

ливе досягнення позитивних результатів у роботі вихователів дошкільних навчальних закладів. Перспективи подальших розвідок вбачаємо у дослідженні практичних методів естетичного виховання дітей у дошкільних закладах освіти України в другій половині ХХ століття з метою використання цінних надбань у сучасних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар О. Використання наочного матеріалу на заняттях // Дошкільне виховання. — 1984. — №9. — С. 16 — 17.
2. Бортничук Е. Українська народна іграшка // Дошкільне виховання. — 1988. — №4. — С. 31.
3. Навчання і виховання дітей дошкільного віку. Посібник / За ред. Л.В. Артемової, З.Є. Лебедевої, Н.П. Савельєвої — К.: Радянська школа, 1974. — 224 с.
4. Яришева Н.Ф. Ознайомлення дітей з природою. — 2-е вид. перероб. і доп. — К.: Радянська школа, 1980. — 166 с.

УДК 371.14

Р.В. Шаповал

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті аналізуються особливості ефективної управлінської діяльності сучасного керівника дошкільного навчального закладу, а саме: предмет, зміст, структура, форми та наслідки, а також характеризуються окремі негативні моменти зазначеної діяльності.

Ключові слова: управлінська діяльність, керівник, дошкільний навчальний заклад.

В статье анализируются особенности эффективной управленческой деятельности современного руководителя дошкольного учебного заведения, а именно: предмет, содержание, структура и результат, а также характеризуются отдельные негативные моменты указанной деятельности.

Ключевые слова: управленческая деятельность, руководитель, дошкольное учебное заведение.

Present article discloses the features of effective administrative activity of modern director of preschool educational institution, namely the subject, maintenance, structure, forms and result, and also characterizes separate negative moments of specified activity.

Keywords: administrative activity, director, preschool educational institution.

Постановка проблеми. У зв'язку зі зміною парадигми дошкільної освіти, переходом її від навчально-дисциплінарної до

особистісно-орієнтованої моделі виховання висуваються досить високі вимоги до професійно-управлінської компетентності керівників дошкільного навчального закладу.

Аналіз актуальних досліджень. Вивчення та узагальнення науково-педагогічних джерел свідчить про те, що питаннями розкриття специфіки управлінської діяльності адміністрації дошкільного навчального закладу займалися В. Андрєєва, Л. Артемова, К. Біла, А. Бондаренко, Г. Васильєва, Л. Денякіна, О. Дорошенкова, К. Крутій, Л. Пісоцька, Л. Покроєва, О. Саметіс, Р. Спружа, Р. Стеркіна, Л. Фалючіна та ін. Але ступінь досліджуваної проблеми є недостатнім, що і зумовило даний науковий пошук.

Мета статті. Розкрити особливості управлінської діяльності керівника ДНЗ.

Виклад основного матеріалу. Як зазначають фахівці (Н. Крилова, Н. Кузьміна, А. Маркова, М. Поташник та ін.), управлінська діяльність керівника виявляється, насамперед, у тому, що вона за сутністю є «*метадіяльністю*», тобто діяльністю з організації діяльності інших (педагогів, дітей). Діяльність керівника ніби надбудовується над діяльністю педагога, дитини: цілі, які висуває керівник, формуються як потенційні ефекти просування педагогів, дітей. Процес просування цих цілей також реалізується через організацію діяльності педагогів, дітей. Оцінка успішності дій керівника знов-таки відбувається на основі того, наскільки успішним виявляється заплановане просування педагогічного колективу і дітей.

При цьому слід підкреслити особливу специфічність управлінської діяльності саме керівника ДНЗ з організації діяльності інших учасників педагогічного процесу за такими основними моментами, як:

- вікова категорія учасників навчально-виховного процесу. Так, якщо у школі директор працює з дітьми та дорослими, вік яких охоплює діапазон з 6-7 до 60-70 років, то у керівника ДНЗ цей діапазон значно ширший — з 1 до 60-70 років;

- педагогічний склад. Директор школи взаємодіє з класними керівниками, фахівцями-предметниками, а керівник ДНЗ має справу з вихователями, які працюють з маленькими дітьми.

У діяльності керівника специфічними є також *предмет, продукт і результати*. Предметом роботи є діяльність керованого суб'єкта, тобто не матеріальні елементи, а люди, інформа-

ція, знаряддя — слово, мова. Результати «матеріалізуються» у психічних рисах іншого суб'єкта управління (педагога, дитини) — його знаннях, уміннях, у рисах його волі й характеру [5].

Зазначимо також, що коли основним показником ефективності роботи школи є рівень знань учнів, то дошкільного навчального закладу — фізичне і психічне здоров'я дитини, яке сприяє успішному її розвитку на наступному освітньому ступені (у школі).

Науковці (К. Абульханова-Славська, Є. Панько, В. Петровський, І. Раченко, П. Хейфец, Р. Шакуров та ін.), досліджуючи специфічні особливості управлінсько-педагогічної діяльності, виділяють такі її риси:

- за змістом — перетворювальна діяльність, спрямована на змінювання плану розвитку ДНЗ, методів управління педагогічним процесом, а також багатьох сторін особистості самого фахівця-управлінця;

- за формою — комунікативна діяльність, що охоплює безпосереднє й опосередковане спілкування у процесі прийняття управлінського рішення;

- за структурою — ціннісно-орієнтаційна діяльність, спрямована на формування системи цінностей фахівця і її перенесення на учасників педагогічного процесу.

Ураховуючи все вище викладене не можна не погодитись з науковцями (Г. Акопов, А. Барабаншиков, Ю. Васильєв, В. Пікельна, В. Хміль та ін.), які найсуттєвішими особливостями управлінсько-педагогічної діяльності вважають такі основні моменти:

- *когнітивний характер* управлінської діяльності, який полягає в рефлексивному управлінні суб'єктів управління (педагогів, дітей). Це передбачає такі елементи управлінського мислення, як передбачення, прогнозування, що пов'язані з педагогічною інтерпретацією соціальних явищ (педагогічний маркетинг); методологічне осмислення, інструментовка управлінських, психолого-педагогічних впливів; організація управлінських впливів, використання як засобів управління можливостей різних інформаційних і виховних впливів;

- *творчий характер* діяльності керівника як одного з видів практичного мистецтва, що виявляється в розв'язанні завдань, які постійно виникають. Керівник сам створює середовище своєї діяльності, організує колектив, керує процесом функціонування й розвитку ДНЗ. Діяльність керівника постійно змі-

нюються й розвивається, що стосується й постійного оновлення змісту освіти, впровадження нових ідей і вдосконалення методів педагогічного управління;

— *виконання різноманітних функцій*. За даними М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, протягом дня керівник здійснює приблизно 200 управлінських функцій, тобто спеціалізованих видів управлінської діяльності, котрі відрізняються однорідністю змісту робіт, що виконуються (операцій), та їхньою цільовою спрямованістю. Це й управління соціальним розвитком колективу, трудовою й технічною безпекою, загальним діловодством, кадрами, матеріально-технічним постачанням, поточним ремонтом, організація й удосконалення управління, планування управління виробництвом тощо. У теорії управління виділяють такі чотири основні його функції: планування, організація, регулювання і контроль. Усі вони мають спільні характеристики, оскільки вимагають прийняття рішень і комунікації.

Водночас не можливо залишати поза увагою деякі негативні моменти діяльності керівника ДНЗ, характерні взагалі для педагогічної сфери діяльності та керівної роботи, зокрема.

Назвемо основні з них.

Педагоги мають певні особистісні деформації, котрі виникають як адаптування до відповідної діяльності, потім фіксуються і починають суттєво викривляти ставлення, дії, світосприйняття, світогляд у цілому, особливо в умовах змін у середовищі та змісті роботи;

За нашими спостереженнями, багатьом педагогам керівного складу, притаманна відсутність прагнення щось змінювати у своєму житті. Такі управлінці внаслідок особистісних деформацій відчують певну самодостатність, вважають, що наявний рівень професійного й особистісного розвитку забезпечує всі професійні потреби;

Деяким керівникам у реальному повсякденному житті важко зробити зусилля на шляху професійно-особистісного зростання. Таким педагогам властиві певні проблеми, пов'язані з розривом між усвідомленням необхідності, устремлінням до самоосвіти, до оволодіння новими знаннями, бажанням застосувати їх у своїй роботі й здатністю практично здійснити ці наміри;

Педагоги мають певну (часто недоцільну) систему психологічного захисту, спрямовану на збереження сталості внутрішнього світу шляхом деструктування світу зовнішнього — ком-

плекс загрози авторитету, фрустрація, психологічні акцентуації, «емоційне вигорання» та ін.

Так, досить складною проблемою, пов'язаною з педагогічною діяльністю, є фрустрація (психологічний стан зростаючого емоційно-вольового напруження, що відбувається внаслідок блокування життєво важливих потреб, прагнень, намагань, бажань, інтересів, виникнення загроз престижу або перешкод для досягнення цілей). Фрустрована особистість вдається до різних видів психологічного захисту, проектує свої проблеми на інших людей чи виправдовуючи свої дії або відмову від них. Нерідко таким захистом виступає агресія або обмеження і навіть припинення міжособистісних контактів [4].

Такий захист певною мірою знімає, принаймні, у свідомості керівника навчального закладу, необхідність розв'язання суперечності між вимогами, що висуваються до нього, і наявним рівнем розвитку як особистості й професіонала.

Не менш важливою проблемою є наявність у багатьох педагогів психологічних акцентуацій, насамперед, істероїдних, що негативно впливає на їхню професійну діяльність, особливо управлінську. Працюючи в досить складних умовах, педагоги психологічно «виснажуються», слабо контролюють емоційні реакції. До того ж педагоги відрізняються прагненням до постійного схвалення своєї діяльності, формування особливого ставлення до себе, потребою морального стимулювання тощо [1].

На особливу увагу заслуговує таке явище, як «емоційне вигорання» педагога. Так, за даними науковців, у значній кількості керівників навчальних закладів (до 45%), професійна діяльність яких відбувається в умовах постійного напруження і стресів, більша частина робочого дня (до 66 %) протікає в обстановці різноманітних ситуацій (спілкування з учасниками педагогічного процесу, організації і проведення нарад, методичних заходів, керівництва діяльністю педагогічного колективу тощо), спостерігається синдром «емоційного вигорання» [3]. Це виявляється як почуття емоційного виснаження, знесилля, втоми, розбитості, пригніченості (людина відчуває неможливість віддаватися роботі так, як це було раніш), дегуманізація, деперсоналізація, цинізм (тенденція розвивати негативне ставлення до підлеглих), редукція професійних досягнень, негативне самоприйняття у професійному плані (нестача почуття професійної майстерності) [2].

За результатами досліджень, вище зазначені негативні явища обумовлені деякими суб'єктивними професійними причинами, зокрема, баченням із керівників не вистачає професійної компетентності, першу чергу управлінської.

Це підтверджується даними наших опитувань: понад половину респондентів-керівників ДНЗ мають недостатні уявлення про характеристику дошкільного закладу як педагогічну систему; утруднюються оцінити простір його станів як об'єкта управління, оцінити ефективність існуючих зв'язків, адекватність обраних параметрів управління, обґрунтувати критерії ефективності тощо. Даний неміг професійної компетентності досить часто не усвідомлюється або усвідомлюється, але через притаманну керівникам високу амбітність не визнається як істотний. Це призводить до значної кількості помилок в управлінні закладом.

Нестачу управлінської компетентності можна пояснити тим, що багато керівників ДНЗ «вийшли з вихователів». Алже у нас поки що немає вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку завідувача дошкільного закладу (як і директора школи), а, отже, колишньому вихователю доводиться переважно самостійно освоювати «науку управління».

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, специфіка управлінської діяльності сучасного керівника дошкільного навчального закладу полягає в її суб'єктах, меті, завданнях, змісті, методах та формах організації.

До перспективної тематики подальшого наукового пошуку можна віднести аналіз шляхів здійснення управлінської підготовки керівного складу дошкільних навчальних закладів в умовах післядипломної освіти педагогічних кадрів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Богданов Н., Зыскин В.Г. Психология личности в конфликте: учебное пособие. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.
2. Орел В.Е. Исследование феномена психического выгорания в отечественной и зарубежной психологии. // Проблемы общей и организационной психологии. – Ярославль, 1999. – С.76-97.
3. Пікельна С. Управління школою: у 2-х ч. – Харків: Основа, 2004. – Ч.1. – 112 с.
4. Семиченко В.А. Психологія педагогічної діяльності: навч. посібн. – К.: Вища школа, 2004. – 335 с.
5. Симонов П. Педагогический менеджмент; 50 нових у управленні педагогічними системами: учебное пособие. – М.: Рос. педагогическое агентство, 1997. – 264 с.