DOI https://doi.org/10.30525/978-9934-26-084-1-26

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТВОРЧОСТІ В МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Пономаренко Т. О.

ВСТУП

Якість дошкільної освіти визначається особливостями управлінської діяльності керівників, залежить від рівня розвитку їхньої управлінської творчості як одного з найважливіших компонентів їхньої управлінської культури. Однак в Україні простежується неузгодженість між задекларованим станом розвитку управлінської творчості керівників дошкільної освіти та реальним рівнем прояву означеної якості в повсякденній практиці управлінської діяльності (рівень реальних проявів управлінської творчості часто відстає від рівня задекларованого). Тож мета нашого дослідження – дослідити особливості формування управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти як одного з найважливіших компонентів їхньої управлінської культури в умовах університетської педагогічної освіти.

В останні десятиліття в низці досліджень вивчалася проблема формування управлінської культури в майбутніх педагогів дошкільної освіти (Т. Горюнова, 2020 р.)[1]; майбутніх і чинних керівників дошкільної освіти (Т. Пономаренко, 2017 р.)[2]. Однак окремі аспекти означеної проблеми залишаються маловивченими, що й зумовило визначення таких завдань дослідження:

– виявити розуміння майбутніми керівниками дошкільної освіти змісту поняття «управлінська творчість керівників дошкільної освіти»;

– дослідити думки майбутніх управлінців щодо наявності в них досліджуваної професійної якості;

[1] Горюнова Т. Развитие управленческой культуры будущего педагога дошкольного образования: дис. … канд. пед. наук: 13.00.08. Нижний Новгород, 2002. 218 с.

[2] Пономаренко Т. Теорія і методика формування управлінської культури керівників дошкільної освіти : монографія. Суми, 2017. 440 с.

– вивчити думки студентів про рівень розвитку такої властивої їм професійної якості, як управлінська творчість;

– з'ясувати, як оцінюють майбутні керівники дошкільної освіти ефективність освітнього процесу щодо формування їхньої управлінської творчості в умовах закладу вищої освіти;

– вивчити пропозиції майбутніх управлінців щодо вдосконалення освітнього процесу з метою формування їхньої управлінської творчості в умовах закладу вищої освіти;

– визначити особливості розвитку управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти на основі виконання діагностичних завдань із реальної управлінської практики;

– вивчити особливості формування управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти на засадах використання технології педагогічного менеджменту.

1. Дослідження особливостей розвитку управлінської творчості в майбутніх керівників дошкільної освіти

Професійна підготовка керівників дошкільної освіти здійснюється в Україні на різних етапах неперервної педагогічної освіти (університетська, післядипломна, самоосвіта). Реалізація університетської педагогічної освіти спрямована на формування в майбутніх керівників професійної компетентності, обов'язковим компонентом якої є управлінська компетентність, яка виражається в готовності здійснювати управління діяльністю закладу дошкільної освіти, його освітнім процесом.

Однак у контексті підготовки керівників дошкільної освіти з орієнтацією на європейські, світові освітні стандарти відчувається гостра необхідність у формуванні управлінської культури керівників як цілісної, інтегрованої, складної за змістом професійної якості, основою якої є управлінська компетентність. Водночас важливою характеристикою управлінської культури керівника, на відміну від його управлінської компетентності, є управлінська творчість. Формування управлінської культури неможливе без розвитку, стимуляції управлінської творчості як цілісного

психологічного утворення особистості (Т. Горюнова, 2020 р.[3]; Т. Пономаренко, 2017 р.[4]).

У низці досліджень вивчалася проблема формування управлінської культури фахівців різних галузей: керівників школи (Л. Васильченко, 2006 р.)[5]; учителів як майбутніх менеджерів освіти (А. Губа, 2010 р.)[6]; керівників загальноосвітніх закладів (С. Королюк, 2005 р.[7]; В. Медведь, 2007 р.[8]); майбутніх педагогів дошкільної освіти (Т. Горюнова, 2002 р.)[9]; керівників дошкільної освіти (Т. Пономаренко, 2017 р.)[10]. Однак проблема розвитку управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти як компонента їхньої управлінської культури не була предметом спеціального наукового вивчення.

У контексті дослідження особливостей формування управлінської творчості в майбутніх керівників дошкільної освіти основоположними є теорії психології розвитку: гуманістичної, у якій особистість розглядається як унікальне утворення, спрямоване на повну самореалізацію власного «Я» (А. Маслоу, 1999 р.[11]; К. Юнг, 2012 р.[12]); поведінкової, відповідно до якої творчий акт особистості

---

[3] Горюнова Т. Развитие управленческой культуры будущего педагога дошкольного образования: дис. … канд. пед. наук: 13.00.08. Нижний Новгород, 2002. 218 с.

[4] Пономаренко Т. Теорія і методика формування управлінської культури керівників дошкільної освіти : монографія. Суми, 2017. 440 с.

[5] Васильченко Л. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Запоріжжя, 2006. 278 с.

[6] Губа А. Теоретико-методичні засади формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти : дис. … докт. пед. наук: 13.00.04. Луганськ, 2010. 512 с.

[7] Королюк С. Розвиток управлінської культури керівників загально-освітнього навчального закладу у процесі підвищення кваліфікації : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Київ, 2005. 237 с.

[8] Медведь В. Розвиток управлінської культури в професійно-технічному навчальному закладі : дис. … канд. пед. наук: 13.00.01. Київ, 2007. 284 с.

[9] Горюнова Т. Развитие управленческой культуры будущего педагога дошкольного образования: дис. … канд. пед. наук: 13.00.08. Нижний Новгород, 2002. 218 с.

[10] Пономаренко Т. Теорія і методика формування управлінської культури керівників дошкільної освіти : монографія. Суми, 2017. 440 с.

[11] Маслоу А. Мотивация и личность. Москва ; Санкт-Петербург : Евразия, 1999. 478 с.

[12] Юнг К.Г. Архетипи і колективне несвідоме. Львів : Астролябія, 2012. 588 с.

визнається детермінованим ззовні, а структура особистості розглядається як ієрархія соціальних навичок і рефлексів (Б. Скіннер, 1979 р.[13]; Е. Торндайк, 1935 р.[14]; Д. Ватсон, 1914 р.[15]); когнітивної, у рамках якої визнається можливість людини самій конструювати власне життя й визначати лінію власної поведінки (Д. Келлі, 2000 р.[16]; Ж. Піаже, 1966 р.[17]; Д. Болдуін, 1896 р.[18]).

У низці досліджень вивчалися якості творчої особистості (В. Моляко, 2002 р.[19]; Я. Пономарьов, 1976 р.[20]; С. Сисоєва, 2006 р.[21]). Визначено основні характеристики творчої особистості (Ю. Гільбух, 1991 р.[22]; В. Моляко, 2002 р.[23]): здатність творити щось нове, неповторне, прогресивне; наявність системної соціально-творчої діяльності людини на основі актуалізації творчих здібностей; сформованість мотиваційно-творчої активності. Окреслено її базові якості, як-от: активність, сконцентрованість уваги, висока вразливість, розвинене сприйняття, здатність фантазувати, вигадувати, високий інтелект тощо (Я. Пономарьов, 1976 р.[24]; С. Сисоєва, 2006 р.[25]).

---

[13] Skinner B. The shaping of a bihaviorist: part two of an autobiography. New York : Knopf, 1979. 373 p.

[14] Thorndike E. The Psychology of Wants, Interests and Attitudes. New York : Appleton-Century Co, 1935. 301 p.

[15] Watson J. Behavior an Introduction to Comparative Psychology. Hong Kong : Fogotten Books, 1914. 456 p.

[16] Келли Дж.А. Теория личности : психология личных конструктов. Москва ; Санкт-Петербург : Речь, 2000. 249 с.

[17] Piaget J. La psychologie de l'enfant. Paris : Presses Univ. de France, 1966. 461 p.

[18] Baldwin J. A New Factor in Evolution. The Amarican Naturalist. 1896. Vol. 30. № 354. P. 441–451.

[19] Моляко В. Психологія творчості – нова парадигма дослідження конструктивної діяльності. *Розвиток педагогічної й психологічної наук в Україні 1992–2002 :* збірник наукових праць до 10-річчя Академії педагогічних наук України. Харків : ОВС, 2002. Ч. 1. С. 481–491.

[20] Пономарев Я. Психология творчества. Москва : Наука, 1976. 304 с.

[21] Сисоєва С. Основи педагогічної творчості : підручник. Київ : Міленіум, 2006. 346 с.

[22] Гильбух Ю. Внимание: одаренные дети. Москва : Знание, 1991. 80 с.

[23] Моляко В. Психологія творчості – нова парадигма дослідження конструктивної діяльності. *Розвиток педагогічної й психологічної наук в Україні 1992–2002 :* збірник наукових праць до 10-річчя Академії педагогічних наук України. Харків : ОВС, 2002. Ч. 1. С. 481–491.

[24] Пономарев Я. Психология творчества. Москва : Наука, 1976. 304 с.

На засадах концепції структурної організації особистості (С. Рубінштейн, 1989 р.)[26] виявлено (О. Семенов, 2017 р.)[27] характеристики творчо спрямованої особистості, як-от: система стійких мотивів до творчої діяльності (творча спрямованість; творчий досвід, індивідуально-типологічні особливості (характер, темперамент, здібності), у результаті чого показником і рушійною силою творчо спрямованої особистості визначено творчу активність.

На основі аналізу наукової літератури, зокрема результатів низки досліджень (Т. Горюнова, 2002 р.[28]; В. Моляко, 2002 р.[29]; Т. Пономаренко, 2017 р.[30]; Я. Пономарьов, 1976 р.[31]; С. Рубінштейн, 1989 р.[32]; О. Семенов, 2017 р.[33]; С. Сисоєва, 2006 р.[34]), ми визначили значення та сутність управлінської творчості керівників дошкільної освіти.

Водночас ми враховували, що досягнення високого рівня дошкільної освіти можливе за умови ефективного управління означеним процесом. Ефективність управлінської діяльності керівників багато в чому визначається її творчим характером, управлінською творчістю. Управлінську творчість керівників

---

[25] Сисоєва С. Основи педагогічної творчості : підручник. Київ : Міленіум, 2006. 346 с.

[26] Рубинштейн С. Основы общей психологии : в 2-х т. Москва : Педагогика, 1989. Т. 2. 485 с.

[27] Семенов О. Формування творчо спрямованої особистості старшого дошкільника у позашкільному навчальному закладі : монографія. Луцьк : ПВД «Твердиня», 2017. 520 с.

[28] Горюнова Т. Развитие управленческой культуры будущего педагога дошкольного образования: дис. … канд. пед. наук: 13.00.08. Нижний Новгород, 2002. 218 с.

[29] Моляко В. Психологія творчості – нова парадигма дослідження конструктивної діяльності. *Розвиток педагогічної й психологічної наук в Україні 1992–2002 :* збірник наукових праць до 10-річчя Академії педагогічних наук України. Харків : ОВС, 2002. Ч. 1. С. 481–491.

[30] Пономаренко Т. Теорія і методика формування управлінської культури керівників дошкільної освіти : монографія. Суми, 2017. 440 с.

[31] Пономарев Я. Психология творчества. Москва : Наука, 1976. 304 с.

[32] Рубинштейн С. Основы общей психологии : в 2-х т. Москва : Педагогика, 1989. Т. 2. 485 с.

[33] Семенов О. Формування творчо спрямованої особистості старшого дошкільника у позашкільному навчальному закладі : монографія. Луцьк : ПВД «Твердиня», 2017. 520 с.

[34] Сисоєва С. Основи педагогічної творчості : підручник. Київ : Міленіум, 2006. 346 с.

дошкільної освіти ми розглядаємо як найвищий рівень прояву цілеспрямованої професійної управлінської діяльності, що характеризується новизною й соціально значущою спрямованість. Управлінська творчість актуалізується в пошуку оптимального, унікального, авторського варіанта вирішення проблем; ухваленні нестандартних управлінських рішень; індивідуальністю (ментальністю) стилю управлінської діяльності з урахуванням соціальних запитів, потреб.

Актуалізація управлінської творчості зумовлює варіативність, альтернативність, соціальність, науковість, синергетичність, інноваційність освітнього процесу в закладі дошкільної освіти, визначає його діяльність у режимі розвитку, а не функціонування.

З метою перевірки отриманих у процесі теоретичного дослідження результатів проведено емпіричне дослідження. У дослідженні брали участь група студентів-магістрів спеціальності «Дошкільна освіта» (денна й заочна форми навчання; усього – 98 осіб).

Як методи дослідження використовувалися анкетування та виконання діагностичних завдань. Зміст питань анкет, завдань визначався на основі вивчення й аналізу теорії та практики управління діяльністю закладів дошкільної освіти.

Анкетування проводилося протягом 30 хвилин в умовах анонімності. Перед початком анкетування респондентам пояснювали, що вони будуть робити. Намагалися викликати інтерес, створити мотивацію для відповідей на питання анкети.

Для цього в анкетах використовувався такий текст: «Шановний студенте! Просимо Вас взяти участь у дослідженні проблеми формування управлінської творчості в майбутніх керівників дошкільної освіти. Ваші відповіді будуть сприяти ефективному формуванню їх управлінської творчості як компонента управлінської культури. Дякуємо за співпрацю!»

Зміст п’яти питань анкети для студентів-магістрантів був таким: 1. У чому, на Ваш погляд, полягає сутність поняття «управлінська творчість керівників дошкільної освіти»? 2. Чи притаманна Вам така професійна якість, як «управлінська творчість керівників дошкільної освіти»? 3. Який рівень розвитку управлінської творчості в галузі дошкільної освіти Вам притаманний: достатній, не зовсім достатній, недостатній? (необхідне підкреслити). 4. Наскільки ефективним Ви вважаєте освітній процес щодо формування управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти в закладі вищої освіти: ефективним, не досить

ефективним, неефективним? (необхідне підкреслити). 5. Які Ваші пропозиції щодо вдосконалення освітнього процесу з метою формування управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти в умовах закладу вищої освіти?

Зміст діагностичних завдань.

Діагностичне завдання 1. Запропонувати якомога більше різних форм мотивування співробітників закладу дошкільної освіти з метою стимулювання ефективності їхньої професійної діяльності, які були Вами використані в період управлінської практики в районних управліннях освіти.

Діагностичне завдання 2. Запропонувати Ваші авторські, педагогічно доцільні, оригінальні формулювання принципів діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти, що зумовлюють ефективну реалізацію його освітнього процесу, на основі яких Ви здійснювали взаємодію з педагогами в період управлінської практики в районних управліннях освіти.

Відповіді респондентів на перше питання анкети «У чому, на Ваш погляд, полягає сутність поняття «управлінська творчість керівників дошкільної освіти»?» були узагальнені у три групи: відповідні науковому визначенню змісту поняття; не зовсім відповідні науковому визначенню змісту поняття; невідповідні науковому визначенню змісту поняття.

До відповідних науковому визначенню змісту досліджуваного поняття віднесені відповіді, у яких називаються основні якісні характеристики управлінської творчості: «новизна» (нестандартність) і «соціально значуща спрямованість діяльності».

До не зовсім відповідних науковому визначенню змісту досліджуваного поняття віднесені відповіді, у яких називається одна з його основних характеристик – «новизна» або «соціально значуща спрямованість діяльності».

До невідповідних науковому визначенню змісту досліджуваного поняття віднесені відповіді, у яких не визначається жодна з основних якісних характеристик управлінської творчості – «новизна» (нестандартність) або «соціально значуща спрямованість діяльності», а також тавтологічні відповіді з необґрунтованим повторенням тих самих або близьких за змістом слів (наприклад, управлінська творчість – це прояв творчості в управлінні).

Кількісне співвідношення відповідей респондентів на перше питання анкети представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Кількісне співвідношення відповідей респондентів на перше питання анкети (констатувальний етап експерименту)

Кількість відповідей респондентів, у яких формулювання змісту поняття		
відповідає науковому визначенню	не зовсім відповідає науковому визначенню	не відповідає науковому визначенню
16 (16,3%)	54 (55,1%)	28 (28,6%)

На перше питання анкети відповіли всі респонденти. Було виявлено 16 відповідних науковому визначенню змісту досліджуваного поняття відповідей.

Не зовсім відповідали науковому визначенню змісту означеного поняття 54 відповіді. Наводимо приклади таких відповідей: нестандартний підхід до вирішення управлінських проблем, уміння імпровізувати; уміння ухвалювати нестандартні управлінські рішення; творче, нестандартне, цікаве вирішення проблем, ситуацій; несподівані, альтернативні рішення проблем; ухвалення рішень, які виходять за рамки прийнятих стандартів тощо. У цих відповідях визначається тільки одна з основних якісних характеристик творчості: новизна (нестандартність). Іншої його важливої характеристики – «соціально значуща спрямованість діяльності» – у відповідях немає.

У 28 відповідях визначення змісту досліджуваного поняття не відповідало його науковому формулюванню. Пропонуємо приклади таких відповідей: уміння не боятися змін; бути відкритим для спілкування; орієнтуватися на розвиток закладу дошкільної освіти; виконувати професійні обов'язки з ентузіазмом; постійно самовдосконалюватися; шукати нові форми й методи роботи; керувати колективом, реалізовувати водночас усі управлінські функції; виконувати ефективну професійну управлінську діяльність; уміти вчитися новому, упроваджувати його у практику; бути лідером тощо.

Приклади тавтологічних відповідей: творчий підхід до вирішення повсякденних проблем; потрібно розуміти, що таке творчість, необхідно її розвивати, самостійно реалізувати з опорою на наявні творчі здібності; керівник повинен бути творчим управлінцем тощо.

На друге питання анкети «Чи притаманна Вам така професійна якість, як «управлінська творчість керівників дошкільної освіти»?» усі респонденти відповіли ствердно: «Так, притаманна».

Кількісне співвідношення відповідей респондентів на третє питання анкети «Який рівень розвитку управлінської творчості в галузі дошкільної освіти Вам притаманний: достатній, не зовсім достатній, недостатній? (необхідне підкреслити)» представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Кількісне співвідношення відповідей респондентів на третє питання анкети

Кількість відповідей респондентів, у яких визначається рівень розвитку їхньої управлінської творчості як		
достатній	не зовсім достатній	недостатній
24 (24,5%)	55 (56,1%)	19 (19,4%)

Кількісне співвідношення відповідей респондентів на четверте питання анкети «Наскільки ефективним Ви вважаєте освітній процес щодо формування управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти в закладі вищої освіти: ефективним, не досить ефективним, неефективним? (необхідне підкреслити)» представлено в таблиці 3.

Таблиця 3

Кількісне співвідношення відповідей респондентів на четверте питання анкети

Кількість відповідей респондентів, у яких освітній процес у закладі вищої освіти визначається як		
ефективний	Не досить ефективний	неефективний
36 (36,8%)	41 (41,8%)	21 (21,4%)

Кількісне співвідношення відповідей респондентів на п’яте питання анкети «Які Ваші пропозиції щодо вдосконалення освітнього процесу з метою формування управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти в умовах закладу вищої освіти?» представлено в таблиці 4.

Таблиця 4

Кількісне співвідношення відповідей респондентів на п’яте питання анкети

№ п/п	Зміст пропозицій щодо вдосконалення освітнього процесу	Кількість відповідей
1.	Поглиблення практичної професійної підготовки	118
2.	Більш ефективне використання інтерактивних форм і методів навчання	67
3.	Більш ефективне, педагогічно доцільне використання інноваційних педагогічних технологій	63
4.	Більш ефективне використання проблемних ситуацій	31
5.	Обмін професійним досвідом між учасниками освітнього процесу	26
6.	Більш ефективне використання тренінгів	24
7.	Створення умов для прояву управлінської творчості в навчальній і виробничій практиках	19
8.	Більш ефективне, педагогічно доцільне використання закордонного досвіду	17
9.	Більш ефективне використання прикладів управлінської творчості, її продуктивності	13
10.	Більш ефективне використання рольових ігор	9
11.	Формування управлінської творчості на засадах спеціального розроблення й упровадження освітньої системи в єдності всіх її складових частин (мета, завдання, умови, засоби, методи, форми освітнього процесу)	8
12.	Активізація самостійної роботи студентів	6
Разом		401

На п’яте питання анкети не відповіли 18 респондентів.

Кількісне співвідношення рішень першого діагностичного завдання «Запропонувати якомога більше різних форм мотивування співробітників закладу дошкільної освіти з метою стимулювання ефективності їхньої професійної діяльності, які були Вами використані в період управлінської практики в районних управліннях освіти» представлено в таблиці 5.

Таблиця 5

Кількісне співвідношення рішень першого діагностичного завдання (констатувальний етап експерименту)

Кількість рішень респондентів, у яких кількість мотивувань		
достатня	не зовсім достатня	недостатня
21 (21,4%)	48 (49%)	29 (29,6%)

Для визначення співвідношення кількості визначених респондентами форм мотивування співробітників закладів дошкільної освіти до ефективної професійної діяльності (достатня, не зовсім достатня, недостатня) нами було складено приблизний список таких форм у кількості 24 мотивувань: 1) підвищення зарплати; 2) підвищення на посаді; 3) додаткова відпустка; 4) додаткові вихідні дні; 5) використання накопичувальної системи балів для визначення переможців конкурсу «Лідер року» або «Педагог року»; 6) безкоштовні або частково оплачувані різні форми підвищення професійної кваліфікації; 7) безкоштовне або частково оплачуване зарубіжне професійне стажування; 8) надання можливості різних форм презентації власного професійного досвіду; 9) безкоштовні або частково оплачувані публікації власного професійного досвіду; 10) безкоштовні або частково оплачувані курси особистісного розвитку; 11) безкоштовні або частково оплачувані курси навчання іноземної мови; 12) безкоштовні або частково оплачувані різні форми відпочинку (подорожі, відвідування виставок, музеїв тощо); 13) різні форми корпоративного відпочинку; 14) безкоштовні або частково оплачувані різні форми медичних послуг (санаторне лікування, відвідування стоматолога тощо); 15) безкоштовні або частково оплачувані різні форми оздоровлення (відвідування басейну, заняття фітнесом тощо); 16) оплата витрат на транспортні послуги в межах міста; 17) часткова оплата покупки продуктів; 18) часткова оплата покупки товарів тривалого користування; 19) подарунки; 20) вручення почесних грамот; 21) розміщення фотографій на дошці пошани; 22) оголошення подяки; 23) позитивна оцінка; 24) надання можливості перебувати на робочому місці у спеціальному іменному одязі лідера тощо.

Водночас критеріями достатньої, не зовсім достатньої, недостатньої кількості мотивувань ми умовно визначили такі: недостатня кількість – від 1 до 8 мотивувань; не зовсім достатня – від 9 до 16 мотивувань; достатня – від 17 до 24 мотивувань.

Приклади відповідей респондентів: нагородження значком «Вихователь тижня»; надання квитків у театр; безкоштовна участь у різних формах підвищення професійної кваліфікації; з'ясування причин невиконання завдання в індивідуальній бесіді; звільнення; догана; надання можливості для різних форм відпочинку; безкоштовні курси вивчення іноземної мови; подяка тощо.

Кількісне співвідношення рішень другого діагностичного завдання «Запропонувати Ваші авторські формулювання принципів діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти, що зумовлюють ефективну реалізацію його освітнього процесу, на основі яких Ви здійснювали взаємодію з педагогами в період управлінської практики в районних управліннях освіти» представлено в таблиці 6.

Таблиця 6

Кількісне співвідношення рішень другого діагностичного завдання (констатувальний етап експерименту)

Кількість рішень респондентів, у яких принципи діяльності педагогічного колективу сформульовані		
творчо (нетрадиційно)	не зовсім творчо	нетворчо (традиційно)
19 (19,4%)	42 (42,9%)	37 (37,7%)

Приклади традиційних формулювань управлінських принципів, реалізація яких оптимізує діяльність педагогічного колективу закладу дошкільної освіти: гуманність, компетентність, демократизм, науковість, колегіальність в ухваленні рішень, самостійність, дитина – найвища цінність, патріотизм, комплексність, безперервність, розвиток, єдність теорії та практики, цілеспрямованість, оптимальність, діловитість, самовдосконалення, лідерство тощо.

Приклади нетрадиційного, творчого формулювання управлінських принципів, що відрізняються авторською унікальністю: успішність кожного учасника освітнього процесу в загальній діяльності; підкріплення творчих сил кожного учасника освітнього процесу умінням творити, досягати успіху, відчуттям радості від процесу й результату успішної діяльності; експерименти, дослідження, відкриття – пріоритетні способи взаємодії дорослого й дитини; радісне навчання, пізнання як рушійний механізм розвитку тощо.

До рішень, сформульованих не зовсім творчо, були віднесені такі, у яких переважали формулювання нетворчих, традиційних принципів діяльності педагогічного колективу.

Отже, аналіз результатів дослідження рівня й особливостей розвитку управлінської творчості студентів дозволяє засвідчити таке. На перше питання анкети відповіли всі респонденти. Було виявлено 16 формулювань, відповідних науковому визначенню змісту досліджуваного поняття. У 54 респондентів виявлено не зовсім відповідне науковому визначенню розуміння сутності поняття «управлінська творчість керівників дошкільної освіти». У 28 респондентів виявлено невідповідне науковому визначенню розуміння сутності досліджуваного поняття.

На друге питання анкети «Чи притаманна Вам така професійна якість, як «управлінська творчість керівників дошкільної освіти»?» усі респонденти відповіли ствердно: «Так, притаманна».

Результати аналізу відповідей на третє питання анкети свідчать, що 24 респонденти вважають рівень розвитку власної управлінської творчості достатнім; 55 респондентів – не зовсім достатнім; 19 респондентів – недостатнім.

Аналіз відповідей на четверте питання анкети дозволяє констатувати, що 36 респондентів уважають освітній процес із метою формування управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти в умовах закладу вищої освіти ефективним; 41 респондент – не досить ефективним; 21 респондент – неефективним.

Аналіз відповідей на п’яте питання анкети дозволяє зробити висновок про те, що респонденти запропонували 401 відповідь (від двох до чотирьох відповідей у кожній анкеті) щодо вдосконалення освітнього процесу з метою формування управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти. 18 респондентів на питання не відповіли. Найбільша кількість респондентів (118) вказують на необхідність підвищення практичної підготовки майбутніх керівників. Необхідність більш ефективного використання інноваційних педагогічних технологій констатують 67 респондентів. 63 респонденти визначають потребу більш ефективного використання інтерактивних форм і методів навчання; 31 респондент – проблемних ситуацій; 26 респондентів – обміну професійним досвідом між учасниками освітнього процесу; 24 респонденти – тренінгів; 17 респондентів – вивчення й упровадження педагогічно доцільного зарубіжного досвіду;

13 респондентів – прикладів управлінської творчості, їхньої результативності; 9 респондентів – рольових ігор.

19 респондентів вказують на необхідність створення більш ефективних умов для проявів управлінської творчості в навчальній і виробничій практиках; 8 респондентів – спеціального розроблення й упровадження освітньої системи для ефективного розвитку управлінської творчості; 6 респондентів – на необхідність активізації самостійної роботи студентів.

Результати аналізу рішень першого діагностичного завдання свідчать про те, що 21 респондент запропонували досить форм мотивування співробітників закладу дошкільної освіти з метою стимулювання ефективності їхньої професійної діяльності. Не зовсім достатню кількість мотивувань представили 48 респондентів; недостатню – 29 респондентів.

Аналіз рішень другого діагностичного завдання дозволяє констатувати, що творчо сформульовані принципи діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти виявлено в 19 респондентів. Не зовсім творчо визначені принципи – у 42 студентів. У 37 респондентів у рішеннях завдань виявлені традиційні формулювання таких принципів.

Отже, усі майбутні керівники дошкільної освіти, які брали участь в експерименті, уважають, що їм притаманна така професійна якість, як управлінська творчість у галузі дошкільної освіти. Водночас більшість респондентів не виявили наукового, повного, а не фрагментарного розуміння сутності змісту поняття «управлінська творчість керівників дошкільної освіти»; уважають рівень розвитку власної управлінської творчості не зовсім достатнім або недостатнім; визначають освітній процес із метою розвитку досліджуваної якості в умовах закладу вищої освіти не досить ефективним чи неефективним; пропонують способи його вдосконалення. Результати аналізу рішень діагностичних завдань вказують на нерозвинену здатність майбутніх керівників до прояву управлінської творчості в реальній управлінській практиці.

На засадах аналізу наукової літератури з метою виявлення рівня розвитку управлінської творчості в майбутніх керівників дошкільної освіти було визначено основні критерії, що розкриваються через визначені нами показники.

Когнітивний критерій із показником знання змісту поняття «управлінська творчість керівників дошкільної освіти».

Діяльнісний критерій із показниками: застосування різних форм мотивування співробітників закладу дошкільної освіти з метою стимулювання ефективності їхньої професійної діяльності в період управлінської практики в районних управліннях освіти; реалізація принципів діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти, що зумовлюють ефективну реалізацію його освітнього процесу, у період управлінської практики в районних управліннях освіти.

На засадах аналізу результатів проведеного дослідження було визначено рівні розвитку управлінської творчості в майбутніх керівників дошкільної освіти за визначеними показниками.

Так, високий рівень розвитку досліджуваної якості було виявлено у студентів, у відповідях яких формулювання досліджуваного поняття відповідало науковому визначенню; які запропонували від 17 до 24 різних форм мотивування співробітників закладу дошкільної освіти, що були використані студентами в період управлінської практики в районних управліннях освіти; які визначили авторські, творчі, нетрадиційні формулювання принципів діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти, на основі яких студенти здійснювали взаємодію з педагогами в період управлінської практики в районних управліннях освіти.

Середній рівень розвитку досліджуваної якості виявили у студентів, у відповідях яких формулювання досліджуваного поняття не зовсім відповідало науковому визначенню; які запропонували від 9 до 16 різних форм мотивування співробітників закладу дошкільної освіти, які були використані студентами в період управлінської практики в районних управліннях освіти; які визначили авторські, творчі, нетрадиційні формулювання принципів діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти, на основі яких студенти здійснювали взаємодію з педагогами в період управлінської практики в районних управліннях освіти. Також середній рівень розвитку досліджуваної якості було визначено у студентів, які продемонстрували рівень сформованості одного будь-якого показника, що свідчить про середній рівень розвитку досліджуваної якості; одного будь-якого показника, що свідчить про високий рівень розвитку досліджуваної якості, й одного будь-якого показника, що свідчить про низький рівень розвитку досліджуваної якості.

Низький рівень розвитку досліджуваної якості продемонстрували студенти, у відповідях яких формулювання досліджуваного поняття не відповідало науковому визначенню; які визначили від 1 до 8 різних

форм мотивування співробітників закладу дошкільної освіти, що були використані студентами в період управлінської практики в районних управліннях освіти; які запропонували традиційні формулювання управлінських принципів на основі яких студенти здійснювали взаємодію з педагогами в період управлінської практики в районних управліннях освіти.

Результати розподілу майбутніх керівників дошкільної освіти за рівнями розвитку управлінської творчості узагальнено в таблиці 7.

Таблиця 7

Співвідношення рівнів розвитку управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти (констатувальний етап експерименту)

Співвідношення рівнів розвитку управлінської творчості		
достатній	не зовсім достатній	недостатній
14 (14,3%)	49 (50%)	35 (35,7%)

Як видно з таблиці, у 14 майбутніх керівників дошкільної освіти було виявлено високий рівень розвитку управлінської творчості. Середній рівень розвитку досліджуваної якості були визначено в 49 студентів. Низький рівень розвитку досліджуваної якості продемонстрували 35 майбутніх управлінців.

Отже, результати проведеного дослідження засвідчили необхідність формування управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти як визначальної характеристики їхньої управлінської культури в умовах університетського навчання.

2. Дослідження особливостей формування управлінської творчості в майбутніх керівників дошкільної освіти

На основі теоретичних засад нашого дослідження та результатів констатувального етапу експерименту з метою формування управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти було розроблено й упроваджено технологію педагогічного менеджменту. Водночас ми враховували, що частина управління, яка характеризується впливом суб’єкта управління на людей, багатьма авторами визначається як менеджмент (М. Альберт,

В. Афанасьєв, Ф. Генов, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Р. Шакуров, Г. Щокін, 2005 р.)[35].

Поняття «менеджмент» уживається в різних словосполученнях: «шкільний менеджмент», «освітній та навчальний менеджмент»; «педагогічний менеджмент» тощо. Також використовується поняття «освітній навчальний менеджмент» (І. Головньова)[36]. Водночас термін «педагогічний менеджмент» є найбільш уживаним у вітчизняній літературі, зміст якого визначається так: комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління навчально-виховним і навчально-пізнавальним процесом; теорія, методика й технологія ефективного управління освітнім процесом, що основується на сукупності філософських, педагогічних, психологічних, економічних та управлінських понять, законів і закономірностей (В. Симонов, 2007 р.)[37].

Отже, зважаючи на означене вище, педагогічний менеджмент ми розглядаємо як технологію формування управлінської творчості керівників дошкільної освіти, що актуалізується на засадах особистісно орієнтованої, суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу та зумовлює ефективний розвиток високопрофесійного керівника, здатного до здійснення творчої управлінської діяльності.

Оскільки базову сутність педагогічного менеджменту становить циклічне відтворення управлінських функцій (організації, планування, керування (координації й стимулювання), контролю), то технологія педагогічного менеджменту в нашому дослідженні розкриває послідовність, зміст і особливості актуалізації означених функцій із метою формування управлінської творчості керівників дошкільної освіти. Ми визначили етапи означеного процесу (організаційно-мотиваційний; планувальний; координаційно-стимулювальний; контрольно-оцінювальний) та їхню сутність.

На першому, організаційно-мотиваційному етапі реалізації технології педагогічного менеджменту, тобто етапі актуалізації організаційної управлінської функції, ми здійснювали розроблення організаційної структури управління (визначали індивідуальні й

[35] Крижко В. Аксіологічний потенціал державного управління освітою : навчальний посібник. Київ : Освіта України, 2005. 224 с.

[36] Головньова І. Актуальні напрями застосування нового підходу в менеджменті в освітній сфері. *Педагогіка і психологія.* 2002. № 3. С. 53–58.

[37] Симонов В. Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании : учебное пособие. Москва : Высш. образование, 2007. 357 с.

колективні суб'єкти, між якими розподілялись повноваження та відповідальність за виконання управлінських функцій) і організаційного механізму управління освітньою діяльністю (окреслювали послідовність управлінських дій щодо реалізації конкретних управлінських функцій**)**; визначали систему цінностей, що становлять підґрунтя здійснення освітнього процесу; мотивували майбутніх керівників на цілеспрямоване професійне вдосконалення, доводили важливість формування їхньої управлінської творчості, глибокої професійної управлінської підготовки; готували викладачів до упровадження освітнього процесу на засадах технології педагогічного менеджменту й майбутніх керівників дошкільної освіти до участі в освітньому процесі на засадах досліджуваної технології.

На другому, планувальному етапі використання технології педагогічного менеджменту ми здійснювали планування процесу освітньої діяльності, брали за основу те, що функція планування актуалізується у процесі окремих етапів управлінської діяльності – педагогічного моделювання, педагогічного проєктування, педагогічного конструювання.

У процесі педагогічного моделювання здійснювалося сприяння усвідомленню узагальненого образу освітньої діяльності з формування управлінської творчості керівників дошкільної освіти всіма учасниками освітнього процесу. Розроблялися його концепція, принципи, стратегічні цілі.

Здійснення педагогічного проєктування та прогнозування зумовлювало знайомство з ідеальною моделлю управлінської творчості майбутніх керівників і програмою формування їхньої управлінської творчості, а також аналіз і обговорення сутності означених феноменів.

Педагогічне конструювання використовувалося з метою розроблення, деталізації, докладного опису окремих складників педагогічної системи (зміст лекційних, практичних, семінарських занять, засоби, форми, методи освітньої діяльності тощо).

На третьому, координаційно-стимулювальному етапі реалізації означеної технології ми приділяли особливу увагу застосуванню в освітньому процесі інтерактивних форм і методів навчання; проблемам розвитку колективів навчальних груп; створенню комфортного, емоційно позитивного психологічного клімату у групах студентів; забезпеченню демократичного, особистісно зорієнтованого, суб'єкт-суб'єктного стилю взаємодії всіх учасників

освітнього процесу; стимулюванню успішної навчально-пізнавальної діяльності студентів; розвитку мотивації успішної навчально-пізнавальної діяльності майбутніх управлінців; запобіганню конфліктам, їх конструктивному вирішенню.

Четвертий, контрольно-оцінювальний етап актуалізації технології педагогічного менеджменту ми присвятили реалізації управлінської функції контролю: плануванню та реалізація різних видів контролю; делегуванню функцій контролю всім суб'єктам освітнього процесу; зміщенню акцентів із реалізації функції контролю на рефлексивну діяльність студентів; здійсненню контролю на засадах усвідомлення мотивів та ціннісних настанов щодо його застосування.

Під час визначення особливостей методики формування досліджуваної якості в майбутніх керівників дошкільної освіти ми основувались на тому, що у процесі інтерактивного навчання підвищується мотивація студентів до участі у вирішенні обговорюваних проблем. Інтерактивне навчання сприяє пошуковій активності, розвитку критичного мислення, спонукає до конструктивної діяльності. У студентів формується здатність мислити неординарно, діяти творчо. Тому інтерактивні форми й методи навчання, засновані на діяльному й діалоговому пізнанні, були визнані нами як одні з актуальних, що зумовлюють ефективність результатів навчальної діяльності. У процесі лекцій, семінарських та практичних занять ми використовували саме такі форми та методи навчання.

Під час використання проблемних лекцій ми основувалися на тому, що проблемна лекція – це форма навчання, у якій процес пізнання студентів наближається до пошукової, дослідницької діяльності. Тож намагалися не стільки передати інформацію, скільки залучати майбутніх управлінців до об'єктивних суперечностей управління в галузі дошкільної освіти та способів їх вирішення. Створення проблемної управлінської ситуації у формі професійного пізнавального завдання використовувалося нами як основний дидактичний метод активізації мислення студентів, їхньої управлінської творчості.

Формування управлінської творчості майбутніх керівників також здійснювалося на підґрунті контекстного навчання. Сутність контекстного навчання розкривається в науковій літературі в кількох значеннях: як форма набування та підвищення кваліфікації; як сукупність методів для організації навчальної роботи; як технологія

навчання (теорія й методика розв'язання професійних завдань; технологія вирішення професійних управлінських проблем тощо), як дидактичний метод. У нашому дослідженні на засадах контекстного навчання ми використовували тренінгові заняття, ділові ігри, дискусії, кейс-метод як метод колективного аналізу ситуацій тощо.

Дискусія в науковій літературі розглядається як обговорення будь-якого спірного питання. У нашому дослідженні дискусія застосовувалася як метод у різних формах навчання: тренінгах, дидактичних та рольових іграх, кейс-технологіях, з метою тренування, діагностики, зміни настанов, стимулювання творчості студентів тощо. Використовувалася дискусія також для обміну думками, переконаннями, досвідом, формування нового погляду на професійну діяльність, зміни моделей діяльності, учинків, поведінки, організації інтенсивної розумової й ціннісно зорієнтованої діяльності, розвитку навичок міжособистісної взаємодії, забезпечення зворотного зв'язку тощо. Здійснювалася на засадах принципів альтернативності думок, позицій, шляхів вирішення проблеми; конструктивності критики; забезпечення психологічного захисту учасників освітнього процесу тощо.

Для проведення дискусії вибирали й формулювали тему, що мала проблемний характер, включала протилежні погляди, дилему: «Яку думку Ви вважаєте доцільною: вільна організація освітнього процесу або його реалізація за спеціально розробленими планами? Чому?», «Чи вважаєте Ви необхідним творчий підхід до вибору та розробки форм планування освітнього процесу в закладі дошкільної освіти? Чому?». Формулювали мету дискусії. Визначали її зміст, термін, основні проблеми й питання для обговорення. Продумували основні способи й питання для забезпечення контролю за перебігом дискусії, підбиття проміжних результатів, підтримки та стимулювання активності, творчості учасників. Використовували такі її види, як «займи позицію», «зміни позицію», «неперервна шкала думок», дискусія у стилі «телевізійного ток-шоу», дебати, оцінювальна дискусія тощо.

На початкових етапах навчання студентів найефективнішою виявилася їх робота в парах. За умови парної роботи в майбутніх управлінців з'являлася можливість актуалізації діалогу, полілогу у процесі спілкування. Робота в парах сприяла формуванню навичок обстоювання власної позиції, знаходження нестандартних способів вирішення ситуацій, ухвалення оригінальних, авторських

управлінських рішень, формуванню вміння критично мислити, переконувати, вести дискусію, виявляти активність, творчість.

Виконання такого виду співпраці унеможливлювало ухилення учасників від виконання завдання. Дозволяло швидко виконувати завдання, які за інших умов потребували б набагато більше часу. Робота в парах дозволяла студентам: обговорити зміст завдання, короткий текст, певний документ; визначити ставлення партнера до інформації, будь-якого управлінського досвіду, вирішення проблеми; зробити критичний аналіз чи редагування письмової роботи; сформулювати підсумок заняття чи серії занять; розробити разом питання до викладача або інших учасників освітнього процесу; проаналізувати разом проблему, вправу чи ситуацію; протестувати й оцінити результати діяльності один одного; давати відповіді на запитання викладача тощо.

Роботу в малих групах ми використовували для розв'язання складних управлінських проблем, що потребували колективного обговорення. Залежно від змісту та мети навчання запроваджували різні варіанти організації роботи груп. Так, використовувався діалог, спрямований на спільний пошук групами узгодженого рішення, яке знаходило своє відображення в підсумковому тексті або схемі. Діалог включав протистояння, критику позицій тієї чи іншої групи. Особлива увага зосереджувалася на конструктивних моментах позицій інших груп.

Також у формуванні управлінської творчості застосовувалася така форма роботи в малих групах, як спільний проєкт, який об'єднував студентів у групи. Проте групи отримували завдання різного змісту. Після завершення роботи кожна група звітувала й записувала на дошці окремі положення. У результаті з відповідей представників різних груп складався спільний проєкт, який рецензувався й доповнювався групою експертів.

Метою організації занять у формі «Кола ідей» було вирішення гострих, суперечливих управлінських питань, проблем, створення списку ідей, положень, правил тощо. «Коло ідей» застосовувалося під час виконання всіма групами того завдання, яке складалося з декількох питань. Варіанти вирішення цих питань групи представляли по черзі. Водночас по колу пропонувались результати не тільки групової, а й індивідуальної роботи.

Отже, використання на координаційно-стимулювальному етапі технології педагогічного менеджменту інтерактивних форм і методів освітньої діяльності передбачало активізацію самостійної

пізнавальної діяльності майбутніх керівників дошкільної освіти, розвиток критичності їхнього мислення, аналізу й самоаналізу у процесі рефлексії, формування управлінської творчості.

Для визначення рівня розвитку управлінської творчості на контрольному етапі експерименту як методи дослідження, як і на констатувальному етапі експерименту, використовувалися анкетування та виконання діагностичних завдань. у процесі анкетування студентам пропонувалося тільки одне питання: «У чому, на Ваш погляд, полягає сутність поняття «управлінська творчість керівників дошкільної освіти?».

Зміст діагностичних завдань на контрольному етапі експерименту було визначено таким чином.

Діагностичне завдання 1. Розробити концепцію освітньої діяльності закладу дошкільної освіти в сукупності таких її складових частин, як: візія закладу дошкільної освіти; система цінностей і принципів, на засадах яких здійснюється освітня діяльність закладу дошкільної освіти.

Діагностичне завдання 2. Проаналізувати звіт директора обраного закладу дошкільної освіти про особливості й результати його освітньої діяльності протягом навчального року. На засадах результату аналізу розробити модель ефективної, педагогічно доцільної, інноваційної, оригінальної авторської освітньої системи на майбутній навчальний рік (стратегічні цілі освітнього процесу, його узагальнений зміст і особливості його реалізації).

Кількісне співвідношення відповідей респондентів на питання анкети представлено в таблиці 8.

Таблиця 8

Кількісне співвідношення відповідей респондентів на перше питання анкети (контрольний етап експерименту)

Кількість відповідей респондентів, у яких визначення змісту поняття		
відповідає науковому визначенню	не зовсім відповідає науковому визначенню	не відповідає науковому визначенню
77 (78,6%)	17 (17,3%)	4 (4,1%)

На засадах аналізу результатів дослідження, представлених у таблиці, виявлено 77 відповідей, відповідних науковому визначенню змісту досліджуваного поняття; 17 відповідей, що не зовсім відповідають науковому визначенню змісту означеного

поняття; 4 відповіді, у яких визначення змісту досліджуваного поняття не відповідає його науковому формулюванню.

Кількісне співвідношення рішень першого діагностичного завдання на контрольному етапі експерименту представлено в таблиці 9.

Таблиця 9

Кількісне співвідношення рішень першого діагностичного завдання (контрольний етап експерименту)

Кількість рішень респондентів, у яких концепція освітньої діяльності закладу дошкільної освіти розроблена		
творчо (нетрадиційно)	не зовсім творчо	не творчо (традиційно)
54 (55,1%)	26 (26,5%)	18 (18,4%)

Результати аналізу дослідження, представлені в таблиці, дозволяють засвідчити, що в 54 студентів концепція освітньої діяльності закладу дошкільної освіти розроблена творчо (нетрадиційно). Не зовсім творчо означена концепція створена у 26 студентів. Нетворчо (традиційно) концепцію окреслили 18 студентів.

Кількісне співвідношення рішень другого діагностичного завдання на контрольному етапі експерименту представлено в таблиці 10.

Таблиця 10

Кількісне співвідношення рішень другого діагностичного завдання (контрольний етап експерименту)

Кількість рішень респондентів, у яких модель освітньої системи закладу дошкільної освіти розроблена		
творчо (нетрадиційно)	не зовсім творчо	нетворчо (традиційно)
48 (49%)	29 (29,6%)	21 (21,4%)

Аналіз результатів дослідження, запропонованих у таблиці, дозволяє констатувати, що 48 студентів модель освітньої системи закладу дошкільної освіти створили творчо (нетрадиційно); 29 студентів таку модель розробили не зовсім творчо; нетворчо (традиційно) підійшли до визначення моделі 21 студент.

На засадах аналізу результатів дослідження на етапі контрольного експерименту було визначено рівні розвитку

управлінської творчості в майбутніх керівників за визначеними критеріями й показниками.

Когнітивний критерій із показником: знання змісту поняття «управлінська творчість керівників дошкільної освіти».

Діяльнісний критерій із показниками: розроблення авторської концепції освітньої діяльності закладу дошкільної освіти; створення авторської моделі освітньої системи закладу дошкільної освіти.

На засадах аналізу результатів дослідження на етапі контрольного експерименту було визначено рівні розвитку управлінської творчості в майбутніх керівників дошкільної освіти за визначеними показниками.

Так, високий рівень розвитку досліджуваної якості було виявлено у студентів, у відповідях яких формулювання досліджуваного поняття відповідало науковому визначенню; які перше та друге діагностичні завдання виконали на підставі власних оригінальних знахідок, ідей, пропозицій, рішень, що відзначаються яскравістю, оригінальністю, унікальністю. Управлінська діяльність таких майбутніх керівників оцінювалася як творча, нешаблонна, унікальна, оригінальна, зі своєрідністю професійно-управлінського іміджу.

Середній рівень розвитку досліджуваної якості було виявлено у студентів, у відповідях яких формулювання досліджуваного поняття не зовсім відповідало науковому визначенню; які перше та друге діагностичні завдання виконали на засадах відомих, загальноприйнятих підходів, використання деяких фрагментів готових рекомендацій. Водночас спостерігалися власні знахідки, ідеї, пропозиції, рішення. Управлінська діяльність таких майбутніх керівників визначалася як не досить творча, дещо шаблонна, без яскраво виражених ознак оригінальності, унікальності, своєрідності професійно-управлінського іміджу. Також середній рівень розвитку досліджуваної якості було визначено у студентів, які продемонстрували рівень сформованості одного будь-якого показника, що свідчить про середній рівень розвитку досліджуваної якості; одного будь-якого показника, що свідчить про високий рівень розвитку досліджуваної якості; одного будь-якого показника, що свідчить про низький рівень розвитку досліджуваної якості.

Низький рівень розвитку досліджуваної якості продемонстрували студенти, у відповідях яких формулювання досліджуваного поняття не відповідало науковому визначенню; які перше та друге діагностичні завдання виконали на засадах відомих, загальноприйнятих підходів, готових рекомендацій, шаблонно.

Управлінська діяльність таких майбутніх керівників характеризувалася як нетворча, шаблонна, без ознак оригінальності, унікальності, своєрідності професійно-управлінського іміджу.

Кількісне співвідношення рівнів розвитку управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти на констатувальному й контрольному етапах експерименту представлено в таблиці 11.

Таблиця 11

Співвідношення рівнів розвитку управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти на констатувальному й контрольному етапах експерименту

Констатувальний експеримент			Контрольний експеримент		
Співвідношення рівнів розвитку управлінської творчості					
достатній	не зовсім достатній	недостатній	достатній	не зовсім достатній	недостатній
14 (14,3%)	49 (50%)	35 (35,7%)	47 (48%)	36 (36,7%)	15 (15,3%)

Як видно з таблиці, 47 студентів на контрольному етапі експерименту (проти 14 на констатувальному етапі експерименту) продемонстрували достатній рівень розвитку управлінської творчості. Не зовсім достатній рівень управлінської творчості спостерігався у 36 майбутніх управлінців (проти 49 на етапі констатувального експерименту). Низький рівень сформованості управлінської творчості засвідчено в 15 студентів (проти 35 на етапі констатувального експерименту).

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку вітчизняної дошкільної освіти, орієнтованої на світові, європейські освітні стандарти, великого значення набуває така професійна якість керівників, як управлінська творчість, актуалізація якої в управлінській діяльності дозволяє ухвалювати ефективні, нестандартні управлінські рішення, забезпечувати діяльність закладу дошкільної освіти в режимі розвитку, а не функціонування, досягати високої якості дошкільної освіти, успішно розвивати кожну дитину. Водночас у практиці освітньої діяльності спостерігається дефіцит управлінської творчості в керівників дошкільної освіти. Метою дослідження визначено необхідність вивчення особливостей формування управлінської творчості в майбутніх керівників дошкільної освіти

як одного з найважливіших компонентів їхньої управлінської культури, в умовах закладу вищої освіти.

У межах дослідження розроблено й застосовано методики діагностики рівня й особливостей розвитку у студентів досліджуваної якості. На етапі констатувального експерименту доведено переважання розуміння студентами змісту поняття «управлінська творчість керівників дошкільної освіти», що не зовсім або взагалі не відповідає його науковому визначенню. Усі магістранти констатували наявність у них досліджуваної професійної якості. Водночас переважна кількість студентів визначили рівень розвитку власної управлінської творчості як не зовсім достатній або недостатній. Більше половини студентів визнають освітній процес закладу вищої освіти з формування досліджуваної якості не досить ефективним або неефективним і визначають необхідність поглиблення практичної професійної підготовки; більш ефективного використання інноваційних педагогічних технологій, інтерактивних форм і методів навчання; педагогічно доцільного зарубіжного досвіду тощо. Результати аналізу рішень діагностичних завдань засвідчили неналежну здатність майбутніх керівників до прояву управлінської творчості в реальній управлінській практиці. На засадах аналізу результатів констатувального експерименту засвідчено необхідність формування управлінської творчості майбутніх керівників дошкільної освіти в умовах університетського навчання.

Для досягнення означеної мети досліджено теоретичні засади проблеми. Упроваджено в освітній процес закладу вищої освіти технологію педагогічного менеджменту в сукупності його компонентів. Використано інтерактивні форми й методи навчання на його координаційно-стимулювальному етапі. На основі аналізу результатів контрольного експерименту доведено ефективність експериментально-педагогічної діяльності, підтверджено можливість її практичного застосування у професійній підготовці майбутніх фахівців дошкільної освіти.

АНОТАЦІЯ

У дослідженні визначено актуальність формування управлінської творчості керівників дошкільної освіти як визначальної характеристики їхньої управлінської культури. Окреслено теоретичні засади досліджуваної проблеми. Уточнено сутність основного поняття дослідження «управлінська творчість керівників дошкільної освіти».

Вивчено особливості розвитку управлінської творчості в майбутніх керівників дошкільної освіти. Охарактеризовано особливості формування досліджуваної якості на засадах упровадження технології педагогічного менеджменту й застосування інтерактивних форм і методів навчання на його координаційно-стимулювальному етапі. Доведено ефективність формування управлінської культури в майбутніх керівників дошкільної освіти в умовах закладу вищої педагогічної освіти. Визначено перспективи подальшого вивчення досліджуваної проблеми.

Література

1. Васильченко Л. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Запоріжжя, 2006. 278 с.
2. Гильбух Ю. Внимание: одаренные дети. Москва : Знание, 1991. 80 с.
3. Головньова І. Актуальні напрями застосування нового підходу в менеджменті в освітній сфері. *Педагогіка і психологія*. 2002. № 3. С. 53–58.
4. Горюнова Т. Развитие управленческой культуры будущего педагога дошкольного образования: дис. … канд. пед. наук: 13.00.08. Нижний Новгород, 2002. 218 с.
5. Губа А. Теоретико-методичні засади формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти : дис. … докт. пед. наук: 13.00.04. Луганськ, 2010. 512 с.
6. Келли Дж.А. Теория личности : психология личных конструктов. Москва ; Санкт-петербург : Речь, 2000. 249 с.
7. Королюк С. Розвиток управлінської культури керівників загальноосвітнього навчального закладу у процесі підвищення кваліфікації : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Київ, 2005. 237 с.
8. Крижко В. Аксіологічний потенціал державного управління освітою : навчальний посібник. Київ : Освіта України, 2005. 224 с.
9. Маслоу А. Мотивация и личность. Москва ; Санкт-Петербург : Евразия, 1999. 478 с.
10. Медведь В. Розвиток управлінської культури у професійно-технічному навчальному закладі : дис. … канд. пед. наук: 13.00.01. Київ, 2007. 284 с.
11. Моляко В. Психологія творчості – нова парадигма дослідження конструктивної діяльності. *Розвиток педагогічної й психологічної наук в Україні 1992–2002 :* збірник наукових праць до

10-річчя Академії педагогічних наук України. Харків : ОВС, 2002. Ч. 1. С. 481–491.

12. Пономаренко Т. Теорія і методика формування управлінської культури керівників дошкільної освіти : монографія. Суми, 2017. 440 с.

13. Пономарев Я. Психология творчества. Москва : Наука, 1976. 304 с.

14. Рубинштейн С. Основы общей психологии : в 2-х т. Москва : Педагогика, 1989. Т. 2. 485 с.

15. Семенов О. Формування творчо спрямованої особистості старшого дошкільника у позашкільному навчальному закладі : монографія. Луцьк : ПВД «Твердиня», 2017. 520 с.

16. Сисоєва С. Основи педагогічної творчості : підручник. Київ : Міленіум, 2006. 346 с.

17. Симонов В. Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании : учебное пособие. Москва : Высш. образование, 2007. 357 с.

18. Юнг К.Г. Архетипи і колективне несвідоме. Львів : Астролябія, 2012. 588 с.

19. Baldwin J. A New Factor in Evolution. *The Amarican Naturalist.* 1896. Vol. 30. № 354. P. 441–451.

20. Piaget J. La psychologie de l'enfant. Paris : Presses Univ. de France, 1966. 461 p.

21. Skinner B. The shaping of a bihaviorist: part two of an autobiography. New York : Knopf, 1979. 373 p.

22. Thorndike E. The Psychology of Wants, Interests and Attitudes. New York : Appleton-Century Co, 1935. 301 p.

23. Watson J. Behavior an Introduction to Comparative Psychology. Hong Kong : Fogotten Books, 1914. 456 p.

Information about the author:
Ponomarenko T. O.,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Professor at the Chair of Preschool Education
Pedagogical Institute
of Borys Grinchenko Kyiv University
18/2, Bulvarno-Kudriavska str., Kyiv, 04053, Ukraine