільної освіти може бути ситуація, коли керівник закладу дошкільної освіти стикається з проблемою зниження відвідуваності дітей під час зимового періоду. Це може бути пов’язано з частими захворюваннями, що виникають через недостатню вентиляцію приміщень або низький рівень фізичної активності дітей у приміщенні. Щоб розв’язати цю проблему, керівник повинен пройти етап генерації альтернатив і оцінки кожного варіанту рішення.

Керівник може розглянути кілька альтернативних рішень цієї проблеми: встановлення системи очищення і зволоження повітря в групових приміщеннях; збільшення часу фізичної активності дітей у приміщенні через введення додаткових рухливих ігор та вправ; організація регулярних прогулянок на свіжому повітрі, навіть у зимовий період, з урахуванням погодних умов; проведення інформаційно-роз’яснювальної роботи з батьками щодо важливості гігієни та профілактики захворювань у зимовий період.

Наступним кроком є оцінка кожної з цих альтернатив на основі визначених критеріїв, таких як вартість, ефективність, складність реалізації та прийнятність для всіх учасників освітнього процесу. Встановлення системи

очищення і зволоження повітря має перевагу в поліпшенні якості повітря, зниженні ризику респіраторних захворювань. Недоліком є високі витрати на обладнання та його обслуговування, необхідність додаткового фінансування. Перевагою збільшення часу фізичної активності дітей у приміщенні є підвищення фізичної активності, що сприяє зміцненню імунітету, недоліком: можливе перевантаження дітей, необхідність перерозподілу часу на інші освітні активності. Організація регулярних прогулянок на свіжому повітрі має перевагу у зміцненні здоров'я дітей шляхом перебування на свіжому повітрі, без додаткових витрат. Їхнім недоліком є залежність від погодних умов, необхідність ретельної підготовки дітей до прогулянок. Перевагою проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи з батьками є підвищення обізнаності батьків, можливість профілактики захворювань на рівні сім'ї, недоліком: не завжди має прямий вплив на відвідуваність, залежність від активності батьків.

Після порівняння переваг і недоліків кожного варіанту керівник може прийняти рішення, яке найкраще відповідає можливостям та потребам закладу дошкільної освіти. Наприклад, може бути обраний варіант збільшення фізичної активності в приміщенні у поєднанні з регулярними прогулянками, що забезпечує комплексний підхід до покращення здоров'я дітей без значних фінансових витрат.

Отже, використання етапу генерації альтернатив та їхньої оцінки допомагає керівнику закладу дошкільної освіти обрати найбільш ефективне та раціональне рішення для розв'язання конкретної проблеми.

Таким чином, можна вважати, що генерація альтернатив та їхня оцінка є критичними етапами у процесі прийняття управлінських рішень. Створення різноманітних варіантів розв'язання проблеми забезпечує багатоваріантність підходів, тоді як оцінка переваг та недоліків кожного варіанту на основі визначених критеріїв допомагає вибрати оптимальне рішення. Цей процес сприяє підвищенню якості прийнятих рішень та ефективності управлінської діяльності організації.

Зупинимось детальніше на виборі оптимального рішення, що є завершальним і найважливішим етапом процесу прийняття управлінських рішень. Він включає оцінку ризиків для кожної з можливих альтернатив і остаточне прийняття рішення на основі цього аналізу. Здійснюється аналіз потенційних ризиків та вигод кожного альтернативного варіанту, визначення можливих ризиків, пов’язаних з кожним варіантом. Це можуть бути фінансові втрати, операційні проблеми, стратегічні невдачі, ризики репутації тощо.

Наведемо приклад вибору оптимального рішення щодо запровадження змішаної форми освіти в закладі дошкільної освіти. Потреба в забезпеченні безперервного навчання під час непередбачуваних обставин, таких як пандемія військові дії є викликом і великою проблемою для продовження навчання дітей.

Можливими альтернативами є: очне навчання, дистанційне навчання, змішана форма навчання (поєднання очного та дистанційного навчання). Перевагою очного навчання є соціалізація дітей, безпосередній контакт з вихователями. Недоліками: високий ризик поширення інфекційних захворювань, необхідність дотримання санітарних норм під час пандемії, небезпека для життя і здоров’я дітей під час військових дій. Перевагою дистанційного навчання є безпека дітей під час пандемії, можливість навчання з будь-якого місця; недоліками: відсутність соціалізації, технічні проблеми, недостатня підготовка вихователів до роботи онлайн. Перевагами змішаної форми навчання є: поєднання переваг очного та дистанційного навчання, гнучкість в організації освітнього процесу; недоліками: необхідність додаткових ресурсів для організації, можливі технічні труднощі. Після оцінки всіх ризиків та переваг, керівник закладу дошкільної освіти приймає рішення про запровадження змішаної форми навчання. Це рішення дозволяє забезпечити безперервність освітнього процесу, зберігаючи при цьому можливість соціалізації дітей та мінімізуючи ризики для життя і здоров’я дітей. Для успішної реалізації цього рішення розробляється детальний план,

який включає підготовку вихователів до роботи в змішаному форматі, забезпечення технічної підтримки та створення гнучкого розкладу занять.

Оцінка ймовірності ризиків у прийнятті управлінських рішень є важливим етапом, що дозволяє керівнику закладу дошкільної освіти передбачити потенційні проблеми та негативні наслідки, які можуть вплинути на організацію діяльності. Цей процес включає визначення можливих ризиків, оцінку їхньої ймовірності та впливу, а також розробку заходів для їх мінімізації або уникнення.

У процесі управлінської діяльності можуть виникати різні ризики, пов’язані з організацією освітнього процесу, взаємодією з батьками, фінансовим забезпеченням, кадровими питаннями та дотриманням санітарно-гігієнічних норм. Наприклад: ризик невдоволення батьків через незадовільну якість освіти або недостатню комунікацію; ризик фінансових втрат через недоотримання фінансування або неефективне використання ресурсів; ризик перевантаження педагогів, що може призвести до зниження їхньої мотивації та якості роботи; ризик порушення санітарних норм, що може спричинити закриття закладу або погіршення здоров’я дітей.

Керівник має оцінити ймовірність виникнення кожного з визначених ризиків. Це можна зробити, використовуючи аналіз минулого досвіду, вивчення ситуацій, які вже виникали в минулому, та їхні наслідки. Можна залучити фахівців для оцінки ймовірності та потенційного впливу ризиків, або здійснити моніторинг поточних умов, оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на ймовірність виникнення ризиків.

Після оцінки ймовірності виникнення ризиків керівник має визначити можливий вплив кожного з них на заклад дошкільної освіти. Це включає аналіз:

- фінансових наслідків - ризик недоотримання фінансування може призвести до скорочення освітніх програм або зменшення зарплат педагогів;

- організаційних наслідків - ризик перевантаження педагогів може спричинити зниження ефективності роботи та погіршення якості освіти;

- репутаційних наслідків - ризик невдоволення батьків може вплинути на загальний імідж закладу, що знижує довіру та залученість нових дітей;

- здоров'я та безпеки - ризик порушення санітарних норм може мати серйозні наслідки для здоров'я дітей і персоналу, що, своєю чергою, може призвести до закриття закладу або штрафу.

Після оцінки ймовірності та впливу ризиків керівник має розробити стратегії для їхньої мінімізації або уникнення, розробити чіткі інструкції щодо дотримання санітарно-гігієнічних норм, проведення навчання для педагогів з управління робочим навантаженням і підвищення їхньої кваліфікації, розробити ефективну комунікаційну стратегію з батьками, щоб підвищити їхню задоволеність і залученість.

Таким чином, оцінка ймовірності ризиків та їхнього можливого впливу є невіддільною частиною процесу прийняття управлінських рішень у закладі дошкільної освіти. Вона дозволяє керівнику передбачати проблеми, готуватися до них і забезпечувати стабільне функціонування та розвиток закладу.

Після цього керівник закладу дошкільної освіти приймає рішення, яке полягає у виборі найкращого варіанту на основі аналізу та оцінки ризиків, здійснює пріоритизацію критеріїв, визначає ключові критерії, за якими приймається рішення, таких як мінімізація ризиків, максимізація вигод, відповідність стратегічним цілям та інше.

А. Аніщук, описуючи управлінську діяльність в системі дошкільної освіти, зазначає, що під час розробки управлінських рішень треба враховувати головні вимоги до них:

- актуальність рішення (рішення приймають з тих проблем, розв'язання яких дає змогу реалізувати дійсно важливі завдання роботи в поточному управлінському циклі);

- конкретність рішення (рішення визначає зміст, терміни майбутньої роботи та її виконавців);

- випереджальний характер рішення (має враховувати не тільки наявну ситуацію, а й ситуацію, яка може скластися у майбутньому);

- прогностичність рішення (має ураховувати ситуацію, яка може стати наслідком його виконання);

- повнота рішення (системно охоплює проблемну ситуацію та має забезпечувати можливість його практичної реалізації в тому обсязі, в якому заплановано);

- своєчасність рішення (правильний вибір моменту його прийняття і виконання).

- варіативність рішення (забезпечується в кожній конкретній ситуації тим вибором, що буде найкращим із усіх варіантів за прийнятим критерієм з урахуванням наявних обмежень за часом, ресурсами, вимогами ринку, а також можливостей управлінських впливів);

- реальність рішення (як у практичному, так і в теоретичному плані є засоби його реалізації);

- колегіальність рішення (краще, коли у розробці рішення беруть участь ті, кому його виконувати, а не тільки керівники навчального закладу);

- діагностичність рішення (містить критерії для оцінки рівня його реалізації) [1].

Завершальним на цьому етапі є формулювання остаточного рішення, документування прийнятого рішення та розробка плану дій для його реалізації, включаючи необхідні заходи для управління виявленими ризиками.

Отже, вибір оптимального рішення є кульмінацією процесу прийняття управлінських рішень. Глибокий аналіз ризиків та вигод кожного варіанту дозволяє ухвалити обґрунтоване рішення, яке максимально відповідає цілям організації та забезпечує її успішне функціонування.

Вирішальним етапом, який перетворює ухвалене рішення в конкретні дії є впровадження рішення. Успішна реалізація рішення вимагає ретельного планування та організації виконання, щоб забезпечити досягнення запланованих результатів. Представимо структуру цього етапу в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Структура і завдання етапу впровадження управлінського рішення

Структура етапу	Завдання
Планування впровадження Розробка детального плану реалізації ухваленого рішення	
Визначення етапів реалізації:	Розбивка процесу впровадження на конкретні етапи та підзадачі, що допомагає систематизувати дії та забезпечити послідовність у виконанні.
Розподіл ресурсів:	Визначення необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для виконання кожного етапу та забезпечення їх доступності.
Установлення термінів:	Встановлення чітких строків виконання кожного етапу та всього проекту в цілому, що дозволяє контролювати процес і уникати затримок.
Визначення ключових показників ефективності	Розробка критеріїв та індикаторів, за якими буде оцінюватися успішність реалізації рішення.
Організація виконання Координація дій та розподіл завдань серед учасників процесу	
Призначення відповідальних:	Визначення осіб, відповідальних за виконання кожного етапу та підзадачі, що допомагає чітко розподілити обов’язки і забезпечити контроль виконання.
Комунікація:	Забезпечення ефективної комунікації між усіма учасниками процесу, щоб уникнути непорозумінь та забезпечити своєчасне вирішення проблем, що виникають.
Моніторинг прогресу	Регулярне відстеження ходу виконання завдань, порівняння результатів з плановими показниками, та виявлення відхилень від плану.
Коригувальні дії	У разі виникнення проблем або відхилень від плану, оперативне внесення змін у план та дії для корекції курсу, щоб забезпечити досягнення запланованих результатів.

Ретельне планування та ефективна організація виконання дозволяють забезпечити своєчасну та успішну реалізацію ухваленого рішення. Важливо, щоб усі учасники процесу були добре координовані, мали чітко визначені

обов’язки та доступ до необхідних ресурсів, що сприятиме досягненню поставлених цілей [17].

Після впровадження рішення здійснюється моніторинг і оцінка, відбувається контроль виконання шляхом спостереження за процесом реалізації рішення для своєчасного виявлення відхилень та аналіз досягнутих результатів і порівняння їх з очікуваними.

Отже, на основі вивченого питання, можна зробити висновок, що алгоритм прийняття та реалізації управлінських рішень у закладі дошкільної освіти тісно пов’язаний з теорією прийняття управлінських рішень. Теоретичні основи, що лежать в основі цього процесу, забезпечують структуру та послідовність дій, які необхідні для прийняття ефективних рішень. Аналізуючи різні етапи алгоритму – від ідентифікації проблеми та генерації альтернатив до оцінки ризиків, вибору оптимального рішення і його впровадження – можна побачити, як на практиці втілюються ключові принципи теорії прийняття рішень. Розроблений методичний супровід спрямований на систематизацію та оптимізацію цього процесу, включає методичні рекомендації, що допомагають керівникам орієнтуватися в кожному етапі прийняття рішень, надають інструменти для аналізу ситуацій, генерації альтернатив, оцінки ризиків та вибору оптимального рішення з урахуванням специфіки дошкільної освіти. Методичний підхід до цього процесу дозволяє керівникам закладів дошкільної освіти не лише покращувати свою управлінську діяльність, але й забезпечує більш ефективне досягнення освітніх цілей, впроваджуючи прийняті рішення відповідно до науково обґрунтованих принципів управління.

Таким чином, теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень знаходять своє практичне втілення у діяльності керівників, сприяючи розвитку та вдосконаленню управлінського процесу в закладах дошкільної освіти.

Наступним питанням постає забезпечення керівників закладів дошкільної освіти необхідними інструментами для ефективного прийняття управлінських рішень. З огляду на складність та багатогранність процесу

управління, ключову роль відіграє не лише методичний підхід до прийняття рішень, але й психологічна готовність керівника до цього процесу. Це вимагає дослідження методів розвитку психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти, які сприяють підвищенню їхньої здатності до прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень. Розвиток цих навичок дозволить керівникам більш впевнено і професійно реагувати на виклики, які виникають у процесі управління освітнім закладом.

2.2. Методи розвитку психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень

Дослідження проблеми дозволило нам з’ясувати, що психологічна готовність керівника закладу дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень є важливим складником його професійної компетентності. Вона визначає здатність керівника ефективно організовувати освітній процес, вирішувати управлінські завдання та забезпечувати розвиток закладу в умовах динамічних змін. Формування та розвиток цієї готовності потребують системного підходу, що включає застосування різноманітних методів, спрямованих на вдосконалення управлінських навичок, підвищення рівня самосвідомості, розвитку емоційної стійкості та здатності до прийняття обґрунтованих рішень.

Вважаємо за необхідне розглянути основні методи розвитку психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти, які сприяють підвищенню їхньої здатності приймати оптимальні управлінські рішення в різних ситуаціях. Розкриття цих методів дозволяє зрозуміти, як керівник може підвищувати свою професійну ефективність, удосконалювати власний стиль управління та забезпечувати високий рівень освітньої діяльності в закладі.

Науково-методична література пропонує ряд методів, які сприяють формуванню та вдосконаленню необхідних знань, умінь, навичок, а також

розвитку особистісних якостей, що є необхідними для прийняття оптимальних управлінських рішень, таких як: психологічне консультування та коучинг, тренінги, ігрові методи та ділові ігри, самоаналіз та рефлексія, професійне навчання та підвищення кваліфікації, наставництво та обмін досвідом [12].

Психологічне консультування пов'язано з наданням спеціалістом-психологом безпосередньої психологічної допомоги людям, що її потребують, в спрямоване на підтримку особистості, яка розвивається [32]. Метою психологічного консультування керівника закладу дошкільної освіти є підтримка та розвиток його професійної компетентності, зокрема в аспектах прийняття управлінських рішень, управління колективом, а також особистісного зростання. Консультування спрямоване на допомогу керівнику в усвідомленні та подоланні внутрішніх бар'єрів, підвищення стресостійкості, розвитку емоційної інтелігентності та здатності до ефективної комунікації. Це дозволяє йому більш успішно виконувати свої управлінські обов'язки, приймати обґрунтовані рішення, підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та забезпечувати високий рівень освітнього процесу. Так, під час психологічного консультування керівник виявляє, що страх перед змінами заважає йому впроваджувати нові методи навчання. Консультант допомагає керівнику зрозуміти причини цього страху та розробити план дій для подолання бар'єрів, що дозволяє впроваджувати інновації в освітній процес.

В. Панок, Я. Чаплак, Я. Андрєєва зазначають, що психологічне консультування та коучинг надають можливість отримати професійну підтримку в процесі розвитку особистих та управлінських компетентностей, що допомагає виявити індивідуальні бар'єри в процесі прийняття рішень, розвивати самосвідомість, підвищувати мотивацію та впевненість у своїх силах [39]. Коуч допомагає керівнику закладу дошкільної освіти визначити сильні та слабкі сторони в управлінні, розробити стратегії для покращення комунікації з персоналом та підвищення ефективності роботи закладу.

На розвиток навичок управління, прийняття рішень, стресостійкості та

емоційної інтелігентності, спрямовані спеціалізовані тренінги, які є ефективними інструментами для підвищення психологічної готовності керівників. Такі тренінги можуть включати симуляції управлінських ситуацій, вправи на розвиток стратегічного мислення, командні завдання тощо.

Так, тренінг з управління стресом та розвиток стресостійкості включає вправи на розпізнавання та управління емоціями, моделювання стресових ситуацій та розробку стратегій для їх подолання. Учасники вчаться зупиняти стресові реакції та використовувати техніки відновлення емоційного стану. Тренінг із симуляції управлінських ситуацій навчає керівників приймати рішення в умовах обмеженого часу та ресурсів. Це допомагає їм розвивати стратегічне мислення та навички швидкого прийняття рішень. Тренінги включають командні завдання, спрямовані на розвиток навичок співпраці та комунікації. Учасники працюють над спільними проєктами, що допомагає покращити їхні лідерські якості та здатність до ефективної взаємодії з колегами.

Науковці розглядають емоційний інтелект як важливий компонент професійної компетентності педагогів і підкреслюють, що емоційний інтелект включає здатність до емпатії, самоконтролю та управління емоціями, що є критично важливими для ефективної професійної діяльності [52]. Так, Ю. Соловей у своїй роботі аналізує значення емоційної культури директора в управлінні закладом дошкільної освіти. Вона зазначає, що емоційна культура допомагає керівникам налагоджувати ефективну взаємодію з педагогічним колективом та батьками, що сприяє покращенню загальної атмосфери в закладі [46].

Тренінг з розвитку емоційного інтелекту включає вправи на самосвідомість, управління емоціями та емпатію. Учасники вчаться краще розуміти свої емоції та емоції інших, що сприяє покращенню міжособистісних відносин та ефективності управління [35]. Ці тренінги допомагають керівникам закладів освіти підвищувати свою психологічну готовність, розвивати важливі управлінські компетентності та ефективно виконувати свої

професійні обов’язки.

Ігрові методи та ділові ігри є ефективними інструментами в розвитку навичок прийняття управлінських рішень у керівників закладів дошкільної освіти. Ці методи дозволяють створити наближені до реальних ситуацій умови, в яких керівники можуть практикувати прийняття рішень, аналізувати наслідки своїх дій та розвивати стратегічне мислення.

Ігрові методи включають різні форми діяльності, які моделюють реальні управлінські ситуації. І. Ґерлах зазначає, що гра є моделлю ситуації, спрощеною схемою, де «зафіксовані самі гравці, правила гри, певні виграші після кожного ходу, правила закінчення гри. У складніших іграх сукупність ходів визначають деяку стратегію» [13, с. 21]. Ігри допомагають керівникам тренувати навички комунікації, координації, управління конфліктами та прийняття колективних рішень. Ігрові методи дозволяють учасникам експериментувати з різними стратегіями та підходами, а також отримувати негайний зворотний зв’язок, що сприяє швидкому навчанню та корекції поведінки.

Так, ігри зі симуляції управлінської ситуації спрямовані на прийняття керівниками рішень в умовах обмеженого часу та ресурсів. Наприклад, керівники можуть моделювати кризову ситуацію в закладі освіти, де потрібно швидко знайти рішення для забезпечення безпеки дітей та персоналу. Рольові ігри надають можливість учасникам виконувати ролі різних членів команди або зацікавлених сторін. Наприклад, керівники можуть грати ролі батьків, вихователів та адміністрації, щоб краще зрозуміти їхні потреби та очікування. Це допомагає їм зрозуміти різні перспективи та розвивати навички комунікації та співпраці.

Ділові ігри є складнішими симуляціями, моделюють конкретні управлінські ситуації, в яких необхідно приймати рішення, розподіляти ресурси, планувати та реалізовувати стратегії. У процесі ділових ігор учасники вчаться аналізувати інформацію, оцінювати ризики, знаходити компроміси та брати відповідальність за результати своїх рішень. Учасники працюють над

вирішенням конкретних управлінських завдань у форматі гри. Це може включати розробку стратегії розвитку закладу, управління бюджетом або вирішення конфліктних ситуацій. Наприклад, керівники можуть брати участь у грі, де вони повинні розробити план дій для підвищення якості освіти в умовах обмеженого фінансування.

Ігри на розвиток стратегічного мислення передбачають виконання учасниками завдань, які вимагають довгострокового планування та аналізу. В процесі дослідження ми розробили список ігор, які можуть бути інтегровані в систему методичного супроводу для підвищення психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень, забезпечуючи їм можливість відпрацювання необхідних навичок у безпечному ігровому середовищі. Наприклад, керівники можуть брати участь у грі, де вони повинні розробити стратегію розвитку закладу на наступні п’ять років (додаток В). Це допомагає розвивати навички стратегічного мислення та прийняття рішень на основі аналізу даних.

Використання ігрових методів та ділових ігор у навчанні керівників закладів дошкільної освіти допомагає формувати критичне мислення, підвищувати впевненість у власних силах, розвивати здатність до прийняття швидких та обґрунтованих рішень у складних умовах, що є важливими складниками успішного управління в освітньому середовищі. Ігрові методи дозволяють моделювати реальні управлінські ситуації в безпечному середовищі, що сприяє розвитку навичок прийняття рішень, командної роботи, комунікації та вирішення конфліктів. Ділові ігри дозволяють керівникам випробувати різні стратегії прийняття рішень, оцінити їх ефективність та виробити оптимальні підходи до управління.

Важливими методами для розвитку психологічної готовності керівників є самоаналіз та рефлексія, які дозволяють оцінювати власні рішення, виявляти можливі помилки та вдосконалювати свої управлінські підходи до прийняття рішень. Так, після завершення проєкту керівник проводить детальний самоаналіз рішень, оцінює, які з них були ефективними, а які потребують

вдосконалення. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони власного підходу до управління.

Важливою для аналізу є рефлексія на основі зворотного зв'язку. Наприклад, керівник регулярно збирає зворотний зв'язок від своєї команди та колег щодо управлінських рішень та стилю керівництва. Аналізуючи цей зворотний зв'язок, керівник може виявити сфери для покращення та розробити стратегії для вдосконалення своїх навичок. Постійний аналіз власної діяльності допомагає підвищувати рівень самосвідомості, що є важливим фактором для прийняття ефективних рішень.

Ці методи сприяють підвищенню самосвідомості, розвитку критичного мислення та постійному особистісному і професійному зростанню. Завдяки самоаналізу та рефлексії керівники можуть більш ефективно реагувати на виклики, адаптуватися до змін і забезпечувати успішне функціонування освітнього закладу.

Потужним методом для розвитку психологічної готовності керівників є професійне навчання та підвищення кваліфікації. Регулярне підвищення кваліфікації та участь у професійних навчальних програмах допомагають керівникам закладів дошкільної освіти оновлювати свої знання та розвивати нові управлінські навички. Це може включати курси з управління, семінари, конференції, де розглядаються сучасні підходи до прийняття управлінських рішень та ефективного управління освітніми закладами.

Наставництво та обмін досвідом з колегами також сприяють розвитку психологічної готовності керівників до прийняття управлінських рішень. Спілкування з більш досвідченими керівниками дозволяє молодим спеціалістам отримати цінні поради, уникнути типових помилок і адаптуватися до управлінських викликів.

Отже, розвиток психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень є процесом, що потребує систематичного підходу та використання різних методів. Розкриття цих методів дозволяє зрозуміти, як керівник може підвищувати свою професійну

ефективність, удосконалювати власний стиль управління та забезпечувати високий рівень освітньої діяльності в закладі. На основі проведеного аналізу літературних джерел схарактеризовано методи: психологічне консультування та коучинг, тренінги, ігрові методи та ділові ігри, самоаналіз та рефлексія, професійне навчання та підвищення кваліфікації, наставництво та обмін досвідом. Поєднання схарактеризованих методів сприяє підвищенню професійної компетентності керівників, формуванню та вдосконаленню необхідних знань, умінь, навичок, а також розвитку особистісних якостей, що своєю чергою, позитивно впливає на ефективність прийняття оптимальних управлінських рішень. Розглянуті методи дозволяють керівникам вдосконалювати свої навички в умовах, наближених до реальних ситуацій, сприяють формуванню критичного мислення, підвищенню емоційної стійкості, покращенню комунікативних навичок та здатності приймати обґрунтовані рішення. Важливість цих методів полягає в тому, що вони не лише розвивають професійну компетентність керівників, але й сприяють їхньому особистісному зростанню, що є запорукою успішного керівництва закладом дошкільної освіти в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розв’язання проблеми психологічної готовності керівника закладу дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень. Результати теоретичного дослідження засвідчили досягнення мети, вирішення поставлених завдань і дозволили сформулювати наступні висновки:

1. Проблема психологічної готовності керівника закладу освіти до управлінської діяльності є предметом наукового аналізу значної кількості досліджень, більшість яких визначають психологічну готовність як сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей та мотиваційних чинників, які забезпечують ефективність його роботи. Психологічна готовність є важливим фактором, що впливає на здатність керівника приймати обґрунтовані рішення, здійснювати управлінські функції, адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти з колективом.

2. З’ясовано сутність та особливості прийняття управлінських рішень у керівництві закладом освіти. Встановлено, що управлінське рішення є ключовим інструментом управління, від якого залежить ефективність функціонування та розвиток закладу освіти, процес прийняття рішень включає аналіз ситуації, генерацію та оцінку альтернатив, вибір оптимального варіанту та його впровадження. Схарактеризовано специфіку освітнього середовища, яка впливає на характер управлінських рішень, необхідність врахування інтересів різних груп учасників освітнього процесу, дотримання нормативно-правових актів, а також високих стандартів якості освіти. Аналіз форм прийняття рішень дозволив визначити переваги та недоліки. Встановлено, що індивідуальна форма є ефективною в умовах, які вимагають швидкої реакції, тоді як групова форма дозволяє врахувати більше аспектів і мінімізувати ризики.

3. Схарактеризовано чинники психологічної готовності керівника закладу освіти до прийняття управлінських рішень: зовнішні (пов’язані з соціально-політичним та економічним розвитком суспільства в певний конкретний період; які зумовлені особливостями функціонування системи освітніх організацій як певної соціальної галузі; що стосуються управлінського статусу самого керівника й учасників управлінської взаємодії; пов’язані з типом педагогічної системи; що стосуються безпосередньо самої проблеми, яку необхідно розв’язати; які мають відношення до умов розв’язування управлінської проблеми) та внутрішні (стать, вік, освіта, рівень готовності до управлінської діяльності, управлінська компетентність, стиль керівництва, особистісні властивості і якості). Гармонійне поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників створює стійку основу для прийняття обґрунтованих і своєчасних управлінських рішень, що сприяє успішному функціонуванню та розвитку закладу освіти.

4. Розроблено методичний супровід алгоритму прийняття та реалізації управлінських рішень у закладі дошкільної освіти, який тісно пов’язаний з теорією прийняття управлінських рішень. Теоретичні основи, що лежать в основі цього процесу, забезпечують структуру та послідовність дій, які необхідні для прийняття ефективних рішень. Аналізуючи різні етапи алгоритму – від ідентифікації проблеми та генерації альтернатив до оцінки ризиків, вибору оптимального рішення і його впровадження – можна побачити, як на практиці втілюються ключові принципи теорії прийняття рішень. Розроблений методичний супровід спрямований на систематизацію та оптимізацію цього процесу, включає методичні рекомендації, що допомагають керівникам орієнтуватися в кожному етапі прийняття рішень, надають інструменти для аналізу ситуацій, генерації альтернатив, оцінки ризиків та вибору оптимального рішення з урахуванням специфіки дошкільної освіти. Методичний підхід до цього процесу дозволяє керівникам закладів дошкільної освіти не лише покращувати свою управлінську діяльність, але й забезпечує більш ефективне досягнення освітніх цілей, впроваджуючи прийняті рішення

відповідно до науково обґрунтованих принципів управління. Таким чином, теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень знаходять своє практичне втілення у діяльності керівників, сприяючи розвитку та вдосконаленню управлінського процесу в закладах дошкільної освіти.

5. На основі проведеного аналізу літературних джерел схарактеризовано методи розвитку психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень: психологічне консультування та коучинг, тренінги, ігрові методи та ділові ігри, самоаналіз та рефлексія, професійне навчання та підвищення кваліфікації, наставництво та обмін досвідом. Поєднання схарактеризованих методів сприяє підвищенню професійної компетентності керівників, формуванню та вдосконаленню необхідних знань, умінь, навичок, а також розвитку особистісних якостей, що своєю чергою, позитивно впливає на ефективність прийняття оптимальних управлінських рішень. Розглянуті методи дозволяють керівникам вдосконалювати свої навички в умовах, наближених до реальних ситуацій, сприяють формуванню критичного мислення, підвищенню емоційної стійкості, покращенню комунікативних навичок та здатності приймати обґрунтовані рішення. Важливість цих методів полягає в тому, що вони не лише розвивають професійну компетентність керівників, але й сприяють їхньому особистісному зростанню, що є запорукою успішного керівництва закладом дошкільної освіти в умовах сучасних викликів.

Таким чином, можна зробити висновок, що теоретичне дослідження спрямовано на ефективне розв’язання проблеми психологічної готовності керівника закладу дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщук А. М. Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти: навч. посібник для магістрів спеціальності 012 Дошкільна освіта. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 319 с.

2. Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посібник. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с.

3. Бондарчук О. І. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін: посібн. Київ : Науковий світ, 2014. 194 с.

4. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ : Науковий світ, 2008. 318 с.

5. Бондарчук О. І., Філь О. А., Ковальчук В. В., Жабенко Л. В. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: метод. посіб. Київ : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2015. 116 с.

6. Бутко І. М., Мащенко В. П.. Теорія прийняття рішень : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 235 с.

7. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 420 с.

8. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 40 с.

9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ-Перун, 2001. 1440 с.

10. Вербівська Л. В. Формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасного підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 68–74.

11. Волкова Н. П. Педагогіка : посіб. для студентів вищ. навч. закл.

Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. 576 с.

12. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : КОНДОР, 2009. 187 с

13. Ґерлах І.В. Методи прийняття управлінських рішень: електр. навч.-метод.рекомендації до вивчення курсу «Електронне навчальне видання». Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 40 с.

14. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

15. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією. Запоріжжя : КПУ, 2013. 212 с.

16. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішення : посібник. Київ : Наукова думка, 2001. 242 с.

17. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Київ : КМ-БУКС, 2019. 288 с.

18. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Кремень. Київ : Юрінком-Інтер, 2008. 1040 с.

19. Єременко Л. В., Ісакова О. І. Психологія управління: посібн. для сам. роботи студентів. Мелітополь : ФО-П Однорог Т. В., 2020. 79 с.

20. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса : ОДЕКУ, 2020. 161с.

21. Жигірь В. І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. *Науковий вісник Донбасу.* 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_1_14 (дата звернення 13.08.2024 р.)

22. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. № 19. С. 146-150.

23. . Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

24. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. Корпоративна культура : навч. посібник. Львів : НУЛП,

2011. 317 с.

25. Каденко І. В., Щетініна А. С. Феномен професійного розвитку в сучасному освітньому середовищі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. № 67. Т. 2. С. 24-30.

26. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посібник. Київ : Либідь, 2003. 344 с.

27. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник. Київ : Либідь, 2004. 424 с.

28. Кові С. 12 важелів успіху. Львів : ВСЛ, 2013. 302 с.

29. Кононко О. Внутрішній світ дошкільника та умови його актуалізації. *Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки.* 2015. № 4. С. 77-81.

30. Кравченко Г.Ю., Кугуєнко Н.Ф. Контроль та аналіз діяльності дошкільного закладу. *Керівникам і методистам.* Харків : Ранок, 2016. 272 с.

31. Линьов К. О. Прийняття управлінського рішення у закладі середньої освіти на засадах лідерства : навч. посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.

32. Магдисюк Л. І. Основи психологічного консультування : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 360 с.

33. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту: навч.-метод. посібник. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.

34. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця : [б. в.], 2018.196 с.

35. Матійків І. М. Тренінг емоційної компетентності: навч.-метод. посібник. Київ : Педагогічна думка, 2012. 112 с.

36. Матохнюк Л., Потапова О. Психологічна готовність керівників закладів загальної середньої освіти до управлінської діяльності. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія».* 2023. Вип. 4. С. 86-92.

37. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи

забезпечення якості освіти у закладах дошкільної освіти: наказ Державної служби якості освіти України від 30 листопада 2020 р. № 01-11/71. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/Metodichni_rekomendacii_SQE_2020_ZDO.pdf (дата звернення 10.08.2024 р.)

38. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ.* 2007. № 21. С. 79–83.

39. Панок В. Г. Основи психологічної допомоги: теорія та практика психоконсультування : навч. посібник / В. Г. Панок, Я. В. Чаплак, Я. Ф. Андрєєва / за заг. ред. В. Г. Панка, І. М. Зварича. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 384 с.

40. Петренко В. А. Управлінська компетентність керівника закладу дошкільної освіти: теоретичний аспект . *Імідж сучасного педагога*, 2022. №2(203). С. 22–25.

41. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник. Київ : Атіка, 2008. 10 с.

42. Пристай О. В. Лідерський потенціал як складова управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. *Концептуальні шляхи розвитку науки :* зб. наук. пр. за матеріалами IV Міжнарод. науково-практ. конф. Київ, 2019. С. 18-20.

43. Пристай О. О. Психологічні умови формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти: дис. … доктор філософії : 13.00.53, 13.00.05/ Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2023. 234 с.

44. . Психологія освітнього менеджменту: навч.-метод. посібник / укл. Л. Мафтин. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. 296 с.

45. Романюк І.А. Аналіз, планування, контроль як функції управлінської діяльності керівника дошкільного навчального закладу. Тернопіль : Мандрівець, 2014. 280 с.

46. Соловей Ю. О. Значення емоційної культури директора в управлінні закладом дошкільної освіти. *Вісник Черкаського національного університету*

імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки. 2019. №10-11. С. 80-85.

47. Тодосійчук В. Л. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. *Формування системи і механізмів обліково-аудиторського та аналітичного забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств реального сектору економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Кам'янецьПодільський, 11–12 грудня 2012 р.). Кам'янець-Подільський, 2012. С. 100-103.

48. Тополенко О.О. Модель впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/54d52381-84b1-4b02-9e40-86fc3f971417/content (дата звернення 23.07.2024 р.)

49. Управлінське лідерство: виклики сьогодення: кол. Монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. 600с.

50. Федірчик Т., Нікула Н. Управління в системі загальної середньої освіти: навч.-метод. посібник. Чернівці : Книги XXI, 2019.240 с.

51. Ходаківський Є., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління: підручник. 5-тє вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 492 с.

52. Шанскова Т. І. Професійний розвиток педагогічних працівників закладів дошкільної освіти у процесі методичної роботи. *Педагогіка формування творчої особистості у вищих і загальноосвітніх школах.* Запоріжжя, 2020. Вип. 70. Т. 4. С. 45-50.

53. Ягоднікова В. В. Психологія управління: навч. посібник. Одеса : видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с.

54. Ягоднікова В. В. Соціальний інтелект керівника освіти як чинник ефективної управлінської діяльності. *Перспективи і інновації науки*. 2022. № 9 (14). С. 705-712.

55. Ягупов В. В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. *Наукові записки. Педагогічні, психологічні науки та*

соціальна робота. 2015. Т. 175. С. 22-28.

56. Day D. Leadership development: a review in context. Leadership Quarterly. 2001. № 11(4). P. 581–613.

57. Deming W. E. Out of the Crisis, reissue? MIT Press, 2018 p. 448 p.

58. Owen H., Hodgson V., Gazzard N. The Leadership Manual: your complete practical guide to effective leadership. Published by Pearson Education Canada, 2004. 376 p.

59. Senge P. M. Creating Schools for the Future, not the Past for All Students Leader to Leader. 2012. P. 44-49.

60. Zosym Maxym. Root Cause Analysis. URL: https://www.maxzosim.com/root-cause-analysis/ (дата звернення 11.07.2024 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Ефективність різних стилів керівництва управлінського персоналу освітніх організацій

Методика: Оцінка стилю керівництва (Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посібник. Київ : Либідь, 2003. 344 с.)

Мета дослідження: виявлення стилю керівництва менеджера.

Інструкція для учасників дослідження: Пропонується в стверджувальній формі об'єктивно відповісти на запитання, які стосуються Вашого характеру, ставлення, звичок, нахилів, обвести кружечком номери тих питань, які відповідають Вашій поведінці і ставленню до людей. Якщо Ви ніколи не зустрічалися з деякими з цих ситуацій, постарайтесь уявити, як би Ви могли себе повести в них.

1. В роботі з людьми я віддаю перевагу, щоб вони беззастережно виконували мої розпорядження.

2. Мене легко захопити новими задачами, але я швидко втрачаю інтерес до них. 3. Люди часто заздрять моєму терпінню і витримці.

4. В складних ситуаціях я завжди думаю про інших, а потім про себе.

5. Мої батьки рідко примушували мене робити те, що я не хотів.

6. Мене дратує, коли хто-небудь проявляє занадто багато ініціативи.

7. Я дуже напружено працюю, оскільки не можу покластися на своїх заступників.

8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від спроби довести що-небудь.

9. Я вмію об'єктивно оцінити своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх і слабких.

10. Мені доводиться часто радитися зі своїми заступниками, перш ніж віддати певне розпорядження.

11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати в людей роздратування.

12. Переконаний, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні і справедливі. 13. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного дотримання моїх наказів і розпоряджень.

14. Мені легше працювати одному, ніж керувати людьми.

15. Більшість вважає мене чуйним керівником.

16. Мені здасться, що від колективу не варто нічого приховувати — ні хорошого, ні поганого.

17. Якщо ж я зустрічаю опір, в мене пропадає інтерес до роботи з людьми.

18. Ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність одноосібного керівництва.

19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок.

20. Мені часто для ефективної роботи не вистачає часу.

21. На грубість підлеглих я прагну знайти відповідну реакцію, яка не викликає конфліктів.

22. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої доручення.

23. З підлеглими в мене дуже тісні контакти і товариські відносини.

24. Я завжди прагну за будь-яку ціну бути першим у всіх справах.

25. Я намагаюсь виробити універсальний стиль управління, який підходить до більшості ситуацій.

26. Мені легше сприймати думку більшості колективу, ніж виступати проти нього.

27. Мені здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, навіть незначне, досягнення.

28. Я не можу критикувати підлеглого в присутності інших людей.

29. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.

30. Я часто втрачаю від збудження контроль над своїми почуттями, особливо коли мені надокучають.

31. Якби я мала можливість частіше бувати серед підлеглих, то ефективність мого керівництва значно б підвищилась.

32. Я інколи проявляю спокій і байдужість до інтересів, захоплень підлеглих.

33. Я надаю найбільш кваліфікованим підлеглим більше само стійності в розв'язанні складних завдань, особливо не контролюючи їх.

34. Мені до вподоби аналізувати і обговорювати з підлеглими їх проблеми.

35. Мої помічники справляються не лише зі своїми, а й з моїми функціональними обов'язками.

36. Мені легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими, яких завжди можна поставити на місце.

37. Завжди домагаються виконання своїх розпоряджень, не зважаючи на обставини.

38. Найважча справа для мене — це втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.

39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я прагну уявити себе на їх місці.

40. Переконаний, що керівництво людьми повинно бути гнучким — підлеглим не можна демонструвати ні сталевої непохитності, ні панібратства.

41. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.

42. Мені доводиться часто займатися поточними справами і відчувати від цього велике емоційне й інтелектуальне навантаження.

43. Батьки примушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це нерозумним.

44. Роботу з людьми я уявляю собі як тяжку справу.

45. Я прагну розвивати в колективі взаємодопомогу і співробітництво.

46. Я з вдячністю ставлюся до пропозицій і порад своїх підлеглих.

47. Головне в керівництві — розподілити обов'язки.

48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують лише як виконавці волі керівника.

49. Підлеглі — безвідповідальні люди, і лише тому їх потрібно постійно контролювати.

50. Найкраще надати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися.

51. Для якіснішого керівництва потрібно заохочувати найбільш здібних підлеглих і суворо карати недбайливих.

52. Я завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення.

53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.

54. Порушника дисципліни я суворо караю.

55. В критиці недоліків підлеглих я безжалісний.

56. Іноді мені здається, що в колективі я зайва людина.

57. Перш ніж карати підлеглих, я прагну похвалити їх.

58. Я добре взаємодію з колективом і прислухаюся до його думки.

59. Мені часто дорікають за надмірну увагу до підлеглих.

60. Якщо б мої підлеглі робили так, як я вимагаю, я досягнув би більшого.

Обробка результатів та їх інтерпретація: Точно оцінити стиль управління за допомогою даного тесту досить важко. Тут вимагається не лише самооцінка, а й аналіз практичної діяльності керівника. Однак, підрахувавши номери відповідних тверджень і користуючись ключем-таблицею, можна визначити ступінь виявленості авторитарно одноосібного, пасивного і одноосібно-демократичного стилю управління.

Ключ-таблиця

Стиль управління	Номер відповіді-твердження	Сума відповідей
Авторитарно-одноосібний	1,6,7,12,13,18,19,24,25,30,31 36,37,42,43,48,49,54,55,60	
Пасивний	2,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32 35,38,41,44,47,50,53,56,59	
Одноосібно демократичний	3,4,9,10,15,16,21,22,27,28,33, 34,39,40,45,46,51,52,57,58	

Залежно від отриманих сум у відповідях ступінь виявленості стилю буде різним: мінімальний (0 — 7), середній (8 — 13) і високий (14 — 20). Якщо оцінки мінімальні по всіх трьох показниках, то стиль вважається нестійким, невизначеним. У досвідченого керівника спостерігається комбінація різних стилів керівництва.

На наш погляд, варто віддати перевагу поєднанню авторитарного і демократичного стилів, коли керівник використовує гнучкі методи роботи з людьми і повсякчасно стверджує діловий стиль управління.

Для повнішої характеристики індивідуального стилю і наступного вдосконалення його, можна керуватися наступною таблицею.

Таблиця-характеристика індивідуального стилю управління

Авторитарно-одноосібний	
0-7	Мінімальний ступінь: виявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких «календарних» навичках, самовпевненості, впертості; прагненні доводити розпочату справу до кінця, критикувати відсталих і нездібних підлеглих.
8-13	Середній ступінь: відображає хороші лідерські якості, вміння командувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусу, цілеспрямованість і егоїзм, поверхове ставлення до запитів підлеглих, небажання вислуховувати пропозиції заступників.
14—20	Високий ступінь: розкриває яскраво виражені людські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість в судженнях, енергійність і жорсткість вимогливості, невміння врахувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірну різкість у критиці, упередженість в оцінках, честолюбність і низьку сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування громадською думкою.
Пасивний	
0-7	Мінімальний ступінь: проявляється в нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлеглими завдання і вирішувати їх спільно, невпевненості і нечіткості в розподілі обов’язків, імпульсивності в критиці недоліків підлеглих, слабкій вимогливості і відповідальності.
8-13	Середній ступінь: відображає прагнення перекласти свої обов’язки на заступників, пасивність у керівництві людьми,

	невимогливість і довірливість, здатність піддаватися сторонньому впливові і страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м'якість до порушників дисципліни, схильність до вмовляння.
14-20	Високий ступінь: показує надмірну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, неввічливість і самоусунення від управління, підвищену навіюваність і слабку волю, безпринциповість і невміння відстоювати свою думку, відсутність цілей діяльності і конкретних планів, потурання, панібратство.
Одноосібно-демократичний	
0-7	Мінімальний ступінь: свідчить про слабке прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати і вислуховувати поради заступників, спроби спрямовувати діяльність колективу через заступників і актив, деяку невпевненість в своїх командно-організаторських якостях.
8-13	Середній ступінь: розкриває стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про підлеглих, їхню ініціативу, реагувати на критику і спиратися на актив, вміння переконувати і пояснювати зміст наказів, поєднувати заохочення, використання прохання і прислуховуватися до пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку.
14-20	Високий ступінь: відображає уміння координувати і виправляти діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здібним підлеглим, спільно розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості і соціально-психологічні процеси колективу, розвивати критику і самокритику, запобігати конфліктам і створювати високоморальну атмосферу в колективі

Додаток Б

Метод «5 Чому» (5 Why)

Сакіті Тойода, один з ідеологів японської індустріальної революції, говорив про ефективність цього ще в 30-ті роки. Цей метод набув популярності в 70-х і використовується і досі в компанії Toyota. Тойота відома своєю філософією «йди і дивися», тобто. прийняття рішень завжди виконується на виробничому майданчику (gemba — місце, де проблема виникає) на основі глибокого розуміння того, що відбувається. Ефективність та простота цього методу доведена, хоч і є нюанси його застосування.

Сенс методу в тому, щоб кілька разів поставити запитання, п’ять разів запитати: «Чому?», і після відповіді на кожне запитання, причина проблеми стане очевиднішою. При цьому число 5 — величина емпірична. Фактично питань може бути більше або менше, що залежить від складності ланцюга причинно-наслідкових зв’язків. Головне — розуміти кінцеву мету. Продовжуючи запитувати, можна вийти за кордон дослідження. Застосовуваний контрзахід повинен вплинути на докорінну причину і на всі викликані нею наслідки. Наведемо найпростіший приклад.

Проблема: Я спізнився на роботу.

Пошук причини:

1. Чому? Я не зміг прийти вчасно

2. Чому? Я проспав

3. Чому? Не спрацював будильник

4. Чому? Не спрацював звуковий сигнал

5. Чому? Збій налаштувань будильника

6. Чому? Вимикали електроенергію вночі і в будильнику не було батарейки, тільки живлення від мережі (корінна причина)

7. Чому? Була гроза вночі

8. Чому? Зіткнулися теплі та холодні шари атмосфери…

Подальше з’ясування причин немає сенсу оскільки це веде нас у зону поза нашого контролю. Знання того, що причина у відсутності резервного живлення будильника в момент збою електропостачання, цілком достатньо для розв’язання проблеми та знаходження способу запобігання її повтору в майбутньому. Хороший спосіб перевірити правильну логіку ланцюжка причин та наслідків – це йти у зворотному порядку із твердженням «…, тому що…».

Особливості застосування

Метод «5 Чому» – ефективний спосіб для пошуку корінної причини з лінійною послідовністю причинно-наслідкових зв’язків. Чим більше потенційних причин, тим менш придатний цей метод. Наприклад, якщо проблема полягає в тому, що ваша компанія не заробляє достатньо грошей, то вичерпну відповідь ви навряд чи отримаєте, навіть ставлячи це питання багато разів. У проблеми можуть бути непрямі причини, які не викликають її, але ускладнюють. Можна спробувати розвинути окремі гілки питань для пошуку кожної з причин. Для таких випадків, найкращими виявляться методи «рибної кістки» чи мозкового штурму. Як правило, питання закінчується, коли причина вказує на процес чи кілька процесів.

На практиці цим методом користуються найчастіше на глибину не більше 3 питань. Важливо пам’ятати, що питання «Чому» варто задавати, у рамках вашої зони впливу. Проблеми поза вашою компетенцією ви ідентифікувати та вирішити не зможете. Також марно переходити на осіб в пошуку причин. Потрібно зосередитись на процесах. Навіть якщо останнє питання вказало на працівника, задайте ще одне. Може бути ви виявите відсутність навчання або інструктажу, потрібного інструменту або чогось ще. Люди рідко припускаються помилки свідомо.

Якість відповідей визначає успіх методу. Якщо відповіді нечіткі і є припущеннями, то результат буде таким самим. Кожну відповідь потрібно перевіряти, чи є вона єдиною і правильною. Іноді це очевидно, іноді вимагатиме додаткової інформації.

Додаток В

Ігри на розвиток стратегічного мислення

Ігри на розвиток стратегічного мислення є важливим інструментом у методичному супроводі алгоритму прийняття та реалізації управлінських рішень у закладі дошкільної освіти. Вони допомагають керівникам розвивати навички планування, аналізу ситуацій, оцінки ризиків та прогнозування наслідків прийнятих рішень. Наведені нижче ігри можуть бути використані як частина професійного розвитку керівників.

Гра «Управлінська мозаїка»

Мета гри: Розвиток уміння бачити цілісну картину управлінської ситуації.

Хід: Учасникам надається набір управлінських «пазлів» (ситуацій, проблем, ресурсів), які вони повинні зібрати у цілісну стратегію дій. Кожен «пазл» представляє конкретний елемент управлінської ситуації, і учасники повинні визначити, як вони взаємодіють і впливають на загальну картину.

Результат: Учасники навчаться враховувати різні аспекти управлінських ситуацій і формувати цілісні стратегії дій.

Гра «Шлях до мети»

Мета гри: Формування навичок планування та визначення пріоритетів.

Хід:: Учасникам пропонується обрати певну управлінську ціль і сформувати стратегію її досягнення з урахуванням обмежених ресурсів та часу. На кожному етапі вони зустрічаються з різними викликами, які потрібно вирішити, щоб рухатися далі.

Результат: Гра допомагає розвивати здатність до стратегічного планування та управління ресурсами в умовах обмежень.

Гра «Сценарії та рішення»

Мета гри: Розвиток уміння аналізувати можливі сценарії розвитку подій і обирати оптимальні рішення.

Хід:: Учасникам надаються різні сценарії управлінських ситуацій із можливими варіантами розвитку подій. Вони повинні обрати найбільш ефективні рішення на кожному етапі розвитку ситуації, враховуючи ризики та можливі наслідки.

Результат: Гра сприяє розвитку навичок прогнозування, оцінки ризиків та прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності.

Гра «Ресурсний менеджмент»

Мета гри: Формування навичок ефективного розподілу ресурсів у процесі досягнення цілей.

Хід: Учасники отримують обмежену кількість ресурсів (час, кошти, людські ресурси) та повинні приймати рішення щодо їхнього розподілу між різними проєктами чи завданнями. Завдання гри – досягти максимальної ефективності в управлінні ресурсами.

Результат: Учасники навчаться оптимізувати використання ресурсів і приймати рішення, які забезпечать максимальний результат.

Гра «Стратегія розвитку»

Мета гри: Розвиток уміння довгострокового планування та стратегічного мислення.

Хід: Учасникам (керівникам) пропонується розробити детальну стратегію розвитку свого закладу дошкільної освіти на наступні п’ять років. Вони мають враховувати поточні тенденції в освіті, потреби дітей і батьків, фінансові та кадрові ресурси, а також можливі виклики та ризики. Кожен учасник або група отримує стартові дані про свій заклад, включаючи статистику, бюджети, наявні ресурси та інші важливі фактори.

Завдання гри:

1. Провести SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози).
2. Визначити основні стратегічні цілі на п’ять років.
3. Розробити етапи реалізації стратегії, включаючи короткострокові та довгострокові цілі.

4. Розробити плани розвитку кадрового складу, матеріально-технічної бази та освітніх програм.

5. Передбачити резерви для непередбачених обставин і ризиків.

Результат: Учасники отримують досвід у створенні довгострокових стратегічних планів, враховуючи комплексний підхід до управління закладом. Гра сприяє розвитку навичок планування, прогнозування, ризик-менеджменту та прийняття обґрунтованих рішень з урахуванням можливих викликів та змін у зовнішньому середовищі.

Ці ігри можуть бути інтегровані в систему методичного супроводу для підвищення психологічної готовності керівників закладів дошкільної освіти до прийняття управлінських рішень, забезпечуючи їм можливість відпрацювання необхідних навичок у безпечному ігровому середовищі.