

ШКІЛЬНИЙ  
СВІТ

БІБЛІОТЕКА «ШКІЛЬНОГО СВІТУ»

НАМ 10 РОКІВ

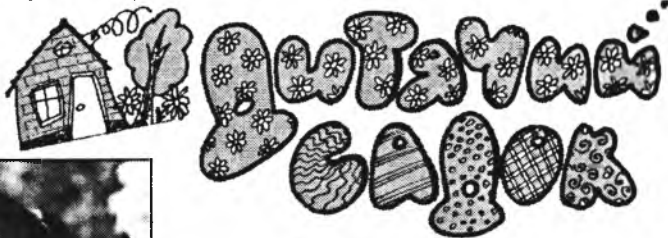
Дитячий садок. Бібліотека

# ДИТЯЧИЙ САДОК: УПРАВЛІННЯ



ДИТЯЧИЙ САДОК. БІБЛІОТЕКА

Всеукраїнський часопис для педагогів-“дошкільників”  
(майбутніх і теперішніх) та батьків



Бібліотека «Шкільного світу»  
Заснована у 2003 р.

ШКІЛЬНИЙ  
СВІТ



• **поповнює**

нестачу знань і інформацію про дитину,  
дошкільний вік, дитинство загалом;

• **зміцнює**

стосунки між дітьми і дорослими, керівниками  
і підлеглими, односторонніми;

• **стимулює**

обмін знаннями, досвідом та відновлює природну  
цікавість до спілкування між «дошкільниками» регіонів;

• **збільшує**

повагу і шану до педагогів самої важливої ланки освіти.

## ДИТЯЧИЙ САДОК: УПРАВЛІННЯ

2-ге видання

Дитячий садок. Бібліотека

Завчасно подбайте про передплату  
індекси:

**35265** – щомісячна передплата газети

**06647** – передплата на книжкові видання газети

**комплекти:**

**91837** – (пільговий) газета “Дитячий садок” + “Дитячий садок. Бібліотека”

**23318** – газета “Початкова освіта” + газета “Дитячий садок”

Газета виходить 4 рази на місяць, бібліотечка – 1 раз на місяць

**ГАЗЕТА ДОПОМОЖЕ ВАМ ЗРОБИТИ ШЛЯХ ДО ЗНАНЬ ЦІКАВИМ І РАДІСНИМ!**

Київ  
Видавничий дім «Шкільний світ»  
Видавець Л.Галіцина  
2006

Укладено за матеріалами газети «Дитячий садок» (2003—2005 рр.),  
яку випускає видавництво «Шкільний світ»  
за сприяння Міністерства освіти і науки України

Упорядник *Т.Вороніна*

*Редакційна рада:*

Т.Вороніна, М.Мосієнко — канд. філол. наук,  
Г.Кузьменко, О.Шатохіна, Т.Бишова

Д49 **Дитячий садок: управління** / Упоряд. Т.Вороніна. — 2-ге вид., без  
змін. — К.: Вид. дім «Шкіл. світ»: Вид. Л. Галіцина, 2006. — 128 с. —  
(Б-ка «Шк. світу»).

ISBN 966-8651-59-6.

ISBN 966-420-007-7.

ISBN 966-356-045-2.

Збірник (1-ше вид. — 2005 р.) складається з матеріалів з питань управ-  
ління дошкільною освітою. Він ознайомлює читачів, як керувати людьми;  
зі способами прийняття рішень; пріоритетами управлінської діяльності; як  
проводити дискусії і як справитися зі стресовою ситуацією; а також допоможе  
з'ясувати, хто суб'єкт керування ДНЗ; фактори, які впливають на якість та  
результативність управлінської діяльності керівника ДНЗ; чи потрібно на-  
вчати педагогів дитячих садків. А також подаються методичні рекомендації  
щодо планування освітнього процесу, організації фізкультурно-оздоровчої  
роботи, з питань безпеки життєдіяльності дітей та багато інших різноплано-  
вих статей, які стануть у пригоді керівникам різного рівня.

Для директорів та завідувачів ДНЗ, ШДС, НВК, методистів, ви-  
кладачів та студентів навчальних закладів.

**ББК 74.1**

ISBN 966-8651-59-6 (б-ка «Шкіл. світу»)  
ISBN 966-420-007-7 (Вид. дім «Шкіл. світ»)

ISBN 966-356-045-2 (вид. Л.Галіцина)

© Т.Вороніна, упорядкування, 2005

© Видавничий дім «Шкільний світ»,  
дополіграфічна підготовка, 2006

© Видавець Л.Галіцина, оформлення,  
2006

Слово до читача ..... 4

## Розділ 1. Школа менеджера

Хороший керівник той, чий штат співробітників працює  
швидше з ним, ніж на нього..... 6  
Значення мотивації ..... 16  
Шість способів прийняття рішення ..... 18  
*І.Уласов*. Робочий стіл керівника ..... 21  
*В.Андрєєв*. Як проводити суперечки, дискусії ..... 23  
*К.Михайлова*. Пастка для тих, хто ніколи не помиляється..... 28  
*О.Соболева*. Як справитися зі стресовою  
ситуацією і не зламатися ..... 32

## Розділ 2. Рецепти управління ДНЗ

*О.Юшков*. Хто суб'єкт керування ..... 36  
*Т.Колодяжна*. Фактори, які впливають на якість  
та результативність управлінської діяльності керівника ..... 39  
*М.Корепанова*. Пріоритети управлінської діяльності:  
погляд на проблему..... 50  
*Н.Денисенко*. Образ педагога та нова модель  
управління дошкільною освітою..... 53  
*Л.Свирська*. Стратегія і практика викладання, засновані на  
принципах навчання дорослих ..... 62  
*М.Ганькіна*. Пам'ятка педагогу — редактору-початківцю..... 78  
*О.Каплуновська*. Проблемно-зорієнтований аналіз діяльності  
ДНЗ та прогнозування роботи на рік ..... 83

## Розділ 3. Методична служба ..... 94

*О.Долинна. О.Низковська*. Про серпневі наради ..... 94  
*О.Долинна. О.Низковська*. Рекомендації щодо  
календарно-тематичного планування навчально-виховного  
процесу у ДНЗ..... 99  
*О.Долинна. О.Низковська*. Поради щодо організації  
гурткової роботи ..... 107  
*Л.Гураш*. Поради з питань безпеки  
життєдіяльності дітей дошкільного віку ..... 111  
Інструктивно-методичні рекомендації щодо  
організації фізкультурно-оздоровчої роботи в ДНЗ ..... 119

## СЛОВО ДО ЧИТАЧА

*У світі існує дві складні речі — керувати і виховувати.*

Імануїл Кант

*Якщо ми хочемо, щоб наші підприємства (дитячі садки), основа економіки нашого співтовариства, були успішними — перше, що необхідно зробити, — це прищепити людям ставлення до свого підприємства як до рідного Дому і одночасно нашої фортеці, обложеної ворожою армією у нескінченній битві за виживання на планеті Земля.*

*Навіть така проста основа для взаєморозуміння, як Дім — обложена фортеця, яку потрібно берегти і захищати, замазувати дірки і проломи у стінах, допоможе домогтися від людей єдності, взаємодії і дієздатності.*

*А навчання? А навчання нехай проходить тихенько прямо в бою...  
(О. Андрєєв «Магія і культура в науці управління»)*

Від кого залежить грамотна робота дошкільного навчального закладу? Звісно, насамперед від керівника.

У тому, що завідувач має бути хорошим керівником, організатором, господарником, ніхто не сумнівається. Розмова йтиме про його діяльність, про його особисте вміння створити матеріальну базу, зробити так, щоб дитячий садок створював приємне враження зовнішнім виглядом.

Деякі стверджують, що це важко. Можливо. Адміністративна, фінансово-господарська діяльність для будь-якого керівника

обов'язкова, і цим він відрізняється від своїх колег-фахівців, якими керує.

Керувати професійно — справа складна, і цим умінням, ймовірно, відрізняються керівники один від одного: у кожного своя специфіка, свій професіоналізм. Ведучи мову про керівника дитячого садка, наголосимо, що його професіоналізм — це вміння створити грамотний колектив. На жаль, ще трапляються випадки, коли у чудових «хоромах» можна спостерігати відсутність педагогічної грамотності і доцільності педагогічної дії.

Дитячий садок не може бути схожим на школу чи інші навчальні заклади. **Він — дитячий садок, він — для дітей.** І той, хто там працює, має насамперед розуміти перспективу розвитку поки що маленької людини і нести за неї відповідальність. Яким же мусить бути завідувач дитячого садка, щоб виростити грамотний колектив, який розуміє дітей?

Завідувачу мало самому розуміти дітей, йому слід навчити цього вихователів і пильно стежити за їх педагогічною культурою. Він має бути на дві голови вищим у своїх знаннях, адже, якщо немає педагогічної культури, грамотності у завідувача, то що вже тоді вимагати з колективу.

Вашій увазі пропонуємо перший збірник статей (це наукові розробки, досвід роботи, поради фахівців), де ми намагатимемося не просто виховати керівників, а допомогти віднайти способи, шляхи обговорення цих питань з педагогічним колективом і, за потреби, змінити практику, яка склалася в дитячому садку.

Основна робота керівника — це не керування, а подолання перешкод, які заважають нормально працювати колективу.

**ХОРОШИЙ КЕРІВНИК ТОЙ, ЧИЙ  
ШТАТ СПІВРОБІТНИКІВ ПРАЦЮЄ  
ШВИДШЕ З НИМ, НІЖ НА НЬОГО**

Ваша діяльність пов'язана з потребою керування людьми? Ви гідні співчуття. Тут себе зрозуміти не можеш — не те, що розібратися в сутінках чужої душі, тим паче коли цих душ багато: примхливих, образливих, яким до вподоби незалежність і ласка.

З іншого боку, ваші проблеми не дуже відрізняються від тих, що розв'язує звичайний пастушок із сопілочкою, кнутом, вівчаркою і сумкою сухарів. Однак від вас не потрібно обтяжливого і неплідного заняття — «пасти народи».

**Що являє собою керівник****СТАНОВЛЕННЯ КЕРІВНИКА**

Чи може будь-хто стати керівником? Теоретично — так, на практиці — ні. Багато людей не здатні або не бажають пристосовуватися до вад керування.

Як стати керівником? Висуванню людей зазвичай сприяють такі причини:

- вони добре справляються зі своєю нинішньою роботою;
- вони працюють в закладі тривалий час;
- їх вік припускає старшинство;

- вони знаються саме на тих людях, які потрібні для справи;
- трапляється так, що вони опиняються в потрібному місці в потрібний час.

І лише зрідка їх висувають тому, що вони стають чудовими керівниками. Як і в більшості видів діяльності, ви не знаєте своїх можливостей, допоки на практиці не випробуєте себе. Якщо ви бажаєте ходити на лижах, їздити верхи чи підніматися в гори, ви, звісно, можете справитися, але спершу вам потрібно взяти кілька уроків. Те саме і в керуванні — перш ніж освоювати його на практиці, варто дещо дізнатися теоретично.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ОBOB'ЯЗКИ КЕРІВНИКА**

«Керувати — спонукати до дії й удосконалювати команду для досягнення погоджених цілей».

Визначення такого роду часто використовується в робочих розпорядженнях для характеристики обов'язків керівника.

Кожен керівник несе відповідальність за себе, свою команду, окремих людей у команді, успіх справи і найближчі завдання.

Більшість керівників перебувають під постійним тиском проблеми досягнення цілей з можливо меншими витратами, прагнучи виконати ці вимоги, вони часто забувають про недоліки людей, за яких несуть відповідальність. Результати можуть бути катастрофічні.

**Обов'язки керівника:**

- спонукати штат співробітників до роботи у міру сил і здібностей, не допускаючи втрати зацікавленості;
- делегувати, тобто передоручати завдання, залишаючи за собою більше часу для керування й удосконалювання штату співробітників;
- складати плани і контролювати діяльність у своїй галузі, щоб гарантувати досягнення цілей;
- приймати рішення на допомогу команді;
- керувати проблемами, не розв'язувати їх усі, але допомагати команді досягати прийнятних рішень;
- ініціювати і заохочувати ідеї, які висуває команда;
- удосконалювати команду. Часто стверджують, що перший обов'язок керівника — підготувати собі спадкоємця. Якщо немає жодного здатного зайняти це місце, ваші шанси на подальше просування по службі зменшуються;
- поповнювати команду належними кадрами.

## ЗАСОБИ КЕРУВАННЯ

Ставши керівником, у вашому розпорядженні:

• **люди** — потреба керування ними вважається найскладнішою. Це різні запити, погляди, здібності й індивідуальності. Люди не є постійними і можуть змінюватися щодня, щогодини. Здібний керівник розкриє сильні сторони, а слабкі зведе до мінімуму;

• **час** — засіб демократичніший. У кожного — 60 сек у хвилині, 60 хв у годині тощо. Те, як цей час використовується, визначає ефективність керівництва;

• **площа** — вона коштує дорого, і багато хто потерпає від її нестачі. Однак і на наявній площі можна багато чого зробити для поліпшення обстановки і режиму роботи людей;

• **фінанси** — усі керівники до відомої міри пов'язані з бюджетом і витратами. Існує спеціальна література і практичне навчання того, щоб керівники-нефінансисти мали можливість вести фінансові справи;

• **устаткування** — включаючи робочі столи, телефони тощо, ви маєте домогтися, щоб потреби вашої команди забезпечувалися достатньо, наразі маючи на увазі, що невикористовуване устаткування — це непродуктивні витрати;

• **інформація** — забезпечте, щоб вона в належному порядку надавалася і як потрібно використовувалася, полегшуючи працю команди.

Ефективне керування цими засобами є життєво необхідним, що впливає і на команду загалом, і на окремих її представників.

## ЩО ОЗНАЧАЄ БУТИ ЧУДОВИМ КЕРІВНИКОМ

«Керівниками народжуються, а не стають». Чи правильно це? Справді, чи правильно це стосовно керівників, які, врешті-решт, залишаються лідерами по праву? У будь-якому разі керівник має бути наділений певними якостями, які можна розвинути, але які не можна прищепити на порожньому місці.

## ДЕСЯТЬ ОСНОВНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА

1. Забезпечення чіткого керівництва шляхом:

- установлення зрозумілих цілей і норм;
- повідомлення групових завдань;
- залучення людей для постановки завдань;
- зрозумілого і ретельного пояснення делегованих завдань.

2. Підтримка відкритого двостороннього спілкування шляхом:

- відкритості і щирості в спілкуванні з людьми;
- чесності, прямої і діловитості;
- створення атмосфери відкритості і довіри.

3. Готовність навчати на практиці і підтримувати людей:

- допомагати і бути їм корисним;
- припускати лише конструктивну критику;
- підтримувати просування кадрів угору службовими сходами.

4. Забезпечення об'єктивного визнання:

- схваленням чіткої роботи частіше, ніж критичні зауваження;
- відносною винагородою за якість виконаної роботи.

5. Установлення регуляторів поведінки, щоб:

- доводити дії до кінця і розв'язання важливих проблем;
- надавати співробітникам зворотну інформацію з виконаною ними роботою.

6. Вибір саме тих людей, які потрібні в штаті закладу.

7. Розуміння фінансових наслідків рішень.

8. Підтримка нововведень і нових ідей.

9. За потреби пояснення стислих директив.

10. Постійний доказ високого рівня порядності.

Чи ті це якості, які ви шукаєте у своєму керівникові? Якщо — так, то, імовірно, і ваші співробітники прагнуть цього.

**Якості керівника** можна оцінити за трьома групами:

- **характер** — уроджені якості: набути важко, якщо немає нічого, що можна було б розвинути;
- **навички** — якості, яких можна навчитися і розвинути в собі;
- **знання** — інформація, досліджувана і здобута.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА

Далі наведемо перелік якостей, які допоможуть вам стати вмілим керівником групи людей.

### Характер

Порядність, гнучкість, відкритість, рішучість, надійність, неупередженість, захопленість, багата уява, гумор.

### Навички

Спілкування, слухання, мотивування, делегування, запровадження нововведень, запровадження практичного навчання, планування, контролювання, вплив.

**Знання**

Вад співробітників, політики закладу, методики процесу, цілей і завдань.

Не засмучуйтеся, якщо володієте з цього переліку не усім. Однак що більше якостей вам властиво, то легше та ефективніше керувати людьми.

**ЯК ЗАСЛУЖИТИ ПОВАГУ**

Щоб керувати ефективно, важливо користуватися повагою своїх співробітників, колег-керівників і начальників. Повага не приходить з посадовим титулом, її слід заслужити, а для цього потрібен час. Далі наводимо драбинку сходження до поваги. Цей процес має такі стадії:

- повага;
- довіра;
- надійність;
- відкритість у спілкуванні;
- рішуча цілеспрямованість.

Якщо ви не застосовуєте на практиці принципів відкритого спілкування і не виявляєте цілеспрямованості, у вас не буде шансу заслужити повагу.

Репутація надійності запрацьовується постійним виконанням даних обіцянок, а також здійсненням рішень і дотриманням їх.

Коли люди дізнаються, що ви не розголошуєте конфіденційних повідомлень, ви здобуваєте їх довіру.

Повага буде результатом постійної відповідності усім чотирьом сходинкам визнання.

**Як керувати собою**

*Різниця між роботою і кар'єрою — це різниця між 40 і 60 годинами на тиждень.*

Роберт Фрост

**ЯКІСТЬ, А НЕ КІЛЬКІСТЬ**

Перш, ніж намагатися керувати іншими, важливо дізнатися, як керувати самим собою. Якщо ви — неорганізована людина, яка легко піддається впливу з боку, людина, яка швидко змінює погляди, здійснює невмотивовані вчинки і піддається швидким змінам настрою, ви не доб'єтесь поваги і довіри своїх співробітників.

У керуванні собою важлива не кількість часу, який ви витрачаєте на активну діяльність, а те, що ви робите протягом цього часу. У розрахунок включено саме якість, а не кількість.

Час надто легко витрачається марно, відновити ж його неможливо. Час, витрачений на справу, не пов'язану з керуванням, не обов'язково буде непродуктивним. Але чи можна його використовувати краще?

**КЕРУВАННЯ ЧИ ВИКОНАННЯ**

Одним з найважчих аспектів переходу до керування є розподіл свого часу між «керуванням» і «виконанням», тобто подальшим застосуванням ваших спеціальних або практичних навичок.

Наведені далі схеми показують різницю між керівником-дилетантом і професіоналом.

Керування — 20 год.

Виконання — 40 год.

Час.

Дилетант далі виконуватиме завдання, що передують функції керування, і, розуміючи, що він також мусить займатися керуванням, збільшить свій робочий тиждень, щоб впоратися зі справами.

Керування — 40 год.

Виконання — 20 год.

Час.

У міру нагромадження досвіду професіонал витрачає менше часу на виконання і більше — на керування.

Скільки свого часу ви витрачаєте на керування, а скільки — на виконання? Що більше ви витрачаєте, щоб влучити у «двох зайців» одразу, то імовірнішим є стрес. А це шкідливо впливатиме на вас, сім'ю і співробітників.

**САМОВДОСКОНАЛЕННЯ**

Керівники мусять вчитися. Багато в чому керування собою — це визнання своєї недосконалості і готовність вчитися і пристосовуватися.

Є чотири етапи в процесі навчання.

1. Неусвідомлена некомпетентність.
2. Усвідомлена некомпетентність.
3. Усвідомлена компетентність.
4. Неусвідомлена компетентність.

Щойно ви здобудете більше досвіду, керування стане вашою другою натурою.



## САМОАНАЛІЗ

Важливою частиною керування собою є здатність аналізувати свої сильні і слабкі сторони. Складіть перелік запитань, у яких ви розбираєтесь, і другий перелік — тих галузей, знання яких вимагає досконалості. Будьте чесні, не обманюйте себе.

Зосередьтеся на поповненні знань там, де більше прогалин. Не бійтеся просити допомоги в інших, заздалегідь установивши їх компетентність. Прочитайте книжки з майстерності керування, застосувавши їх для власної користі.

## Керівний тиск

Ніколи не дозволяйте собі потрапити під надмірний тиск. Занадто часто ті, хто обіймає вищі посади, будуть заходити за рамки свого керівництва і звалюватимуть на вас дедалі більше роботи.

Що частіше ви погоджуєтесь, то швидше опинитеся (поки не виявите самі) під неприпустимим тиском. У результаті ви будете сильніше тиснути на своїх співробітників. Ваші організація і планування виявляться марнослов'ям, і все, що вам залишиться, — прискорювати гонитву, щоб... залишатися на тому самому місці.

Будьте інформовані про будь-який майбутній тиск подібного роду і навчіться казати «ні». За умови, що ви маєте плани і пріоритети, які заповнюють робочий тиждень, за спроби вашого боса перейти до додаткових завдань будьте готові сказати йому, що ви не можете їх прийняти. Якщо він наполягає, попросіть встановити черговість виконання переглянутого вами обсягу робіт. Ви маєте бути твердим, це ваш обов'язок перед штатом співробітників, а також перед самим собою. Єдина ознака слабкості з вашого боку — і в майбутньому ви приречені.

## ЧИ МОЯ ЦЕ ПРОБЛЕМА

Керівники постійно стикаються з проблемами двох категорій: проблеми, пов'язані із самою роботою, і проблеми, пов'язані з людьми. Хоча в обох випадках мета полягає у розв'язанні проблеми, розв'язуються вони абсолютно різними способами.

Якщо ви стикнулися з проблемою, поставте собі запитання: «А чи моя це проблема?» Якщо — ні, то чи маєте ви насправді намагатися її розв'язати?

Однак якщо проблема — ваша, і ви той, хто може краще за всіх її розв'язати, переконайтеся, що ви точно уявляєте собі, в чому вона полягає.

## Правильне керування проблемами:

- намагайтеся розв'язувати лише ті проблеми, які не можуть бути розв'язані іншими;
- застосовуйте методичний підхід;
- використовуйте метод, який відповідає проблемі;
- намагайтеся розкрити справжні причини проблем, пов'язаних з людьми;
- кажіть людям, коли вони створюють для вас проблему, і намагайтеся її розв'язати;
- залучайте, де можна, інших до пошуку рішень;
- оцінюйте результат.

## Погане керування проблемами:

- зосередитися на дії, не плануючи;
- нехтувати керуванням проблемою;
- вірити, що ви — єдина людина, здатна забезпечити розв'язання проблеми;
- загрожувати тим, хто створює для вас проблему;
- завжди покладатися на свій досвід для розв'язання проблеми.

## ЯК КЕРУВАТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯМ НОВОВВЕДЕНЬ

### Логічний мислитель проти творчого

Нововведення — це здійснення змін для запровадження нововведень. Запровадження нововведень становить більшу частину роботи керівника. Однак багато хто вважає, що дуже важко домогтися виникнення нових ідей, особливо за наказом.

У школі нас учили мислити абстрактно. Це означає, що зіткнувшись з проблемою, ми спочатку проробляємо логічну послідовність кроків, щоб спробувати знайти рішення. У багатьох випадках цього цілком достатньо, але навряд чи при цьому появлятимуться нові ідеї чи рішення.

Нові ідеї і рішення з'являються в процесі творчого або просторового мислення. Аналогічний тип мислення не визнає поступовості в переході до проблеми. Людина, яка мислить творчо, нерідко починає з варіанта розв'язання і спрацьовує назад, щоб дізнатися, чи виконується він чи ні. Людина, яка мислить просторового, ніколи не переконана, що це не працюватиме, поки не буде доведено, що це не так.



## ГЕНЕРУВАННЯ НОВИХ ІДЕЙ

Нові ідеї часто виникають, коли ми виконуємо будь-що, зовсім не пов'язане з проблемою, наприклад, їдемо в автомобілі, прогулюємося з собакою або переглядаємо телепередачу.

### Щоб сприяти генеруванню нових ідей:

- проведіть дослідження під усіма можливими кутами зору;
- перелічіть всі підходи, не даючи оцінки;
- переключайтеся з проблеми на проблему;
- дайте вашій думці вийти за рамки звичайного і поглянути на ситуацію іншим, очевидно неприйнятним, способом;
- запишіть свої ідеї і думки.

## ЗАЛУЧЕННЯ ІНШИХ

Вам, керівникові, потрібно спонукати своїх співробітників висувати ідеї і пропозиції. Урешті-решт, нові ідеї не є вашою єдиною прерогативою, у інших можуть бути кращі рішення. От через це може бути досягнуто:

- спонукання до того, щоб співробітники розповідали вам про свої ідеї будь-коли;
- вислуховування без зауважень, критики чи оцінок;
- обговорення виконання рішень;
- розгляд всіх «за» і «проти»;
- прийняття і запровадження в життя відповідних ідей і рішень.

Дуже корисною вправою може стати зібрання групи для проведення «мозкової атаки». Мета таких зборів — генерація великої кількості різноманітних рішень проблеми. Тут варто дотримуватися низки правил:

- не має бути керівника, тому ви мусите стати частиною групи;
- зрозуміло окресліть проблему для того, щоб кожен займався рішенням одного і того самого завдання;
- не має бути попередньо оголошеної межі часу, це відразу поставить бар'єри;
- ідеї і пропозиції записуються, приміром, на дошці, щоб бачили всі;
- на цьому етапі не має бути критики;
- група виробила ідеї за категоріями: ідеї для негайної реалізації, що вимагають подальшого дослідження, непридатні ідеї.

## ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІДЕЙ У ЖИТТЯ

Вийти з новою ідеєю — лише половина розв'язання проблеми. Інша половина в тому, щоб її прийняти і запровадити в життя. Багато хороших ідей вмирає на цьому етапі, бо керівник, який бере участь у цій справі, не здатен їх реалізувати.

### Щоб бути результативним новатором, потрібно:

- мати чітке бачення результатів;
  - чітко визначити цілі і вигоди;
  - навести переконливі докази по суті запитання;
  - дістати підтримку від можливо більшого числа людей;
  - набратися хоробрості підбити підсумок ризику;
  - правильно себе повести, спонукаючи людей діяти;
  - знайти сили мобілізувати людей і ресурси;
  - бути здатним справитися з перешкодами й опором;
  - мати силу характеру, щоб заволодіти міцністю руху.
- Правильне керування запровадженням нововведень:
- мислити творчо;
  - спонукати співробітників до пропозиції нових ідей;
  - не бути критиком чи суддею;
  - організувати сеанси «мозкової атаки»;
  - бути готовим спробувати щось незвичайне;
  - докласти всіх зусиль для запровадження нових ідей у життя.

### Який ви мислитель

Головні розбіжності між людиною, яка мислить логічно, і людиною, яка мислить творчо, такі:

Логічний мислитель	Творчий мислитель
Обирає	Змінює
Шукає, що — правильне	Шукає, що — відмінне
Мислить у межах самонавіяних параметрів	Відкидає всі параметри
Міркує послідовно	Робить обмірковні скачки
Зосереджується на більш імовірному	Випробовує найменш імовірне
Вирушає з вихідної точки	Вирушає з будь-якого місця

За матеріалами газети «Детский сад. Управление», № 17, 2003 р.  
Росія

## ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ

*Прихований закон людської природи — жагуче бажання, щоб тебе оцінили.*

Вільям Джеймс

Перед вами як керівником стоять певні завдання, а починати дії ви жадаєте від своїх службовців. Для того, щоб спонукати їх чинити відповідно, ви мусите знати і розуміти потреби кожного члена своєї команди. За умовами роботи може трапитися так, що ви не зможете задовольняти поверхневі потреби (підвищення зарплати, просування по службі тощо). Тому ви мусите шукати підсвідомі потреби, щоб їх подолати і намагатися задовольнити заклопотаних іншими потребами.

Тією чи іншою мірою підсвідомі потреби має кожен:

- потреба у визнанні. Це найважливіший фактор, що спонукає. Майже все, що ми робимо, робиться для задоволення цієї потреби;
- потреба у повазі. Як керівник ви можете задовольнити цю потребу просто вислуховуючи своїх співробітників і виявляючи інтерес до них як до особистостей;
- прагнення до відповідальності. Це найкраще досягається делегуванням (передорученням);
- потреба у винагороді. Не обов'язково у вигляді грошей або премій. Її часто можна задовольнити простим, але щирим словом похвали.

### ПРАКТИЧНА МОТИВАЦІЯ

Зазначивши, що ви маєте знати потреби кожного вашого співробітника, справедливо сказати, що всі вони вимагатимуть визнання.

Однак спосіб, за допомогою якого можна задовольнити цю потребу, у кожному випадку може бути різним.

От перелік того, чим практично досягається задоволення потреби у визнанні:

- відкрите двостороннє спілкування;
- правильне делегування;
- участь у прийнятті рішень;
- надання підтримки та допомоги;
- знання власних вад;

- підтримка ідей і пропозицій;
- ослаблення напруги;
- обмін інформацією;
- розвиток професіоналізму у співробітників;
- надання людям можливості застосувати свої здібності;
- підхід до людей як до зрілих, гідних поваги, розумних і значних особистостей;
- щира похвала за добре виконану роботу;
- знаходження приводу для висловлення похвали.

Усі перелічені дії з боку керівника є **правильною мотивацією**.

А які ж тоді дії **неправильної мотивації**? Це — мотивація всієї команди, а не кожного окремо; застосування стимулів, передбачуваних для заохочення людей до кращої роботи; спонукування страхом; застосування похвали лише за виняткові результати; зневага ознаками демотивації.

### ДЕМОТИВАЦІЯ

Як керівник ви маєте дивитися розкритими очима на будь-які ознаки втрати зацікавленості з-поміж своїх співробітників: це може бути заразним. Демотивація зазвичай виявляється в зміні поведінки за явних ознак, що включають:

- прогули;
- запізнення;
- нещирість;
- нетовариськість;
- байдужість;
- раптові спалахи роздратування.

Причини, за яких люди втрачають мотивацію, містять: відсутність визнання; нудьгу — не дуже цікава робота; не залучають до участі у справах і змінах; ідей не підтримують, не вислуховують; відсутність професійного розвитку — ані доручень, ані навчання; постійна критика роботи без схвальної оцінки досягнень; надмірне навантаження роботою — не в змозі з нею справитися, відчувається тиск.

Усякий, з ким це відбувається, своєю поведінкою домагається уваги, тому хтось, який так поводить, й далі буде «вередувати» доти, доки ви як керівник не звернете на нього уваги. Щоб не допустити демотивації працівників, починайте дії «правильної» мотивації шляхом удосконалення і практичного застосування майстерності правильного керування людьми.

*За матеріалами газети «Детский сад. Управление»,  
№ 17, 2003 р. Росія*

## ШІСТЬ СПОСОБІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

Більшість людей вважають, що групове прийняття рішень буде і далі будуватися за старим принципом — більшістю голосів. Фактично ж існує, щонайменше, шість інших способів.

### 1. Через брак відгуку

Такий підхід трапляється набагато частіше, ніж вважає більшість з нас, і відбувається так швидко, що дуже важко його відстежити. Типовий випадок, коли хтось висуває ідею ще до того, як вона дістає відгук, інший педагог висуває наступну ідею, вона і привертає увагу тих, що зібралися. Іноді цей спосіб корисний, тому що змушує рухатися далі доти, доки не з'явиться гідна альтернатива. Однак якщо одного або кількох індивідуумів часто ігнорують, чи взагалі група ігнорує багато пропозицій, може з'явитися серйозна проблема в спілкуванні.

**Переваги:** миттєве прийняття рішення, яке не потребує коментарів.

**Недоліки:** відсутність участі груп. Якщо ідеї постійно проходять непоміченими, з'являється незадоволення, і учасники більше не вносять подальших пропозицій.

### 2. За авторитарним принципом

Іноді група педагогів сприяє відкритій дискусії, але залишає право прийняття рішення експерту або комітету, коли саме рішення рутинне і не спричиняє негативних наслідків, а група воліє витратити свій час на важливіші питання. Результатом неправильного використання цього способу може стати те, що група не докладає зусиль для початку процесу прийняття рішень.

**Переваги:** дуже ефективно за часом і рівнем участі.

**Недоліки:** рішення належить тому, хто його приймає. Участь інших у цьому процесі може бути низькою або взагалі відсутня.

### 3. Меншістю

У поспіху під час завершення роботи керівник групи може запитати, чи є обговорювана пропозиція тим, чого хоче група. Кілька зацікавле-

них членів енергійно підтримують його, а більшість — мовчать. Легко повірити, що мовчання — знак згоди, що іноді трапляється. Існують можливості успішного застосування цього способу під час формування комітетів, яким доручається досліджувати пропозиції і визначити краще рішення.

Однак, якщо цей спосіб використовується часто без широкого обговорення, може статися, що невеликі групи стануть домінувати в прийнятті рішень.

**Переваги:** прийняття рішень перебуває в руках компетентних людей.

**Недоліки:** більшість, не беручи участь в прийнятті рішення, можуть ігнорувати його чи вийти з подальшої участі в цьому процесі.

### 4. Більшістю

Таке голосування є найвідомішим способом прийняття рішення. Підтримуване давньою традицією нашого суспільства, воно часто діє успішно. Але побічним продуктом цього способу є наявність групи тих, що програли, тих, хто не підтримує прийняття цього рішення. Вважається, що відчуття справедливості процесу має переважити важке почуття тих, хто лишився в меншості. Однак, якщо рішення має вагоме значення для членів групи або для школи, меншість, що програла, може виступити досить сильною опозицією, щоб прямо чи побічно зменшити підтримку цього рішення.

**Переваги:** це найшвидший і простий у використанні метод, тому що він дотримується знайомої парламентської процедури. Зовні він відносно безболісний.

**Недоліки:** він породжує ситуацію «перемога — поразка», за якої можуть не враховуватися почуття решти. Почуття образи від незадоволення можуть бути неочевидними, тому що вони перебувають не на поверхні. Результатом цього може стати недостатня співпраця і навіть конфлікти в майбутньому.

### 5. Одноголосно

Коли кожен з ентузіазмом підтримує рішення, то це — одноголосність. Вона трапляється рідко. У багатьох групах плутають одноголосність з консенсусом і витримують пропозицію, поки кожен не погодиться з нею. На подібні очікування йде багато часу, а результатом найчастіше є відмова від будь-якого методу прийняття рішення, за винятком голосування.

**Переваги:** кожен підтримує рішення беззастережно, виключається можливість майбутнього конфлікту.

**Недоліки:** досягти єднання дуже важко. У багатьох випадках воно не варте тих зусиль, яких потрібно для прийняття рішення, чи взагалі недосяжне.

#### 6. За консенсусу

Один з найефективніших, але якому бракує багато часу, метод групового прийняття рішення — це консенсус. До того, як прийняте остаточне рішення, усі члени групи заявляють, що навіть якщо вони не будуть підтримувати пропозицію, то не стануть навмисно проводити роботу проти неї.

Слабкість цього методу в тому, що він відразу ж потребує багато часу. Сила в тому, що потім, коли рішення вже прийняте, його підтримує група авторів, і вона дістає сильний імпульс для здійснення.

**Переваги:** дає можливість почути всі думки, висловити всі почуття і поділитися всією інформацією. Служить запобіжним клапаном для ослаблення невдоволення. Члени групи, швидше за все, розціняють рішення як справедливе, тому що дістали від кожного вичерпну інформацію і тому їм кортітиме підтримати його.

**Недоліки:** це найтриваліший за часом метод, що може розкрити конфліктні ситуації в процесі його здійснення. Щоб усі сторони були почуті, потрібне уміння під час його використання.

*За матеріалами журналу «Директор школи», № 3, 2000 р.*

## РОБОЧИЙ СТІЛ КЕРІВНИКА

*І.УЛАСОВ, психолог, Росія*

Чимало часу керівник проводить за своїм робочим столом. До столу керівника висуваються підвищені вимоги надійності, зовнішньої привабливості, солідності. За вдало скомпонованим робочим столом керівникові однаково зручно працювати з документами, проводити наради і приймати гостей.

### ПРАВИЛЬНО ПІДБЕРІТЬ КОЛІРНУ ГАМУ

Колірна гама вашого робочого стола може бути різноманітною, головне, щоб вона була підібрана відповідно до кольору інших меблів у кімнаті. Це можуть бути різні варіанти сірого, чорного чи нейтрального відтінків «граніту». Якщо ви — прихильник сучасного стилю, то для вашого кабінету найкраще підійдуть двоколірні конфігурації робочого стола, що мають вельми оригінальний вигляд. До речі, кольорові моделі меблів сприяють виникненню теплої товариської обстановки. Але і «дерев'яні» кольори офісних меблів не виходять з моди. Заходячи до такого кабінету, відвідувач відчувається затишно, а у самого працівника поліпшується настрій.

### ЯКЩО НА СТОЛІ РОЗМІЩЕНО КОМП'ЮТЕР

Якщо ви припускаєте розмістити на вашому робочому столі комп'ютер, слід придбати меблі, спеціально спроектовані для приховання таких незручностей: безліч кабелів, роз'ємів, розеток та іншого, що на перший погляд аж ніяк не стосується роботи і підвищеної уваги до себе.

Не варто забувати про те, що комп'ютер є не лише геніальним винаходом учених, але й найпідступнішим ворогом вашого зору. Щоб зберегти зір, офтальмологи рекомендують насамперед правильно організувати своє робоче місце.

Працюючи з комп'ютером слід дотримуватися таких умов:

- монітор має розташовуватися нижче від рівня очей щонайменше на 10—12 см; якщо під час роботи з комп'ютером ваша голова хоча б трішечки піднята догори, очі швидко стомлюються;
- відстань від монітора до ваших очей має бути не менше ніж 50—60 см, такий проміжок дає можливість частково розсіяти незаломлене світло, і тоді згубний вплив самосвітного зображення зменшується;
- крім монітора над вашим робочим столом варто передбачити додаткове джерело світла, але розмістити лампу потрібно так, щоб світло не відсвічувалося на екрані.

### ІНШІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Сидіти під час роботи за столом потрібно в кріслі з підлокітниками — це позбавить вас зайвої м'язової напруги. Найоптимальніша висота стільниці — на рівні «сонячного сплетіння».

Не захаращуйте стіл паперами і різними аксесуарами. Не забувайте про те, що це може справити негативне враження на відвідувачів, і про те, що для ваших підлеглих ви — приклад в усьому.

## ЯК ПРОВОДИТИ СУПЕРЕЧКИ, ДИСКУСІЇ

**В.АНДРЕЄВ**, член-кореспондент РАО (цитуються за книжкою «Ділова риторика»), Росія

Ми часто говоримо, що істина народжується в суперечці. Але істина може і загинути в суперечці під уламками власних думок, взаємних образ. Тому в процесі обговорення будь-яких проблем слід опановувати мистецтво ведення суперечок, дискусій, щоб спрямовувати їх у конструктивне, творче русло.

Суперечки, дискусії дедалі активніше входять у життєдіяльність наших колективів. Колектив, де існує єдино правильна думка, яка збігається з думкою його керівника, рано чи пізно приходить до застою. Яким би талановитим не був керівник, але якщо він не володіє майстерністю ведення суперечки, полеміки і дискусії, то він або йде на поводу у колективу, або стає його узурпатором.

Пошук істини вимагає, як відомо, зіставлення різних думок, обговорення й активної дискусії-суперечки всіх зацікавлених сторін.

### ПРАВИЛА ВЕДЕННЯ ДИСКУСІЙ

- не дозволяйте заміни логічного доказу посиланням на авторитетну думку;
- у процесі дискусії-суперечки чітко окресліть коло обговорюваних питань, перелік і послідовність розв'язуваних проблем;
- частіше використовуйте репліки на кшталт «Це цікава думка», «Спробуймо поміркувати колективно», «Чи так я Вас зрозумів?», які є гарними стимулами процесу дискусії, суперечки;
- вислухайте всі аргументи і контраргументи;
- не поспішайте узагальнювати, робити висновки;
- заперечуючи, не переходьте на особистісні звинувачення і тим більше «не вішайте ярликів»;

— пам'ятайте: у дискусії перемагає найхолоднокровніший із опонентів силою своїх аргументів, а не емоцій;

— аргументуючи, спирайтеся на закони логіки:

а) кожна думка в процесі будь-якого міркування має спиратися на один і той самий визначений за обсягом зміст;

б) істинність тези може бути побічно доведена шляхом спростування протилежного;

в) якщо одне судження щось підтверджує, то інше заперечить все решту, тобто третього судження не може бути;

г) будь-яка правильна думка має бути обґрунтована іншими думками, істинність яких доведена практикою.

### ДЕСЯТЬ ПРАВИЛ ВЕДЕННЯ СУПЕРЕЧКИ

1. Сперечаючись, правильно поставте мету, чітко визначте предмет суперечки, уточніть значення головних понять, якими оперує опонент, стежте за доказовістю суджень.

2. Не бійтеся засумніватися в правоті власної думки: «засумніватися в собі — вище мистецтво і сила» (Фейєрбах).

3. Щоб зрозуміти свого опонента, потрібно хоча б тимчасово подумати стати на його бік, проаналізувати проблему і способи її розв'язання з його погляду, тобто застосувати «принцип співчуття».

4. Ведучи бесіду, обговорюючи, сперечаючись, шукайте істину, а не нав'язуйте власну думку і тим паче не повчайте інших.

5. Сперечаючись, уникайте монологу, стежте за аргументами опонента, тобто того, з ким сперечаєтесь і заради чого сперечаєтесь.

6. Вчіться правильно ставити запитання своєму опоненту, щоб відповідь на нього висвітила його слабкі сторони.

7. Сперечаючись, спирайтеся на факти, «факти — уперта річ».

8. Уникайте слів «я переконаний», «мені здається», «як вважає більшість...».

9. Якщо є потреба, то розділіть обговорювану проблему на підпроблеми, на низку взаємозалежних питань.

10. Ведіть суперечку не заради суперечки, а використовуйте її як засіб для досягнення істини. У процесі суперечки, дискусії варто також пам'ятати: що менше компетентна і менше освічена людина, то частіше здатна починати суперечку. Сперечальники найчастіше, доводячи свою тезу, у процесі суперечки опиняються на позиції, яка не відповідає початковій.

### МИСТЕЦТВО СТАВИТИ ЗАПИТАННЯ, РОБИТИ ЗАУВАЖЕННЯ, РЕПЛІКИ

Оволодіння мистецтвом ведення дискусії, суперечки неможливе без розвитку умінь ставити запитання, робити зауваження, репліки. Вдало сформулювавши запитання, можна досягти різних цілей, які умовно діляться на конструктивні і деструктивні.

Конструктивний підхід до постановки запитань, як правило, домагається позитивної мети, наприклад: уточнити позицію співрозмовника, опонента, проілюструвати свою поінформованість і компетентність з обговорюваної проблеми, перевести монологічний виступ у діалог; активізувати хід дискусії, перехопити ініціативу і спрямувати її в потрібне для вас русло, глибоко зрозуміти суть проблеми, способи її розв'язання; допомогти прискорити процес пошуку істини з тим, щоб дійти згоди.

Проте не всі запитання, репліки, зауваження мають продуктивну спрямованість і позитивні мотиви, якими керуються учасники дискусії, суперечки. Всім відомо, що є охочі ставити каверзні запитання, які домагаються деструктивної мети: перешкоджати опоненту вдало виступити, показати його некомпетентність, розколоти аудиторію, підсилити конфронтацію тощо.

Майстерність ставити запитання залежить від багатьох факторів і умов, але насамперед вона залежить від того, чи володієте ви прийомами постановки запитання і наскільки вдало їх використовуєте. Тому далі зосередьмо увагу на особливостях постановки запитань і їх специфіці.

**Провокаційне запитання.** Його мета — спровокувати опонента на конфронтацію, створити ситуацію, в якій би він перестав володіти собою, як кажуть, «вийшов із себе» і наговорив різних слів і дурниць. Запитання провокаційного характеру, як правило, ставиться в дуже неслухняний момент, його найчастіше залишають на той випадок, коли іншими способами домогтися поставленої мети однієї із сторін аж ніяк не вдається.

*Які контрприйоми найефективніші проти запитання-провокації?*

Насамперед спокій і самовладання. Якщо це можливо, доречним буде контрзапитання, репліка чи зауваження, які викриють правдиві мотиви того, хто ставить провокаційне запитання. У цій ситуації почуття гумору, розповідь розважливої історії допоможе учасникам дискусії, суперечки трішечки розрядитися, розслабитися.

**Риторичне запитання.** Це тип запитання, яке ставиться ніби всім присутнім. Це запитання взагалі і нікому конкретно. Риторичне запитання — це запитання, яке спонукає до міркування і не потребує конкретної відповіді від будь-кого.

**Контрзапитання.** У процесі ведення дискусії, суперечки воно, як рикошетом, повертається до того, хто ставить не цілком зручне, а часто й провокаційне запитання. По суті, на запитання інша сторона відповідає запитанням і тим самим ніби створюється видимість діалогу. Насправді досягається тимчасовий паритет протистояння, де немає переможця і переможеного, а є відхід від розв'язання проблеми, питання як з одного, так і з іншого боку.

До контрзапитань, очевидно, варто звертатися в крайньому випадку, коли інші прийоми ведення дискусії, суперечки, переговорів не спрацьовують або пряма відповідь на поставлене запитання недоречно чи небажана.

**Уточнювальне запитання.** Постановка такого запитання потребує додаткової інформації і найчастіше уточнює позиції сторін з обговорюваної проблеми. Уточнювальне запитання, як правило, починається зі слів «хто», «що», «чому», «коли», «скільки», «яким чином». Постановкою уточнювального запитання ніби «втягується» інформація, уточнюються позиції сторін, які беруть участь у дискусії, суперечці. Невипадково уточнювальне запитання часто починається зі слів «Чи так я Вас зрозумів...».

Запитання, яке потребує конкретної відповіді, дає змогу чіткіше уявити позицію співрозмовника, дістати конкретнішу інформацію про питання, яке вас цікавить. Це бувають, як правило, запитання, які потребують однозначної відповіді на кшталт: коли, скільки, хто, що, чому, яким чином, з якою метою. Від таких запитань важко ухилитися. Найчастіше вони вимагають відповідей або «так», або «ні», або точної аргументації з використанням цифр, дат, конкретного фактичного матеріалу.

**Запитання професіонала** або запитання, яке вимагає глибоких фахових знань, спеціальної підготовки. Такі запитання люблять ставити «специ», знавці своєї справи, які намагаються показати дилетантський підхід до розв'язання проблеми.

#### У процесі ведення суперечки, дискусії не менше важливі репліки і зауваження

Як і запитання, їх деякою мірою умовно можна поділити на конструктивні і деструктивні.

До конструктивних можуть належати такі репліки, зауваження, які створюють позитивний настрій ведення дискусії, суперечки і служать для пошуку істини. Це такі, як:

**Застережні.** Наприклад: «Не варто розв'язувати всі проблеми одразу! Краще обговоримо їх частинами».

**Заспокійливі.** «Всі роблять помилки, і Ви — не виняток! Не поспішайте, спокійно проаналізуймо ситуацію ще раз».

**Схвальні.** «Ви так аргументовано усе виклали, що з Вами важко не погодитися!».

**Уточнювальні.** «Не могли б Ви пояснити свою позицію з цього питання...».

**Констатувальні.** «Отже, у першому запитанні наші думки збіглися!».

**Роз'яснювальні.** «У цьому запитанні моя думка суперечить Вашій, тому що...».

До деструктивних реплік і зауважень можуть бути зараховані всі ті, які створюють додаткові бар'єри і труднощі ведення дискусії, суперечки чи ведуть до їх зриву. Наведемо найхарактерніші приклади.

Провокаційні репліки на кшталт «Ви багато говорили, але не зрозуміло, що Ви хотіли сказати?» не з приємних. До того ж вони провокують на загострення суперечки.

**Скептичні.** Класичним прикладом може служити афоризм Сократа: «Я знаю лише одне: що я нічого не знаю. Інші не знають навіть цього».

**Погрозливі.** У процесі суперечки, переговорів дуже небезпечні репліки на кшталт: «Якщо Ви так наполягатимете на своєму підході до розв'язання проблеми, то ми ні про що не домовимося!» Такого роду репліки, з одного боку, звучать як погроза відійти від переговорів, з другого — як ультиматум, небажання зрозуміти і прийняти вашу позицію.

**Повчальні.** «Вам не варто наполягати на Вашому підході до розв'язання проблеми, тому що...».

**Відхід від проблеми.** «Обговорімо будь-що іще...», «Поговорімо про будь-що інше!»

**Лестоці.** Типовим прикладом може бути фраза типу: «Іване Івановичу, як завжди, ми уважно вислухали Ваш виступ і дізналися багато корисного для себе». Ці, по суті, неприкриті лестоці можуть бути використані і витлумачені по-різному, у тому числі і як зла іронія. Усе залежить від ситуації і від того, на якому рівні відбувся виступ.

Отже, ми навели найхарактерніші приклади реплік і зауважень. У будь-якому випадку варто мати на увазі і пам'ятати: запитання, репліка, зауваження — це сильні засоби в процесі суперечки, переговорів, розв'язання конфлікту. І важливо, щоб усім набором цих засобів ви майстерно навчилися користуватися.



## ПАСТКА ДЛЯ ТИХ, ХТО НІКОЛИ НЕ ПОМИЛЯЄТЬСЯ

К.МИХАЙЛОВА, педагог-психолог, м. Київ

*Стан, коли людина безперестанку думає тільки про роботу — один із симптомів емоційного згорання. Цей стан не одразу починає відчуватися як дискомфортний. Тим він і підступний.*

У якийсь момент ви помічаєте, що в ситуації, коли треба діяти, у вас виникає байдужість і навіть бажання розвернутися і піти геть. Лікаря хочеться відкласти скальпель посеред операції. Бізнесмен, який веде ділові переговори, раптом перестає слухати співрозмовника і ловить себе на думці: скоріше б все закінчилося. У вчителя виникає фантазія: прогуляти б сьогодні. Хоч раз подібне відчував кожний. Але якщо це повторюється знову і знову, професіонал з жахом помічає: до того, що вчора йому було цікаво і важливо зробити добре, сьогодні він байдужий і, більше того, воно починає його навіть відштовхувати. Дедалі частіше він висловлюється про роботу, знецінюючи її значущість, цинічно. У тоні розмови відчувається роздратування, дедалі більше звучить критичних зауважень, час від часу з'являється тема невдячних учнів, клієнтів, дітей, пацієнтів. Людина стає конфліктною, з нею складно спілкуватися охочим.

Відчувши це, поспостерігайте за собою. Чи не занадто ви завантажені? Можливо, над вами тяжіють не тільки фахові справи, але й інші обставини? Запитайте себе: чи не дуже тривалий час я роблю одне й те саме?

Іноді люди змінюють сферу діяльності — наприклад, ідуть із державної школи в приватну, у школу зі своєю ідеєю, особливостями. І причина не тільки в грошах. У цьому випадку вчитель змінює мотив діяльності, у нього з'являється інший інтерес до справи і йому стає легше.

Чому не так часто «горять» домогосподарки? Вони у свою монотонну роботу, якою займаються 12 годин на добу, вносять моменти

несподіванки, творчості. Скажімо, передають одна одній кулінарні рецепти. Навіщо? Адже ці жінки і без того чудово готують. Але їм важливо додати в роботу трішечки нового, хвилювання: вийде чи ні? Або їй здається, що от сюди, на цю кухонну табуретку, потрібно зробити килимок з клаптиків тканини. Відомо, що навіть віддані справі педагоги, які пройшли всі зони ризику, дуже творчо ставляться до підготовки різних свят, позакласних заходів, загальношкільних справ. Що вони для них? Той самий килимок з клаптиків — можливість дістати радість творчості, опинитися в іншій ролі. Якщо ви здатні до само-відновлення, експериментування, можете по-новому оцінити роботу, «згорання» може і не трапитися.

Ступінь ризику залежить і від того, наскільки людина «самоізолюється» від зовнішнього світу. Коли фахівець багато часу проводить на роботі, можна сказати, укорінений у своєму колективі, звісно, «горить» не він один. Це масове явище. Тому абсолютне занурення в реальність, де є тільки колеги, небезпечне. Шукайте можливість розімкнути це коло, використовуйте будь-які неформальні фахові зустрічі, беріть участь у конференціях, зустрічайтеся з тими, хто працює в інших системах...

Вельми допомагає навчання. Виступаючи у ролі учня, можна відчуті світ ширше, ніж той, що існує усередині фахового, і побути у менше відповідальній позиції учня. У ній можна задовольнити потребу отримувати, а не тільки віддавати.

Люди допоміжних та освітянських професій дуже стомлюються вже на четвертому році роботи. Вантажем на них тисне постійна потреба щось віддавати: вчити, лікувати, консультувати. Як сказав мені один лікар: «Чому увесь час їм та їм? І завжди я та я?»

У різних сферах діяльності існують свої специфічні способи захисту. Наприклад, у католицькій практиці тим, хто хоче присвятити себе служінню церкві, стати, наприклад, місіонером, духовні наставники дають випробувальний термін. Це робиться не тільки з метою профвідбору, а для того, щоб уявлення про себе людина змогла перевірити реальністю.

У психотерапії існує інститут супервізії. Він зовсім не схожий на участь перевіряючих на відкритих уроках у школі. У нас не буває розбору польотів, хоча ми теж обговорюємо виконану роботу. Але нас обов'язково цікавитиме ще й те, чого людина жадала при цьому, чого боялася? Чому, як їй здається, припустилася помилки?

В інших галузях подібного досвіду може й не бути. Але поблизу будь-якого фахівця, тим паче представника допоміжних професій, нео-

дмінно має хтось бути (колега, друг), з ким можна спілкуватися про складні ситуації, випадки, про свій стан як професіонала.

Краще «горять» ті, хто асоціює свою роботу з призначенням, місією. Психотерапевти називають це «комплексом рятувальника»: втрутитися і виправити, врятувати! Сам собою намір чудовий, але доведено, що людину, яка не усвідомлює у собі цей мотив, обов'язково затягне у круговерт: «я не можу помилитися». Більше того, такий професіонал кидається на амбразуру частіше, ніж це потрібно і корисно тим, заради кого він працює. Лікарі такого складу можуть телефонувати будь-кому у будь-який час. Вчителі до ночі затримуються в школі. Стирається будь-яка межа між професією і приватним життям. Навіть найбайдужий учитель все одно бере зошити додому, а вже небайдужі тим паче. Вони беруть не тільки зошити, але й всі справи, думки, проблеми. Ці люди готові 24 години на добу бути вчителями чи психотерапевтами і, врешті-решт, заганяють себе в пастку надмірного емоційного і розумового занурення в роботу...

Стан, коли людина безперестанку думає тільки про роботу, — один із симптомів емоційного згорання. Цей стан не одразу починає відчуватися як дискомфортний. Тим він і підступний. Помітивши за собою залежність трудового годинника, поставте просте запитання: я це роблю за своїм вільним вибором? Тому що я так хочу? Чи тому, що я не можу зупинитися, не знаю, що інше я б міг робити? Відповісти треба чесно: чи є для вас робота наркотиком? Якщо так, прогноз такий: як будь-який наркоман ви будете збільшувати дозу. Раніше чи пізніше станете своєю роботою виконувати не краще, а гірше. Виходить, вам варто навчитися дещо відвертати увагу, виходити з фахової ролі. Зрештою можна скористатися найпростішим способом зняття стресу — фізичним навантаженням.

З трудовим зором можна боротися як із будь-якою іншою залежністю. Різниця буде лише в тому, що людину, яка кинула пити, обов'язково хтось винагородить — друг чи дружина скаже: «Молодець, у тебе є сила волі». Про людину, яка перестала бути трудовим, як правило, кажуть: зійшов із дистанції. Ми не усвідомлюємо, наскільки жертвність і героїзм поширені в нашій культурі. Всі ми виховані на тому, що «згоріти» на роботі поважно, людина, яка отримала інфаркт на посту, — герой. Проста думка — себе треба берегти хоча б для того, щоб тривалий час і добре працювати, чомусь не спадає на думку.

Не можна входити в професію з установками високих стандартів гіпервідповідальності, не можна поєднувати особистісну і фахову самооцінку — інакше людина порушує свою цілісність. Вона намагається

працювати скоріше як вигадана, ніж як реальна людина. Наприклад, вона не використовує своїх вад, не вміє реалізувати, наприклад, свою агресію.

Як не парадоксально, синдром емоційного згорання — це наш психологічний захист. Ми будемо ближчими до істини, якщо на перші симптоми згорання подивимося не як на жакливу небезпеку, що неодмінно підстерігає кожного професіонала, а як на знак, який дається для того, щоб зростання особистості та її фаховий потенціал захистити. Начебто нам кажуть: обережно, стоп, не треба.

Якщо вести мову про зрілих професіоналів, то всі вони «горіли», і не раз. Це не означає, що після першого разу від них залишаються одні вуглики. Люди відновлюються. І це теж не назавжди. Потім, на іншому етапі, знову виявляються тривожні ознаки. Справжній фахівець зобов'язаний мати у своїй фаховій біографії ці горезвісні кризи й ознаки згорання. Вони — провісники того, що людина дозріла для зростання, для розвитку, що в її життя слід внести зміни. Так, ці поштовхи відбуваються в неприємній формі, що часом навіть лякає. Але будь-хто, хто про це подумав і пригадав їх на своєму фаховому шляху, у біографії найшанованіших колег, підтвердить, що сигналам згорання, яке тільки починається, зрештою лише подякуємо.

## ЯК СПРАВИТИСЯ ЗІ СТРЕСОВОЮ СИТУАЦІЄЮ І НЕ ЗЛАМАТИСЯ

О.СОБОЛЄВА, педагог, м.Київ

Все наше життя складається з численних стресових ситуацій. Стрес може нести як позитивне, так і негативне емоційне забарвлення. На жаль, негативного більше. Але яким би не був стрес — це сильне потрясіння для людини, для всього її організму. Я порівняла б цей стан з ураженням електричним струмом, наслідки якого такі ж руйнівні. Стрес може бути короткотривалим або дуже, але від цього його згубний ефект не змінюється. Людина може жити в стресовій ситуації, руйнуючи себе і оточуючих.

Стрес підстерігає нас усюди: у транспорті, в інституті, вдома і, звичайно, на роботі.

Нині робота становить основну частину мого життя, і тому все, що там відбувається, мене дуже цікавить, не залишає байдужою.

Моя робота має деякі особливості. Перша полягає в тому, що, на жаль, у нас дуже нечітко розподілені обов'язки, тому важко завжди добре виконувати всю роботу.

По-друге, наш колектив на 95 % складається з жінок. І за віком наших співробітників можна поділити на дві групи: від 23 до 26 років і від 35 до 50. Вік поділяє нас на групи і близьке спілкування відбувається усередині них. Складність у тому, що старша група підсвідомо намагається керувати молодшою. Я вважаю, що в цьому також криється багато передумов для конфліктів.

Третє: моє особисте становище в цій системі можна визначити як «між молотом і ковадлом». Я мушу підтримувати гарні стосунки з керівництвом і виконувати його доручення, але, з іншого боку, я мушу керувати своїми однолітками і перевіряти, контролювати їх роботу.

Звісно, значну роль відіграє і моє особисте сприйняття мікроклімату нашого колективу, мої власні особливості. Я дуже неспокійна, дратівлива, вразлива, дошкульна людина, яка «робить із мухи слона».

Через ці особливості у нашому колективі дуже часто виникають складні конфліктні ситуації. Я (через посаду і власні особливості)

є їх постійним, але не добровільним учасником. Тому мене турбує проблема спалаху конфліктних ситуацій і можливі шляхи їх врегулювання. Після кожної «прочуханки» з боку керівництва я відчуваю себе цілком знесиленою, вибитою з колії. Все моє життя концентрується на цій ситуації, і я намагаюся знайти вихід із неї, дізнатися причини, усвідомити міру своєї провини. Проте постає запитання: як мені поводитися в такій ситуації, як вийти з неї з найменшими втратами для себе і свого здоров'я?

### ЧИ КОНФЛІКТ ЦЕ

Психологи визначають конфлікт так:

конфлікт — це процес різкого загострення суперечностей і боротьби двох або більше сторін — учасників конфлікту, кожна з яких особисто зацікавлена в предметі суперечки;

конфлікт — це сутичка протиставлених мети, інтересів, позицій, думок суб'єктів взаємодії;

конфлікт — це важкорозв'язувана суперечність, пов'язана з протистоянням і гострим емоційним переживанням.

У складних ситуаціях, які мені доводиться переживати, я не бачу загострення суперечностей або протиставлення мети.

Я — підлегла і намагаюся виконувати надані мені доручення. Проте керівництво починає раптом чіплятися до того, на що раніше не звертало уваги, і претензії бувають або абсурдні, або, на мою думку, не потребують таких яскравих і гострих форм вияву. Я не бачу в цій ситуації жодного протиборства. Швидше за все, ця ситуація пов'язана з індивідуальними особливостями нашого завідувача і її манерою керівництва людьми.

Особливо хочеться зазначити про властиві цьому стилю вибухи гніву, гостроту і яскравість їх перебігу і відносно раптове заспокоєння.

### ЩО РОБИТИ, КОЛИ НА ВАС ПІДВИШАЮТЬ ГОЛОС

Що робити, коли на вас підвишають голос і звинувачують у всіх смертних гріхах, а за годину запрошують попиту чаю, а ви ще не отямившись після стресової ситуації? (Маю на увазі своє особисте бачення ситуації і шляхи розв'язання індивідуальної проблеми.)

Я знаю, що існують різні стилі поведінки під час конфліктних ситуацій:

- стиль конкуренції, коли головне — це будь-що обстояти свої інтереси;
- стиль співробітництва, коли робляться спроби прийняти взаємовигідні рішення;
- стиль поступок, коли йдуть на взаємні поступки;
- стиль пристосування, коли один із партнерів пристосовується до думки іншого.

Моя відповідь — це стан афекту. Тривалий час я помилково дотримувалася стилю пристосування до поведінки керівника: я мовчала, погоджувалася з нею, сприймала як належить всі докори і випадки на мою адресу. Єдиною думкою у ту мить було: «Коли ж усе це скінчиться?» Мені слід було самій справитися з цією ситуацією, знайти сили працювати далі і спілкуватися зі своїм кривдником.

Цей стиль стосунків тривав близько трьох років.

Я не змогла протистояти цьому тиску і картала себе за те, що не можу, а, швидше, не хочу нічого змінювати. Я могла хоча б змінити роботу (ця думка виникала у мене щоразу після складної ситуації). Мені здавалося, що так спілкуються тільки зі мною, і такий стиль моєї поведінки є правильним і єдино можливим у цій ситуації.

### **ЗМІНИТИ ІНШУ ЛЮДИНУ НЕ МОЖЛИВО, МОЖНА ЗМІНИТИ ТІЛЬКИ СЕБЕ**

За ці три роки своїм стилем я домоглася того, що трішки піднялася на щабель вище по службі, здобула неформальне місце «особи, наближеної до імператора», і звісно ж, додаткові обов'язки і складні ситуації.

Але за цей час у моєму житті відбулися дуже значні зміни. Гіркі події допомогли мені по-іншому подивитися на навколишнє життя і зробити переоцінку цінностей. Я переконала себе, що змінити іншу людину не можливо, можна змінити тільки себе і тим самим змінити ситуацію. Я відчувала внутрішню впевненість у собі, що й допомогло мені поводитися інакше.

Виникнення гострої ситуації не змусило себе чекати. Я стояла і мовчала, а в голові зрів текст заяви про звільнення. Саме її я й написала і віднесла начальниці. Вона цього аж ніяк не очікувала. Заяву вона не підписала, але вперше подивилася на мене як на самодостатню особистість, яка може обстояти свої інтереси, хай навіть таким радикальним методом.

Я розумію, що неможливо і непотрібно змінювати іншу людину, але ми не маємо жити в ситуації, яка знищує нас і фізично, і морально.

Відтоді я виробила таке правило: якщо ви опинилися в ситуації, коли на вас ллється розпечена лава докорів і гнівних промов, не думайте про ліки проти опіків, а краще підготуйте вагомні аргументи для нейтралізації ситуації, але не знищуйте супротивника, вибачте йому — в усіх буває поганий настрій, прийміть ці спалахи як особливість його характеру — в усіх є вади, але не змиріться з цим, а зрівноважте ситуацію, станьте із ним на рівних, якщо хочете працювати і жити відносно спокійно.

Звичайно, моя ситуація підійде не для кожного, не всі її приймуть, хтось засміється, хтось обуриться, але це те, що підійшло саме мені, і я не оголошую це панацеєю для всіх і кожного. Повірте, я випробувала чимало ліків за виписаними рецептами, але підійшло тільки те, що я приготувала з моїх особистих інгредієнтів.

Зараз я й далі працюю в цьому колективі і не хочу шукати нового. Я знаю багато підводних каменів, і ці знання допомагають мені в моїй роботі, я знаю течію, яка допоможе мені досягти мети.

Наше життя дуже складне і часто підносить нам сюрпризи, не завжди приємні. Але усередині мене тепер є стрижень, що допоможе мені не зламатися під ударами долі.

**ХТО СУБ'ЄКТ КЕРУВАННЯ**

О.ЮШКОВ, канд. пед. наук, Росія

Обговорюючи проблеми керування дошкільними навчальними закладами, не можливо обійти запитання: а хто є суб'єктом керування ДНЗ і чим цей суб'єкт справді керує?

Навіть якщо ближче ознайомитися із такими запитаннями, воно виявляється дуже складним і запутаним. Особливо на тлі фірм, де суб'єкт керування і прибуток підприємства «міцно пов'язані одне з одним».

У дитячих садках прибутку не рахують, державне (так само, як і суспільне) замовлення на роботу цих установ дотепер не оформлене, а критерії ефективності педагогічної й управлінської діяльності багато в чому є декларативними.

**СЮЖЕТ 1**

Спочатку зафіксуємо положення, яке, на перший погляд, вельми тривіальне.

Дитячі садки є бюджетними державними закладами і підконтрольні районним управлінням освіти. Це означає, що критерії, які ставлять районні відділи освіти і за якими перевіряється й оцінюється діяльність дошкільних навчальних закладів, визначають напрями діяльності ДНЗ.

Але це, у свою чергу, означає, що реальне керування дитячими садками здійснюється ззовні.

З другого боку, критерії оцінки розробляють не фахівці РУО. Виходить, що фахівець відділу освіти лише контролює дитячі садки на предмет відповідності того, що відбувається і робиться в ДНЗ, посадовим інструкціям. І тоді суб'єкт керування «зникає за обрієм».

Висновок очевидний, хоча і безрадісний. Вертикаль стосунків, де «одні контролюють, а решта виконує», не містить ідеї суб'єктності, а разом з цим і ідеї керування.

**СЮЖЕТ 2**

Чи можливі продуктивні управлінські дії в низці «завідувач ДНЗ — батьки»?

Звичайно, якби батьки як суспільна сила почали формулювати замовлення для дитячих садків, то процеси керування змістилися б у бік батьківських уявлень про належне і можливе для їх дітей.

Договір між батьками і дитячим садком як навчальним закладом включав би пункт, що забезпечує право батькам впливати на освітній процес у дитячому садку.

З другого боку, батьки в такому випадку мають виконувати зобов'язання, брати участь у житті дитячого садка і відповідати за успіхи і невдачі своєї дитини. Саме в цьому полі збігів і відмінностей батьківських очікувань і педагогічних уявлень могла б формуватися траєкторія розвитку дитячого садка і система управлінських дій.

Дефіцит цієї лінії в тому, що батьки розглядаються частіше як «спонсори», а не співрозроблювачі діяльності ДНЗ, а самі батьки не є суспільною силою через свою розрізненість і педагогічну безініціативність.

Висновок із зазначеного очевидний. Стосунки між батьками й адміністрацією дитячого садка часто споживчі, «взаємообслуговувальні». Але це означає, що процесів керування як вироблення якогось напрямку з цілої низки можливих напрямів не виникає.

Чи впливає з цього, що виникнення керування ДНЗ у низці «дитячий садок — батьки» можливе за умов сформованої суспільно-батьківської думки? Виходить, що — так. Цю думку лише сам дитячий садок і може сформувати.

Щоправда, така робота аж ніяк не наведена в переліку зовнішніх критеріїв ефективної роботи ДНЗ і не міститься в переліку посадових обов'язків завідувача дитячого садка.

## СЮЖЕТ 3

Третій сюжет присвячено обговоренню лінії «вихователі — завідувач ДНЗ».

Фахівці районних управлінь освіти є для завідувачів дитячих садків представниками держави. А від імені кого виступають завідувачі перед вихователями? Теж від імені держави? Але для цього потрібно мати статус державного службовця.

Від імені батьків? Чи від імені професійного співтовариства дошкільних педагогів?

Друге запитання, як мінімум, цікавіше, бо вимагає від завідувача наявності професійної компетентності, а не просто «пробивних» господарських здібностей.

Однак професійне співтовариство дошкільних педагогів перебуває у стадії становлення. Аргументом на користь останнього твердження може бути вказівка на те, що за наявності майже десятка освітніх програм, загальної (але не єдиної) метамови, на якій би обговорювалися загальні проблеми дошкільної освіти, немає. Як, утім, практично немає прецедентів обговорення тієї чи іншої навчальної програми з погляду іншої навчальної програми.

Але якщо немає мови, якою може розмовляти співтовариство, то немає і самого співтовариства.

Проблема відсутності мови, якою завідувач обговорює завдання дитячого садка з педагогічним колективом, ставить під запитання і саму можливість управління цим колективом.

**Примітка.** Відсутність відповіді на поставлене запитання може викликати різні почуття. З другого боку, зафіксовані позиції дають можливість стверджувати те, які поведінкові стратегії можуть виникати у заданому «квазі-управлінському» полі. Зафіксуємо ці можливі стратегії у вигляді таблиці:

Фахівець РУО	Батьки	Вихователі
Завідувач	Завідувач	Завідувач
Вихователі	Фахівець РУО	Батьки

Важливо зазначити, що управлінська поведінка при цьому будується за ланцюжком «вихователі — батьки», «батьки — фахівець з дошкільного виховання РУО» тощо.

Хоча зрозуміло, що в реальному житті замість таких ланцюжків — просто кілька пар: «завідувач — вихователі», «завідувач — батьки», «завідувач — фахівець РУО». Тому на суб'єктності наголошувати неможливо. А замість керування й освітньої політики на перший план виступає система бюрократичних стосунків.

## ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ЯКІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Т.КОЛОДЯЖНА, канд. пед. наук, головний спеціаліст з дошкільної освіти Міністерства освіти Ростовської обл., Росія

### Створення ефективного механізму управління

*Управлінська діяльність керівника дошкільного навчального закладу вимагає оперативності в розв'язанні найрізноманітніших питань, стислого і точного викладу думок, творчого, глибокого і гнучкого підходу до реалізації численних завдань, що стоять перед дошкільним закладом. Усе це визначає потребу її постійного удосконалення і підвищення ефективності, що залежить від взаємодії різних факторів. Виділимо з них ті, які, врешті-решт, обумовлюють розв'язання проблем дошкільного навчального закладу: знання всіх і кожного члена педагогічного колективу; чіткий, продуманий поділ і кооперація праці керівників дошкільного закладу; раціональна організація особистої праці керівника; самоаналіз, рефлексія і самооцінка результативності організаційно-педагогічної діяльності.*

### ВИВЧЕННЯ КОЛЕКТИВУ

*Розглянемо перший фактор — вивчення керівником колективу і визначення його впливу на створення ефективного механізму керування.*

*Педагогічний колектив — це насамперед колектив людей, різних за віком і досвідом педагогічної роботи, за характером і комунікабель-*

ністю, за інтересами і ціннісними орієнтаціями, за темпераментом і вольовими якостями. Керівник мусить обов'язково розв'язувати складні завдання, що стоять перед ним, визначати місце кожного із співробітників у колективі і його трудових здійсненнях, включати кожного в коло потрібних організаційних стосунків.

Тому методи управлінського впливу, які застосовуються організаціями з метою стимулювання ефективнішого досягнення кінцевого результату, мають бути спрямовані на вивчення кожного члена педагогічного колективу.

Керівник дошкільного навчального закладу має досконало опанувати методику вивчення педагогічних кадрів.

### ФОРМИ І МЕТОДИ ВИВЧЕННЯ КОЛЕКТИВУ

Які ж методи і форми найкраще використовувати керівникові для вивчення на практиці ділових і особистісних якостей окремих педагогів, їх груп і колективу загалом?

**Збір попередніх даних.** Починати роботу з вивчення співробітників дошкільного закладу керівникові доцільно зі збору попередніх даних. Для цього слід вивчити анкетні дані в особистих картках обліку кадрів чи трудових книжок співробітників. Статистика цифр, отримана керівником дошкільного навчального закладу на основі аналізу зазначеної документації, допомагає виявити й оцінити віковий склад колективу, його інтелектуальний і професійний рівень, дізнатися, де і як відбувалося навчання з обраної педагогічної спеціальності тощо.

**Спостереження за роботою педагогів.** Глибшому вивченню педагогічних кадрів сприяє спостереження за роботою педагога. Бажано відстежити взаємодію дітей і педагога в спільній діяльності, під час спеціально організованого навчання дітей, за його манерою спілкування з колегами і батьками. Причому особливу увагу варто звернути під час аналізу діяльності на настрій педагога, його мову, жести, міміку, вираз очей у різних педагогічних ситуаціях тощо.

**Ефективними методами і формами вивчення особистісних і ділових якостей співробітників також є:**

- анкетування педагогів;
- бесіди з ними з різних питань організації педагогічного процесу;
- бесіди з психолого-педагогічних проблем;
- аналіз педагогічної документації.

**Особистісні якості педагогів.** Вивчаючи особистісні якості кожного педагога, важливо не лише зрозуміти його характер, стиль його стосунків у колективі, але й з'ясувати інтереси і нахили, захоплення, ораторські та творчі здібності.

**Ділові якості співробітників.** В основу вивчення ділових якостей педагогів доцільно покласти виявлення рівня їх науково-теоретичної, методичної і психолого-педагогічної підготовки; ефективності застосування педагогічних впливів на дітей і способів (форм) взаємодії з ними; ступеня цілеспрямованості і зацікавленості в роботі та її результатів.

Знання педагогів також є однією з умов ефективності розміщення педагогічних кадрів і змісту роботи з ними.

### СИСТЕМА РОБОТИ З ПЕДАГОГІЧНИМИ КАДРАМИ

Система роботи з педагогічними кадрами має орієнтуватися на обрану в колективі педагогів мету, що визначає форми, методи і зміст діяльності кожного вихователя і всього педагогічного колективу з розвитку професійної майстерності.

Відмінність цілей і завдань, індивідуальність кожного педагога мають визначати індивідуальність цілей, форм, методів, змісту і різних компонентів системи роботи з педагогічними кадрами.

В основу створення системи такої роботи доцільно покласти діагностику професійної діяльності педагогів дитячих садків, що допоможе керівникові не лише оцінити компетентність кожного педагога, але й виявити їх професійні запити і потреби з педагогічними кадрами в дошкільному закладі.

Визначити достатність і потребу компонентів такої роботи можна на основі розкриття функціональних властивостей кожного з них, тому що кожен компонент у системі покликаний виконувати відносно самостійну і лише йому властиву функцію. Якщо в системі будь-які функції дублюються або якихось функцій бракує, виходить, у системі є зайві елементи, чи навпаки, якщо якихось елементів не вистачає, то варто повернутися до пошуку потрібної сукупності компонентів.

Для оцінки достатності і потреби компонентів у розглянутій системі слід насамперед на основі декомпозиції загальної мети системи визначити функції кожного її компонента.

Якщо на теоретичних семінарах будуть розглянуті загальні і прикладні (з урахуванням професійних ускладнень педагогів) психолого-



педагогічні закономірності організації освітньо-виховного процесу, то перша частина загальної мети (зростання науково-теоретичної підготовки педагогів) буде досягнута завдяки функціонуванню в системі зазначених її компонентів.

Для досягнення другої частини мети потрібен розгляд питань удосконалювання знань і умінь у сфері розвивальних і особистісно-орієнтованих технологій винести на педагогічні читання, а приватні питання зростання методичної підготовки розв'язати під час роботи з наставником.

Таким чином, і ці два компоненти сформованої системи роботи з педагогічними кадрами, взаємодоповнюючи один одного, і раніше названі компоненти своїм функціонуванням сприятимуть підвищенню рівня її цілісності.

### САМООСВІТА ПЕДАГОГІВ

Особливе місце в цій системі і забезпечення її цілісності посідає такий компонент, як самоосвіта педагогів.

Психологи визначили: лише ті знання стають переконаннями людини, які нею самостійно обдумані і пережиті. Якщо первинне сприйняття знань може бути фронтальним чи груповим, то наступна робота має бути індивідуальною. Здійснюватися вона має в тому обсязі і темпі, які потрібні кожній особистості, а це можливо лише в умовах самостійної, самоосвітньої діяльності.

За її відсутності чи слабкої організації не має сенсу стверджувати щодо ефективності усієї методичної роботи і результативності роботи з педагогами. Самоосвіта педагогів, будучи самостійним компонентом системи методичної роботи з кадрами, водночас оволодіває й іншими її компонентами, забезпечуючи високий рівень їх функціонування, тому вона і є її системоутворювальним компонентом.

Однак недостатньо знайти потрібну сукупність компонентів і на основі розкриття їх функцій у системі оцінити їх достатність і потребу. Подальшим надзвичайно важливим кроком формування будь-якої системи, а тому і системи методичної роботи з педагогічними кадрами, є *пошук раціональних форм і способів взаємодії і взаємозв'язку компонентів системи, визначення ролі і місця кожного компонента усередині цілого.*

Подібне узгодження усіх функцій елементів системи, визначення способів зв'язків між ними потрібні для забезпечення її цілісності.

**Обов'язкова наявність єдиної мети в усіх елементах системи** — один з показників цілісності системи, яку слід визначити на наступному етапі її формування. У нашій системі — це *адекватність цілей елементів і системи, їх єдність в наявності.*

**Повнота набору елементів системи і навантажувальний, рівномірний за всіма компонентами характер зв'язків між ними** — інший показник, який характеризує рівень цілісності системи.

Отже, сформована під конкретну ціль — зростання науково-теоретичної підготовки педагогів — ідеальна модель системи роботи з педагогічними кадрами під час створення матеріальної основи її процесів (завершальний етап формування системи) може розпочати своє реальне функціонування.

Таким чином, *створення системи роботи з педагогічними кадрами є:*

- по-перше, визначення складу системи, тобто вибір сукупності її компонентів;
- по-друге, розкриття функціональних властивостей кожного компонента системи і визначення на цій основі їх достатньої і потрібної кількості;
- по-третє, пошук раціональних форм і способів взаємозв'язку і взаємодії компонентів системи, визначення ролі і місця кожного компонента усередині цілого;
- по-четверте, визначення цілісності системи;
- по-п'яте, створення матеріальної основи функціонування системи.

**Головне в роботі з кадрами** — надання реальної, діючої допомоги педагогам у розвитку їх майстерності, а також потрібних сучасному педагогу властивостей і якостей особистості.

Тому для підвищення ефективності функціонування системи роботи з педагогічними кадрами варто керуватися найважливішими вимогами практичної спрямованості:

- науковості і конкретності;
- системності і системагичності;
- оперативності й оптимального поєднання різних форм і методів цієї роботи тощо.

Оцінка якості освіти можлива за такими критеріями: за результативністю методичної роботи, раціональності витрат часу на її здійснення, її стимулювальної ролі в розвитку самоосвіти педагогів та їх творчості.

## Розподіл та кооперація праці керівників

Організація в системі управління дошкільним навчальним закладом спрямована на формування не лише керованої, але й керуючої підсистеми, поділ і кооперація праці в якій мають здійснюватися на вищому рівні.

Чіткий, продуманий розподіл і кооперація праці керівників дошкільного навчального закладу попереджають дублювання фахівцями діяльності один одного, дають можливість охопити всі ланки організації керування.

Знання рівня освіти, досвіду роботи, теоретичної і методичної підготовки, ділових і особистісних якостей заступників допомагає керівникові дитячого садка правильно розподілити функціональні обов'язки, розв'язати питання про кооперацію праці і створення потрібного мікроклімату в управлінському апараті, керувати діяльністю заступників з урахуванням можливостей кожного з них.

### ПРИНЦИПИ РОЗПОДІЛУ ОBOB'ЯЗКІВ

Принципи розподілу функціональних обов'язків порівняно прості.

**1. Оптимальна відповідність покладених обов'язків і наданих прав** керівника його статусу в колективі, організаторським здібностям, рівню професійної підготовленості.

**2. Відповідність обсягу роботи можливостям працівника.** Цей принцип дає можливість кожному із заступників конкретніше, точніше керувати окремими ділянками, ефективніше використовувати свої знання і досвід, виявляти більшу ініціативу і самостійність у розв'язанні питань.

**3. Розподіл управлінської праці.** Відмінність статусу керівників у системі керування дошкільним навчальним закладом (завідувач — суб'єкт керування, а заступник може бути суб'єктом і об'єктом керування) припускає потребу посилення, зокрема, виховної, педагогічної, адміністративно-розпорядчої і фінансово-господарської діяльності в роботі завідувача дитячого садка та інструктивно-методичної, суспільно-організаторської і педагогічної в роботі заступника.

Такий поділ має бути врахований під час диференціації їх функціональних обов'язків.

**4. Принцип колегіальності і демократичності.** Самостійність дій заступників має перетворюватися в автономію, здатну викликати зниження якості і загального рівня керування дошкільним закладом. Принцип колегіальності і демократизму допоможе органічно сполучити керування зверху, з центру, з розвитком ініціативи і самодіяльності низу.

**5. Кооперування управлінської праці.** Єдність поглядів керівників на спільно розв'язувані виховно-освітні завдання і шляхи їх подолання, спільність ціннісних орієнтацій, відсутність принципових розбіжностей у загальнопедагогічних підходах до розв'язання основних проблем керування й оцінці діяльності педагогів, гармонія у стосунках — усе це забезпечує взаємозамінність управлінського апарату в керуванні освітньо-виховним процесом у дошкільному навчальному закладі.

### НАРАДА У ПРИСУТНОСТІ ЗАВІДУВАЧА

Особливе місце в організаційно-педагогічній діяльності керівника дошкільним навчальним закладом посідають так звані наради у присутності завідувача, що можуть мати форму оперативної наради або розширеної наради із запрошенням керівників громадських організацій або окремих членів колективу.

*Нарада у присутності завідувача* — це оперативний орган керування, що організує педагогічний колектив і його керівників на виконання поставлених завдань, на координацію завідувачем роботи його заступників, адміністрації тощо.

Наради у присутності завідувача дають можливість:

- здійснювати систематичний збір оперативної і тематичної інформації про стан навчально-виховного процесу в навчальному закладі і його результати, про рівень і якість управління ним;
- на основі оперативного аналізу виробляти і вчасно вживати заходів щодо підвищення результативності роботи педагогічного колективу й управлінського апарату.

Для того, щоб у кожного заступника завідувача підтримувати інтерес до роботи, творчий запал, прагнення до постійного удосконалення і високий рівень особистої відповідальності за результати управлінської діяльності, потрібно кожній нараді у присутності завідувача надати характер підсумкової наради за певний (тиждень, два тижні, місяць) період діяльності. Виходячи з цього, самооцінка діяльності кожного керівника на ньому обов'язкова.

Погоджуючи і виробляючи на нараді загальні позиції в оперативному управлінні дитячим садком, керівники не лише озброюються єдиними підходами до розв'язання проблем, але й чітко визначають, хто, що і як саме буде здійснювати у своїй управлінській практиці.

**Нарада у присутності завідувача — це також орган методичного навчання**, позаяк на ньому формуються уміння заступників аналізувати, планувати, організовувати, контролювати і регулювати діяльність колективу й окремих його членів, організовувати власну працю й оцінювати її результати.

Тематика питань, що виносяться для обговорення на нараду, різноманітна й обумовлена змістом завдань, що стоять перед колективом, і орієнтована на одну головну мету — організацію діяльності дитячого садка на основі організації діяльності керівної системи дошкільного навчального закладу, кожен компонент якої (завідувач і його заступники) має чітко знати мету і зміст своєї діяльності, форми і методи її здійснення.

## Рациональна організація особистої діяльності керівника

**Мета раціональної організації праці керівників дошкільного навчального закладу — підвищити її результативність.**

Досягнення цієї мети можливе за рахунок, по-перше, усілякої економії і раціонального використання часу, сил і засобів, по-друге, створення і раціонального використання найсприятливіших умов праці.

Заощаджувати час — це означає насамперед уміти оцінювати його кількісно, тобто визначати, скільки часу потрібно для виконання того чи іншого виду діяльності, точно встановлювати час початку і закінчення різних видів діяльності; планувати свою працю, регламентуючи її в часі; регламентувати працю підлеглих, виконуючи усі види діяльності; вести облік витрат особистого часу, удосконалювати форми і методи організації праці шляхом раціонального використання оптимальних засобів, шукати і знаходити у величезному розмаїтті справ резерви часу.

Значно заощаджує час його облік під час планування різних видів діяльності, аналіз планованого і фактично витраченого часу. Багаторазовий облік і аналіз часу, що витрачається, дають можливість вивести

певну закономірність, характерні причини витрат робочого часу; установити нормативи особистих витрат на окремі види робіт, що й буде покладено в основу раціональнішої організації і планування особистої роботи керівника дитячого садка.

Праця керівника об'єктивно обумовлена і водночас має творчий характер. З одного боку, організація роботи керівника підпорядкована певним закономірностям, принципам, правилам, а з другого — ці правила мають дуже умовний характер, вимагають їх творчого осмислення. Правила є лише вихідним пунктом для активної роботи керівника над удосконаленням стилю роботи, навичок і умінь, методів організації своєї праці, але їх знання допомагають принципово правильно організувати особисту працю.

**Цілі організаційно-педагогічної діяльності керівника** дитячого садка визначаються планом роботи, а форми і засоби реалізації неодмінно мають позначитися в особистому плані його роботи.

**Завдання планування особистої діяльності** полягає в тому, щоб зосередити сили на головних напрямках.

**План керівника дошкільним навчальним закладом** — реальне відображення майбутньої цілеспрямованої діяльності керівника педагогічного колективу. У своїй діяльності він обмежений часом — роком, кварталом, місяцем, тижнем чи днем. Форма планів, яка застосовується в практиці дитячих садків, різноманітна.

Вибір оптимального варіанта плану особистої роботи завідувача здійснюється з позиції зручності користування ним, можливості перспективного планування з урахуванням річного плану дитячого садка.

План-графік роботи завідувача на місяць, що відповідає зазначеним вимогам, допомагає керівникові щоразу, перш ніж скласти його знову, звернутися до річного плану роботи дитячого садка, проаналізувати всі його розділи на планований період. Це наразі сприяє поглибленню аналізу роботи загалом, без чого неможлива успішна реалізація наміченого.

План-графік на місяць служить ефективним інструментом боротьби з плінністю кадрів.

Процес організації особистої діяльності керівника дитячого садка — творчий процес, що включає використання тематичних каталогів наукової літератури бібліотеки завідувача, нормативних документів і матеріалів, що ввійшли в постійно діючий особистий фонд керівника, різноманітних картотек, пам'яток для контролю; збір, нагромадження

і використання документів та інших матеріалів, складених керівником і його заступниками під час керування дитячим навчальним закладом.

У різних циклограмах діяльності керівника навчального закладу і його заступників згруповано періодично повторювані види діяльності, визначено їх тривалість і послідовність протягом усього навчального року. У практиці дитячих садків використовується циклограма діяльності на навчальний рік і тиждень.

Нетривалість тижня визначила характер побудови його циклограми по днях тижня. Щоденну працю керівника в цій циклограмі обмежено змістовним аспектом таких видів діяльності, які концентрують в собі два чи три напрями.

### **Самооцінка результативності організаційно-педагогічної діяльності**

Управлінська діяльність керівника дошкільного навчального закладу багатогранна, оволодіває всіма процесами, що відбуваються в дошкільному закладі і відрізняється великою складністю і динамізмом. Унаслідок цього оцінка її найчастіше дається опосередковано — за результатами діяльності педагогічного колективу і досягнутому рівню розвитку дошкільників. Справді, за оцінкою ефективності роботи дитячого садка можна судити і про якість управління освітньо-виховним процесом. При цьому співвідношення досягнутих результатів з вимогами, поставленими до дошкільного навчального закладу, може служити відправним критерієм оцінки як роботи всіх ланок, так і ефективності управлінської діяльності керівника дитячого садка.

У сучасній педагогічній діяльності пропонується кілька варіантів самооцінки керівником своєї діяльності.

1. Збір інформації для оцінки організаційно-педагогічної діяльності керівника за її найважливішими показниками:

- виховна діяльність;
- суспільно-організаторська діяльність;
- інструктивно-методична діяльність;
- педагогічна діяльність;
- адміністративно-розпорядча діяльність.

2. Програма самооцінки організаційно-педагогічної діяльності, яка дає чітке уявлення про те, що варто удосконалювати, а показники допоможуть зорієнтуватися в обранні системи заходів для самовдосконалення діяльності. Для керівника дошкільного навчального закладу дуже важливим є етап відбору і підготовки виконавців, визначення організації стосунків між ними і самооцінка результатів діяльності виконавців. Для цього важливо використовувати критерії самооцінки організаційно-педагогічної діяльності.

3. Варто використовувати програму для вивчення й ефективності організаційно-педагогічної діяльності керівника незалежними експертами. Порівняння результатів самооцінки організаційно-педагогічної діяльності керівника й оцінки її результативності незалежними експертами за тими самими показниками чи з використанням різних методик, безперечно, доповнюють один одного у пошуку резервів досконалості управлінської діяльності керівників дошкільного навчального закладу.

## ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПОГЛЯД НА ПРОБЛЕМУ

**М.КОРЕПАНОВА**, доктор пед. наук, професор Волгоградського педагогічного університету, Росія

Мудрий керівник прагне до прийняття сформованих умов. І не тільки. Важливо навчитися ними керувати, а для цього варто опанувати випереджальною управлінською стратегією. І тоді не обставини будуть керувати нами, а ми впливати на їх розвиток.

### СВІЙ ДОСВІД: МІЖ ЗРОЗУМІЛИМ І ПАРАДОКСАЛЬНИМ

Традиційні пріоритети управлінської діяльності визначаються за низкою аспектів:

1. Поліпшення матеріальної бази навчального закладу.
2. Кадрова політика.
3. Наповнюваність груп дітьми.
4. Вибір освітніх програм.

Їх важливість і актуальність не є сумнівними. Однак сучасна ситуація жадає від керівника готовності до перегляду усталених позицій, відмови від звичного погляду на проблеми і стиль керівництва.

Ми, дорослі — педагоги, керівники — вважаємо за правило навчати інших. У цьому вбачаємо основний зміст нашої діяльності. Але досвід, який здобувається роками, — не підстава для ствердження своєї правоти. Стрімкий розвиток суспільства багато в чому змінив свідомість дітей. Вихователі мають бути готові до цього. І успіх їх діяльності значною мірою визначається підтримкою і керівництвом з боку завідувачів.

При цьому виникають визначені парадокси. Керівник намагається навчати того, чого сам не знає або погано розбирається. І це не докір, а проблема. Але проблема дозволяється, якщо керівник, по-перше, бачить її, а по-друге, готовий до зміни ситуації. Нерозуміння цього, уперте прагнення довести свою правоту, найчастіше призводить до провалу цікавого починання в колективі.

## СПЛЕСКИ І ЗАГАСАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЕНТУЗІАЗМУ

Готовність до роботи в нових соціально-економічних умовах жадає від керівника дослідної активності. Відчуваючи це (або навіть просто для підтримки іміджу свого дитячого садка), багато завідувачів ініціюють педагогічні колективи включатися в інноваційну діяльність, варіантами якої є впровадження програм нового покоління, перехід на новий господарський механізм, відкриття експериментальних педагогічних майданчиків тощо.

За якийсь час з ентузіазмом розпочата справа поступова загасає. Причини різні. Але найголовніша серед них — професійна некомпетентність керівника. Для якісного функціонування дитячого садка в інноваційному режимі важлива низка обставин. Назвемо деякі з них:

- аналіз власних можливостей;
- аналіз аналогічних процесів, організованих в інших закладах, їх результативність;
- створення психолого-педагогічних умов для всіх учасників навчального процесу, включених в експеримент;
- прогнозування шляхів розв'язання, якщо щось не виходить.

Отже, ефективність унікального індивідуального стилю керування визначатиметься готовністю до постійної рефлексії. Уміння аналізувати себе — велика гідність керівника, який не боїться визнавати своїх помилок. Адже підсумком будь-якої діяльності можуть бути не тільки позитивні досягнення, але й негативні результати. Пошук шляхів їх подолання і є тим початком відліку, що спонукає до постійного професійного самовдосконалення, прагнення не відстати в інтелектуальному плані від своїх педагогів.

### ГОТОВНІСТЬ ДО РОЗУМНОГО РИЗИКУ

Підвищення рівня професіоналізму — важливий крок для керівника, який прагне не тільки забезпечити функціонування навчального закладу, але й створити умови для його розвитку. Значущість здобуття знань з наукових різних галузей наук: психології, педагогіки, соціології, менеджменту. Уміння ефективно керувати — це і добре знати психологію людей, рівень їх вимог, уміти прогнозувати перспективу, моделювати механізми її досягнення.

У своїй діловій практиці керівник часто звертається до методичних посібників. Але якщо неупереджено їх проаналізувати, то легко дійти висновку, суть якого полягає в такому: книги вчать, як треба планувати

методичну роботу, здійснювати контроль, організовувати роботу персоналу, тобто радять, як налаштовувати стосунки з людьми, які вимоги до них пред'являти, як підвищувати їх професійну кваліфікацію.

Зрозуміло, знання цих основ керування сприяє удосконаленню професійної майстерності самого керівника. Але, з іншого боку, недостатньо розроблено підходи до його ділового й особистісного зросту.

Уже минув той час, коли дошкільний заклад жив лише за інструкціями і вказівками зверху. Нині потрібні ініціатива і готовність до розумного ризику.

Тому важливо навчитися переконувати колектив, робити його союзником у своїх починаннях. А для цього потрібно уміння не тільки писати накази і розпорядження, але й розробляти стратегію розвитку дитячого садка, мати власну педагогічну концепцію, розбиратися у пропонуваніх програмах і посібниках. Спроба позбутися «занадто розумної теорії» і заповнити порожнину, яка утворилася, розуміннями здорового змісту, тобто різними життєвими уявленнями, виявляє безперспективність такого підходу. Керівник починає метушитися в пошуках стійкого ґрунту, збиватися на різні погляди і думки (колег, керівництва).

### КОМПЕТЕНТНІСТЬ І ПІДНЕСЕННЯ ДУХУ

Успіх будь-якої справи в остаточному підсумку визначається двома обставинами: наявністю компетентної і «духопіднесеної» особистості керівника і тим, які цінності він показує педагогам і дітям.

Інакше кажучи, перш ніж затівати будь-що, варто визначитися: які перспективи цього заходу, в ім'я чого керівник звалює на себе важку, як на сьогодні, ношу новацій. Вистраждані і тому прийнятні цінності допоможуть побачити справжню мету, виходячи з якої можна поставити реальні, практично здійсненні завдання.

Напружений пошук орієнтирів у сфері керування навчальним закладом вимагає від керівника величезного терпіння, такту, ерудиції, усвідомлення своєї особливої місії, уміння наштовхнути педагогів на міркування, прищепити смак до аналізу, розширити свідомість. Але нав'язувати своє світорозуміння, а тим паче спосіб існування, стиль педагогічної діяльності — означає, вважати себе беззаперечним еталоном. В управлінському мистецтві потрібні уміння подивитися на себе з боку, щоб чітко зрозуміти, наскільки ти потрібен людям.

## ОБРАЗ ПЕДАГОГА ТА НОВА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ДОШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ

*Н.ДЕНИСЕНКО, доктор пед. наук, зав. кафедри реабілітаційної педагогіки  
і здорового способу життя Запорізького ОІППО*

### СУТНІСТЬ ПОНЯТЬ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ТА ПЕДАГОГІВ

Першочергова умова управлінської діяльності — це налагодження високопрофесійного наукового, аналітичного й прогностичного супроводу управлінських рішень, подолання інформаційної фрагментарності, підготовка якісної, всебічної інформації з опорою на соціологічні дослідження та результати діагностування.

Головною метою нової моделі управління освітою є розширення кола реальних учасників освітнього процесу, здатних приймати і впроваджувати в педагогічну практику стратегічні рішення, утвердження не лише управлінців, але й педагогів, громадськості, дітей та батьків як реальних суб'єктів навчального і виховного процесу.

### ЩО ТАКЕ ПЕДАГОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

За ідеєю української педагогічної спадщини Г.Г.Вашенка, професійна педагогічна компетентність розуміється як педагогічна майстерність — показник високої професійної діяльності: глибока освіченість людини, всебічна обізнаність з історією педагогіки, філософією, тому що всі педагогічні системи базуються на певних філософських засадах. Г.Г.Вашенко вказує й на те, що майстерність педагога залежить від знання психології дитини. Тому педагог мусить знати як загальну психологію, так і психологію дитини. У свою чергу, тонка психолого-педагогічна інтуїція можлива лише за тих умов, коли педагог любить свою працю і учнів.

Цікаві й теоретичні позиції українського вченого Т.І.Сущенко щодо професійного портрета творчого педагога. Педагогу-новатору мають

бути притаманні: демократична позиція, досвід організації колективного творчого мислення, висока комунікативна культура, бездоганна техніка стимулювання творчого потенціалу кожної дитини (від співтворчості, через самовизначення в колективному творчому пошуку до самостійної постановки цілей та їх досягнення в умовах вільного вибору засобів).

Творчі педагоги вирізняються своєю свідомістю, формами мислення, спілкування і діяльності. На відміну від більшості своїх колег, педагог-творець — яскраво виражений ерудит, який чітко бачить завтрашній день і свою діяльність у майбутньому.

Специфічна функція творчого педагога полягає в його вмінні побачити дитину такою, якою вона може стати за більш сприятливих для її розвитку умов; виявити найактуальніші проблеми там, де їх не вбачають інші педагоги, навіть керівники. Він має здатність досконало прогнозувати, передбачати правильні та оптимальні педагогічні рішення, їх наслідки; знаходити неординарні шляхи розвитку дітей.

Через призму аналізу та оцінки ефективності уроку В.П.Симонов розглядає структуру професійної компетентності вчителя за п'ятьма чинниками. Перший — це організаторська діяльність учителя (раціональність розподілу та використання часу на уроці та ступінь реалізації головних психолого-педагогічних вимог); другий — його особистісні якості (вміння створювати позитивний психологічний клімат на уроці, виявляти доброзичливість та розумну вимогливість до учнів); третій — навчальна діяльність (реалізація основних принципів навчання, оптимальність вибору і ступінь досягнення головної дидактичної мети уроку); четвертий чинник — це виховна діяльність педагога (дотримання принципів виховання, зв'язок виховання та навчання з життям); п'ятий — навчально-пізнавальна діяльність учнів (реалізація принципу розвивального навчання, активність та зацікавленість учнів навчально-пізнавальною діяльністю на уроці).

Ці чинники, що виявляються на уроці і часто повторюються, В.П.Симонов називає тенденціями в педагогічній діяльності, які допоможуть керівникові навчального закладу визначити творчі, новаторські моменти в роботі педагога. Отже, до п'яти чинників дослідник додає останній, що доповнює професійний портрет педагога, а саме — творчість, новаторство. Ця структура професійної компетентності педагога дуже нагадує нам управління дидактичною та виховною підсистемами у системі фізичного виховання дітей, коли педагог через основні функції розв'язує цілі та завдання цих підсистем. На наш погляд, структура професійно-управлінської компетенції має відповідати структурі управ-

лінського процесу, до якого, крім педагогічних знань, умінь та навичок педагога або керівника закладу освіти, входять такі дії: виявлення проблем, формулювання цілей, завдань, добір форм роботи та виконання системи функцій (інформаційного забезпечення навчально-виховного процесу; вироблення, прийняття управлінських рішень на занятті разом з дітьми та реалізація їх у просторі, часі; планування власних дій та дій вихованців; створення навчально-розвивального середовища тощо). Ми вважаємо ці дії суттєвими, тому що вони вчать педагогів не тільки навчати та виховувати дітей, а й реалізовувати важливі дидактичні, виховні, розвивальні та оздоровчі проблеми, цілі, завдання від моменту їх виявлення до отримання дітьми позитивного результату. Позитивний результат виконаної цілі і є ефективне управління.

На думку М.П.Чошанова, компетентність — це принципово нова якість професійної підготовки. Цей термін у більшості випадків вживають чисто інтуїтивно. Частіше ним визначають високий рівень кваліфікації та професіоналізму спеціаліста. Вчений наголошує, що компетентність як специфічна якість сукупності професійних знань та умінь відбивається в такому: 1) знання компетентної людини оперативні та мобільні, вони постійно оновлюються; 2) компетентність охоплює як змістовий компонент — знання, так і процесуальний — уміння; 3) компетентність передбачає вміння вибирати оптимальні рішення, аргументувати вибір, тобто мати критичне мислення. Отже, до структури компетентності М.П.Чошанов додає: мобільність знань, гнучкість методу та критичність мислення.

На думку Т.Г.Браже, структура професійної компетентності спеціаліста визначається не тільки професійними базовими знаннями та вміннями, але й ціннісними орієнтаціями, мотивами його діяльності, розумінням себе та довкілля, стилем стосунків з людьми, з якими він працює, його загальною культурою, здатністю до розвитку свого творчого потенціалу.

Головними напрямками формування компетентності у педагога є:

- емпатійність, здатність до переживання;
- повага до дітей, потреба віддавати їм своє серце;
- справжня інтелігентність, духовна культура, бажання та вміння працювати з іншими, здатність знайти застосування своїх сил та брати участь у колективній педагогічній творчості;
- високий професіоналізм, інноваційний стиль науково-педагогічного мислення, готовність до створення нових цінностей та прийняття творчих рішень;



- потреба у постійній самоосвіті та готовність до неї;
- фізичне та психічне здоров'я, професійна працездатність (Б.І.Любимов).

В.І.Бондар розглядає компетентність керівника навчального закладу як його готовність до управління процесом навчання у школі з двох позицій. Перша позиція — теоретична готовність, яка визначається як співвідношення ідеальної моделі знань і реального їх стану. Це знання: директивно-методологічні, нормативно-законодавчі, загальнотеоретичні й методичні, організаційно-педагогічні. Друга позиція — процесуальна готовність: загальні вміння керівника навчального закладу здійснювати функції управління процесом навчання (діагностично-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольні-оцінні). Отже, на думку В.І.Бондаря, процесуальна готовність — це сукупність результатів теоретичної та практичної підготовки керівників навчальних закладів до управління ними.

Структура професійної компетентності методиста дошкільного навчального закладу, на думку науковця К.Л.Крутії, складається з трьох груп показників діяльності: професійно-діяльнісної, психологічно-особистісної та результативної. Професійно-діяльнісні показники визначаються двома блоками знань і вмінь методиста: функціональними та спеціальними. Психологічно-особистісні розкривають систему морально-ціннісних орієнтирів, стиль діяльності методиста. Оскільки методист впливає на процес навчання та виховання дітей дошкільного віку опосередковано, через вихователя, то результативними показниками його професійної діяльності є підвищення професійної компетентності саме педагогів. Кожен із блоків структури професійної компетентності методиста має визначати необхідні знання та вміння, що становлять структуру його професійної компетентності.

### РІВНІ ПЕДАГОГІЧНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ

Ці теоретичні засади дали нам змогу розробити показники професійної компетентності педагогів дошкільних навчальних закладів за рівнями їх педагогічної майстерності. Перший рівень — це педагоги, які тільки адаптуються до професії, другий — педагоги, які стабільно функціонують, третій рівень — це педагоги-новатори.

Отже, на стадії адаптації завідувачі, їх заступники мають такі показники.

**Для завідувача**, який тільки адаптується до управління системою фізичного виховання дітей, характерні:

- неповна наявність елементів операційно-технічної сфери (недостатність знань з теорії програмно-цільового управління системою фізичного виховання дітей);
- фрагментарна реалізація у практиці елементів структури управлінської діяльності (розімкненість функцій, хаотичність принципів, спонтанність вибору методів);
- несформованість усіх компонентів мотиваційної сфери (відсутність чітких професійних орієнтирів щодо управління фізичним вихованням дітей; слабкі мотиви управлінської діяльності);
- недосконалість самооцінки (завищені або занижені уявлення про результати особистої діяльності).

**Для керівника (його заступника)**, який стабільно функціонує характерні:

- наявність усіх компонентів операційно-технічної сфери у процесі управління системою фізичного виховання дітей: знання основ теорії та практики управління, професійно важливі якості (організаційно-адміністративні, організаційно-педагогічні, висока працездатність, компетентність у реалізації цілей, завдань та змісту управлінської підсистеми у стандартизованих формах);
- повна сформованість особистого внутрішнього світу — потреб, настанов, професійних орієнтирів і мотивів діяльності;
- реальні адекватні уявлення про самого себе та результати особистої діяльності (самооцінка).

Завідувач (заступник)-новатор характеризується як професіонал з повним складом усіх компонентів операційно-технічної, мотиваційної сфер та самооцінки.

Це фахівець, який постійно вдосконалює не тільки власну управлінську діяльність у системі фізичного виховання дітей, а й діяльність педагогів (дидактичної, виховної, науково-методичної, суспільно-педагогічної підсистем). Орієнтує весь колектив на перетворення цих підсистем, впровадження нових педагогічних ідей, технологій.

**Для вихователів груп, педагогів-спеціалістів**, які тільки адаптуються до практичної діяльності у системі фізичного виховання дітей, характерні:

- нестабільна операційно-технічна сфера діяльності, що виявляється у неякісній практичній реалізації цілей, завдань, змісту, форм роботи з фізичного виховання дітей у дидактичній, виховній та суспільно-педагогічній підсистемах;
- неповний обсяг знань з теорії і методики фізичного виховання дітей дошкільного віку;

утність повної сформованості фахових настанов, орієнтацій, педагогічної діяльності;

- потім педагогічної діяльності;
- фізичний або завищений рівень самооцінки щодо результатів педагогічної діяльності та професійних якостей.

В.І.Бог, який стабільно функціонує, — це спеціаліст, здатний: до як йсифіковано відтворювати у практичній діяльності знання теорії та фізичного виховання дітей; співвідносити стандартизовані, загальноприйняті форми фізичного виховання дітей, раніше створені методики; й методи професійні установки, орієнтації та мотиви діяльності; готовності до адекватної самооцінки щодо результатів особистої фахової діяльності та професійних якостей.

**Визначені характеристики педагога-новатора є:**

процесу гуманітності знань з теорії та методики фізичного виховання тичної пі

Структурний рівень компетентності у фаховій діяльності;

вчально: ка інтенсивність праці;

показники: установки на вдосконалення, новизну та перетворення системи фізичного виховання дітей;

блоками: зонала практична діяльність з чіткою орієнтацією на позитивні результати в фізичному розвитку дітей, їх руховій підготовленості до занять здоров'я малюків;

та вихов: нсивність професійних контактів;

результат: ка адекватна оцінка власної праці та професійних якостей.

професійно: **ЗНАЙОМТЕСЯ — ПЕДАГОГ-НОВАТОР**

що стан:

• ви — вдумливий керівник, то добре знаєте своїх педагогів, знаєте, хто з них виконавець, а хто — новатор. Щоб упевнитися в своїх переконаннях, спробуйте скористатися тестами — наука й нам допоможе.

Ціт: виявлення знань керівників дошкільних навчальних закладів, їх заступників (методистів) у здійсненні системного підходу до управління фізичним вихованням дітей

Отж: 1. Управління системою фізичного виховання дітей — це:

Для: улювання системи фізичного виховання дітей;

фізичн:

б) виявлення проблеми, формулювання цілей, завдань, визначення змісту та їх реалізація;

в) регулювання системи фізичного виховання дітей у дошкільному навчальному закладі (людським чинником і матеріальним середовищем), виявлення проблеми, формулювання цілей, завдань, їх успішна реалізація через зміст форм роботи та засобів, а також системи управлінських дій (функцій), за допомогою способів (методів) та правил (принципів).

**Тест 2.** Ознаки системного управління фізичним вихованням дітей у дошкільних навчальних закладах — це:

а) цілісний динамічний характер системи фізичного виховання дітей та її єдність;

б) наявність причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи фізичного виховання дітей (підсистемами, формами та засобами);

в) цілісний динамічний характер системи фізичного виховання, її єдність, наявність причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи керівного та керованого параметрів, посилювальна здатність, передача, перетворення та збереження інформації.

**Тест 3.** Структурно-функціональна система фізичного виховання дітей у дошкільних навчальних закладах — це:

а) наявність підсистем (управлінської, дидактичної, виховної, науково-методичної, суспільно-педагогічної) та їх компонентів, реалізація яких здійснюється завдяки системі управлінських дій і операцій (функцій) та за допомогою принципів і методів управління;

б) компоненти підсистем: проблеми, цілі, завдання, форми роботи, зміст;

в) система управлінських дій та операцій, яка здійснюється у взаємодії з принципами і методами управління.

**Тест 4.** Управління науково-методичною підсистемою — це:

а) виявлення проблем підвищення професійно-управлінської компетенції педагогів та вихователів з управління системою фізичного виховання дітей у дошкільних навчальних закладах;

б) формулювання цілей та завдань із підвищення професійно-управлінської компетенції педагогів і вихователів щодо управління системою фізичного виховання дітей, їх реалізація за допомогою форм науково-методичної роботи;

## Реценти управління ДНЗ

в) виявлення проблем, реалізація цілей, завдань підвищення професійно-управлінської компетенції педагогів і вихователів, їх реалізація за допомогою форм науково-методичної роботи.

*(Код-шифр правильних відповідей ми оцінювали 5 балами.)*

*Правильні відповіді керівників дошкільних навчальних закладів визначалися:*

Тест 1 — в; Тест 2 — в; Тест 3 — а.

Високий рівень знань оцінювався 15 балами. Достатній — 10 балами. Середній — 5 балами.

*Правильні відповіді методистів дошкільних навчальних закладів визначалися:*

Тест 1 — в; Тест 2 — в; Тест 3 — в; Тест 4 — в.

Високий рівень знань методистів оцінювався 15 балами, достатній — 10 балами, середній — 5 балами.

**Тести виявлення знань педагогів-спеціалістів (інструкторів фізичної культури), вихователів дошкільних навчальних закладів і вчителів перших класів загальноосвітніх шкіл з управління дидактичною, виховною та суспільно-педагогічною підсистемами**

**Тест 1.** Управління дидактичною підсистемою — це:

а) організація процесу фізичного виховання дітей, спрямованого на морфо-фізіологічний розвиток дітей, засвоєння ними життєво важливих рухів і пов'язаних з ними знань, що складається з різних форм та засобів фізичного виховання, має свої компоненти (проблеми, цілі, завдання, зміст) та реалізується за допомогою системи дій і операцій (функцій), принципів і методів навчання;

б) організація процесу фізичного виховання дітей, який складається з системи різних форм та засобів;

в) виконання системи дій та операцій (функцій), принципів та методів.

**Тест 2.** Управління виховною підсистемою — це:

а) підсистема, що керує постановкою виховних проблем та реалізацією цілей, завдань, змісту через систему форм і засобів фізичної культури;

б) підсистема, яка виконує систему дій та операцій (функцій), використовує методи і принципи, спрямовані на виховання в дітей мо-

рально-вольових рис характеру, почуття емпатії за допомогою різних форм і засобів фізичного виховання;

в) підсистема, що керує постановкою виховних проблем, реалізацією цілей, завдань через зміст різних форм та засобів фізичної культури, завдяки системі дій та операцій (функцій), використанню методів і принципів, спрямованих на виховання в дітей морально-вольових рис характеру, почуття емпатії.

**Тест 3.** Управління суспільно-педагогічною підсистемою — це:

а) виявлення проблем з управління системою фізичного виховання дітей у сім'ї;

б) реалізація цілей та завдань з управління системою фізичного виховання дітей у сім'ї;

в) виявлення проблем з управління системою фізичного виховання у сім'ї, формулювання цілей, завдань та їх реалізація через систему форм роботи з батьками, за допомогою функцій планування та організації.

**Тест 4.** Здійснення наступності із загальноосвітньою (спортивною) школою щодо управління системою фізичного виховання дітей — це:

а) виявлення спільних проблем в управлінні системою фізичного виховання дітей у дошкільному навчальному закладі та школі;

б) реалізація спільних проблем, цілей, завдань, форм з управління системою фізичного виховання дітей у дошкільному навчальному закладі та школі;

в) форми спільної роботи педагогів та вчителів школи з управління системою фізичного виховання дітей.

*(Код-шифр правильних відповідей ми оцінювали 5 балами.)*

*Правильні відповіді вихователів, педагогів-спеціалістів дошкільних навчальних закладів і вчителів перших класів загальноосвітніх шкіл ми визначали так:*

Тест 1 — а; Тест 2 — в; Тест 3 — в; Тест 4 — б.

Високий рівень знань вихователів, педагогів-спеціалістів та вчителів оцінювався 20 балами. Достатній — 15 балами. Середній — 10 балами.

## СТРАТЕГІЯ І ПРАКТИКА ВИКЛАДАННЯ, ЗАСНОВАНІ НА ПРИНЦИПАХ НАВЧАННЯ ДОРΟΣЛИХ

Л.СВИРСЬКА, координатор програми «Сообщество», Росія

Коучінг (coaching) — методика виявлення і розкриття потенціалу особистості або групи людей у тій галузі, якій вони себе присвятили, спосіб підняти поінформованість і допомогти тому, хто навчається знаходити шлях уперед, який покращить його роботу.

В основі коучінгу лежить використання спеціальних технологій, які допомагають організувати процес вільної комунікації, обміну думками і поглядами і підводить того хто навчається, до прийняття професійно грамотного рішення завдяки реалізації його внутрішніх можливостей.

### ПЛАН НАВЧАЛЬНИХ ЗАНЬЯТЬ ДЛЯ ПЕДАГОГІВ ДИТЯЧИХ САДКІВ

**Розділ 1.** Особистісно орієнтовна модель освітньої роботи з дітьми дошкільного віку.

**Розділ 2.** Основи організації роботи із сім'єю.

**Розділ 3.** Управління якістю організації роботи дошкільного навчального закладу.

**Розділ 4.** Інтеграція.

**Розділ 5.** Організація роботи центрів активності.

### ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНИХ ЗАНЬЯТЬ ДЛЯ ПЕДАГОГІВ ДИТЯЧИХ САДКІВ

Вихователь має прожити таку саму дію вибору, дослідження, міркування, пошуку, яку ми хочемо для дітей.

Кілька років — від 1997 до 2002 р. — нам пощастило працювати на семінарах і тренінгах із провідними фахівцями дошкільної освіти

транснаціональної корпорації «Міжнародні дитячі ресурси», із провідними фахівцями управління дошкільної, початкової освіти МО РФ та Інституту педагогічних інновацій РАО, педагогами і викладачами СПК різних регіонів Росії і країн СНД у рамках підготовки керівників і педагогів дитячих садків, викладачів вищої школи до роботи з програми «сербу step» у російській версії — «Сообщество».

Усе разом — спостереження американських колег, досвід участі в семінарах у різних країнах світу, підготовка і проведення тренінгів, а також власна багаторічна практика викладання на курсах підвищення кваліфікації педагогів дошкільної освіти сформували різноманітний, різнобічний досвід організації і ведення занять з дорослими, що включає традиційні технології, елементи коучінгу, моделювання, тренінгу.

Ми не ставили за мету розробити конкретний зміст занять, швидше за все, в роботі викладено основу, кістяк, на який можна нанизувати інформаційні блоки. Стратегії роботи викладача зі слухачами, для стислості і простоти їх викладу, надані в дещо модифікованому вигляді й об'єднані в тематичні розділи. Розділи включають: вступ — основні ідеї і цінності; перелік професійної компетенції, на розвиток якої спрямовано роботу зі слухачами; список обов'язкової літератури і послідовно описані теми занять.

Усі запропоновані розділи можуть бути використані в різних варіаціях для різних категорій курсів підвищення кваліфікації. Вони можуть бути адаптовані як до потреб слухачів, так і до особливостей навчального закладу (СПК, методична робота всередині дитячого садка, професійні і творчі методичні об'єднання).

### НАВЧАННЯ ДОРΟΣЛИХ

*Навчання є доповненням себе.*

Шекспір

Потреба в зміні практики викладання в системі професійно-дошкільної освіти і системі підвищення кваліфікації працівників дошкільної освіти, мабуть, ніколи не була більшою, ніж зараз.

Вимоги до технології і техніки організації і ведення освітньої роботи з дітьми в закладах дошкільної освіти змінилися з 1989 року значною мірою, а реальна практика, незважаючи на отриманий педагогами інструментарій у вигляді нових програм і методик, змінюється значно повільніше.

Причини, крім економічних і соціальних проблем суспільства, лежать значною мірою у сфері практики і навчання самих педагогів.

Механізми пізнання у дітей і дорослих однакові (засоби і можливості різні), і якщо ми хочемо навчити дітей дослідним, пошуковим, практичним способам пізнання довкілля, якщо ми очікуємо від них самостійного критичного мислення, усвідомленості і відповідальності, то самі педагоги мусять мати подібний досвід, відчуття і усвідомити в собі, як він формується, яких рис особистості торкається, які труднощі, проблеми, радості і відкриття несе в собі.

Здобути цей досвід у вигляді чистих знань — означає не дістати нічого.

Основні форми роботи зі слухачами в системі підвищення кваліфікації (СПК) — лекції, семінари, відкриті перегляди занять у ДНЗ — дають багато нової інформації, але дуже мало орієнтовані на активну дію в контексті реально діючих цінностей педагогіки співпраці, на повагу і визнання професійно-особистісних досягнень кожного учасника; свідомість і усвідомлення, осмислення, обґрунтування і виклад ними власної професійно-особистісної позиції, стосовно ідей особистісно орієнтовної освіти дітей.

Таким чином, педагоги не мають досвіду підготовки, адекватної вимогам сучасної практики дошкільної освіти.

\*\*\*

**Основну ідею технології**, яку ми використовуємо в роботі зі слухачами курсів підвищення кваліфікації, можна визначити як «розкриття потенціалу особистості для максималізації нею власної продуктивності й ефективності» (визначення Томоти Голви, викладача Гарвардського університету).

**Друга ідея** — віра у потенціал слухача. Поки викладач не повірить, що люди володіють значними здібностями, чим вони наразі є, він не зможе допомогти їм виявити ці здібності. Суть у тім, що здібності є, а проблемна ситуація (відкрите питання, дискусія, творче завдання тощо) виступає в ролі каталізатора. Зовні таке заняття може мати вигляд звичайної розмови, в яку вводяться дії, спрямовані на постійне усвідомлення, осмислення, проектування, виклад слухачами власних версій розуміння і розв'язання проблеми.

**Третя ідея** — якщо ми не змінюємо напрями, то ризикуємо закін-

чити там, де почали. Для того, щоб отримати реальні зміни в практиці викладання для дорослих і дітей, треба почати її змінювати.

В організації роботи зі слухачами можуть бути використані різні техніки і технології, серед яких є знайомі і, можливо, незнайомі нашим колегам. Наприклад, такі, як коучінг.

Різниця між коучінгом і лекцією в тому, що перший здебільшого збуджує активність, а друга її обмежує.

**В основі коучінгу** лежить використання спеціальних технологій, що допомагають організувати процес вільної комунікації, обміну думками і судженнями, і підводить учня до прийняття професійно грамотного рішення завдяки реалізації його внутрішніх можливостей.

**Функція коуча** (викладача) — допомогти тому, кого навчають, «розкріпачитися», виявити наявні здібності і нереалізований потенціал, окреслити дії з його розкриття й успішно виконувати їх. **Здобути не навчання, а навички навчання.** Практика свідчить, що саме ця технологія може успішно застосовуватися в роботі з дорослими.

Для осмислення специфіки організації навчання дорослих у цій системі цінностей нам варто погодити низку тверджень.

• **Доросла людина — це самостійна незалежна особистість.**

Усе, що відбувається з людиною від народження, розвиває у ній навички самостійності, прагнення до незалежності. У різних людей це відбувається в різний час і з різною швидкістю. Ставши дорослою, людина постійно відчуває потребу у незалежності.

• **У дорослих є великий нагромаджений досвід, який можна використовувати як джерело знань.**

Люди надають великого значення особистому життєвому і професійному досвіду. До того ж дехто схильний до критичного аналізу і міркування, коли йдеться про їх власний досвід.

• **У дорослих людей сприйнятливість до знань прямо пов'язана з конкретним періодом їх життя, зі зміною соціальних ролей.**

Як і діти, дорослі проходять через різні стадії розвитку, але на відміну від дітей, це нефізичний і розумовий розвиток, а рольове осмислення життєвих змін і труднощів. На кожному етапі є речі, яких людині потрібно навчатися. Кожен новий момент, нова роль створює чудові можливості для здобуття нових знань.

Разом з тим у навчанні і дітей, і дорослих більше подібності, ніж відмінностей. Викладачі для дітей і викладачі для дорослих не є окремими племенами, які населяють відірвані одну від одної педагогічні території, розділені великою рікою життя і практики.

Було б помилкою вважати, що їх розділяє взаємовиключний характер діяльності і завдань навчання.

Ми ще раз наголосимо на потребі проживання вихователями такої самої дії вибору, дослідження, міркування, пошуку, якої хочемо для дітей.

• **Дорослі орієнтовані лише на ті знання, які можуть негайно застосувати.**

Якщо в дитинстві і юності ми орієнтовані на предмет, що вивчаємо, то в міру дорослішання ставлення до навчального предмета змінюється. Тепер ми концентруємося на завданнях, які потрібно буде розв'язувати. Замість вивчення математики, фізики дорослі хочуть навчитися ефективніше справлятися зі щоденною роботою.

\*\*\*

### Деякі наслідки цих тверджень

• Оскільки вихователі — це дорослі самостійні люди, вони цілком можуть спрямовувати і планувати свій власний навчальний процес.

Разом з тим роль викладача не зводиться лише до операційного задоволення потреб, озвучених слухачами — може статися так, що вони ніколи і не заявлять деяких потреб через їх недиференційованість, складність. Якщо викладач не візьме на себе роль постачальника проблеми, то її, можливо, тривалий час не сформулюють й не озвучать.

Програма навчання має орієнтуватися на актуальні проблеми практики загалом. Завдання викладача — допомогти вичленувати загальну проблему конкретного вихователя.

• У навчальній групі присутні вихователі з різним досвідом, різними професійними й особистісними установками, але в них є свій цінний досвід.

Завдання викладача — допомогти їм критично осмислити свій досвід за допомогою дискусій, розробки тем, програм, планів, розв'язання проблемних ситуацій. І всім разом віднайти способи розв'язання загальних проблем, з якими вони стикаються на практиці.

• Організація навчально-виховного процесу має бути спрямована на розвиток професіоналізму вихователів. Не лише транслявання нових знань, пов'язаних з відновленням змісту дошкільної освіти, ознайомленням з новими освітніми програмами і технологіями, але і формування таких професійних здібностей, як рефлексія й аналіз суспільної ситуації, соціального замовлення суспільства і власної професійної

діяльності, аналіз і прогнозування розвитку дитини й ефективності власних педагогічних стратегій, програмування розвитку дитини і своєї діяльності.

## ПРИНЦИПИ НАВЧАННЯ ДОРОСЛИХ

*Можна загнати коня у воду, але не можна змусити його пити цю воду.*

Англійське прислів'я

Змішення відомого і нового, активності і пасивності, серйозності і гри — ось оптимальні умови для того, щоб людина навчалася з повною віддачею.

Фронтальне навчання корисне тоді, коли учні не мають жодного уявлення про предмет і варто починати з азів; коли йдеться про організаційні питання, коли предметом розмови є фінансові, юридичні, нормативно-правові питання і потрібна однакова дослідна інформованість кожного.

Проведення занять на основі коучінгу, з елементами коучінгу ефективніше, позаяк дає можливість задіяти наявний фонд знань, умінь слухачів, створює ситуації, які вимагають вияву і розкриття творчого, професійно-особистісного потенціалу, дає реальний результат у вигляді самостійно прийнятих рішень, зроблених висновків, розроблених планів тощо.

Навчання дорослих має будуватися на таких принципах.

### • Принцип самостійності

Ті, хто навчається, не стільки приймають рішення у вигляді готових рецептів від викладача, скільки шукають, формують і приймають їх самі.

### • Принцип фокусування

Навчання фокусується на майбутніх можливостях, а не на минулих помилках.

### • Принцип дослідної, творчої позиції

Викладач постійно створює в групі такі ситуації, в яких учасники можуть самі щось знайти, відкрити, усвідомити.

### • Принцип підтримки

Викладач сприймається як підтримка для розробки і прийняття власних рішень, для додання їм педагогічної доцільності, стрункості і наукової обгрунтованості.

## ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ СЛУХАЧІВ ПІД ЧАС ЗАНЯТЬ

### • Принцип активності

Людина засвоює 10 % від того, що чує, 40—50 % від того, що чує і бачить, 60—70 % від того, що бачить, чує і має можливість викладати і 90 % від того, що має можливість бачити, чути, викладати і робити.

### • Принцип усвідомлення

Дії слухачів «переводяться» з імпульсивного на об'єктивний рівень. Універсальний засіб об'єктизації — зворотний зв'язок.

### • Принцип партнерського «суб'єкт-суб'єктного спілкування»

Під час реалізації в групі цього принципу враховуються інтереси, почуття, переживання учасників, визнається цінність особистості, реалізація цього принципу дає можливість створити атмосферу довіри, співпраці, відкритості, безпеки, емоційної свободи.

### • Принцип реалістичності

Під час роботи визначається прийнятний обсяг, реальні проблеми і потреби.

**Що, на наш погляд, відрізняє викладача, який працює в ефективних технологіях?**

- Він не намагається бути суворим, недосяжним, занадто досвідченим — викладач має сприйматися як підтримка, а не як погроза.

- Не висловлює однозначних сентенцій, не вимагає підпорядкування своїй логіці.

- Використовує діалог, щоб спонукати учнів самостійно думати і застосовувати здобуті знання, сумніватися, обстоювати власну думку, критично мислити.

- Готовий до імпровізації, але не забуває про мету заняття, «тримає рамку».

- Розуміє, що дорослим «є що втрачати», їм не просто ризикнути своєю репутацією, роблячи щось не зовсім традиційне перед усією групою.

- Знаходить вдале сполучення різних форм навчання: виклад нового матеріалу, обговорення, дискусія, обмін досвідом, і все це органічно «вписується» у відведений для теми час.

- Створює на занятті атмосферу, в якій легко викласти свою думку, враховує різні думки, допомагає перебороти розбіжності, не дає учасникам забути, що будь-яке завдання може мати різні рішення.

- Для зняття напруги, подолання відчуження використовують ігри і вправи, гумор.

- Заздалегідь готує роздаткові матеріали, в яких викладено основні положення теми, заощаджує час на записуванні для корисного обговорення.

- Пам'ятає, що:

- якщо учасники навчання не ознайомилися, не дістали досвіду особистих контактів, складно очікувати великої творчої віддачі, щирості і відкритості;

- якщо розбити всю групу на підгрупи, заговорити можуть навіть наймовчазніші;

- якщо практика роботи в підгрупах використовується постійно, краще «змішувати» — перемішувати склад підгруп, тоді в кожного учасника буде більший досвід контактів з колегами: в одній підгрупі учасник не зумів себе виявити, можливо, у підгрупі іншого складу саме він стане лідером розв'язання проблеми.

*Складність навчання дорослих полягає не лише в тому, що у них по-різному (інакше, ніж у школярів та студентів) відбувається сприйняття навчальної інформації, але і в тому, що вони випробували на собі традиційну педагогічну парадигму освіти. Існує багато об'єктивних і суб'єктивних причин, які не дають можливості навчати дорослих за тими самими методиками, що й дітей (школярів, студентів).*

*Отже, дорослих потрібно навчати по-іншому. Тому наразі широко використовуються активні форми навчання.*

Напрямок освіти — «окультурення суб'єктного досвіду особистості», пошук такої форми активності самої дитини, в якій «хочу» і «можу» виступали разом, підтримуючи одне одного. Таку форму активності можна визначити як «спрямованість» (В.Петровський) — пізнавати спрямованість, удосконалюватися в дії, добувати різні переживання, зокрема незвідані, вступаючи в контакт зі світом.

Далі подаємо розробку навчальних занять для педагогів ДНЗ.



## Особистісно орієнтовна модель освітньої роботи з дітьми дошкільного віку

### УМОВИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ

Особистісно орієнтовна освіта має за мету розвиток особистості дитини. Сучасна практика ще намагається, завдяки сформованому порядку, замінити ідею «розвитку» ідеєю «формування», не враховуючи або нівелюючи суб'єктний досвід кожної дитини.

Під час заміни ідеї розвитку ідеєю формування, очевидно, випадає момент спонтанності, зростання особистості інтерпретується як керований зовні, що, звісно, абсурдно і суперечить самій суті розвитку особистості як самовисунування (В.Петровський).

Вслухаємось у слово «спрямованість». Спрямована людина знає, чого вона хоче, має у своєму розпорядженні визначену схему дії і діє. У цьому випадку головне — сама дія, вона самооцінна й вміщує можливість самовідтворення. Бути спрямованим означає мати у своєму розпорядженні можливості.

**Якщо спрямованість «хочу і можу» і є основою для розвитку особистості, то якими ж мають бути умови?**

Спілкування з дітьми організується так, щоб вони мали можливість самостійного пізнання світу, можливість поділитися своїм знанням, усвідомити, що вони це в собі і для себе пізнали самі.

Категорії, які ними пізнаються, — це, по суті, магнітні полюси, що притягують до себе відповідний зміст. Дитина пізнає світ у своїй цілісності й одночасно в розмаїтості, але особливо важливо і значуще — кожне поняття всередині величезного світу «Природа», «Культура», «Інші», «Я сам» — надто індивідуальне!

Кожна дитина, діючи у світі предметів, природи і стосунків, дістає свій індивідуальний досвід, свої унікальні уявлення. Ці уявлення, її ставлення до них, до себе і до інших, дії присвоєння і перетворення і є її особистість.

Зміст освіти виступає як свого роду вирощування самокоштовних нахилів дітей, таких, як рефлексія, децентрація, категоризація, розуміння (схоплювання цілого), розширення території Я — ризик, незалежність, правилотворчість, подолання образів тощо.

**Для розвитку особистості потрібні:**

- визнання дорослими права дитини на придбання суб'єктного досвіду і наявність власної думки, на самостійність у виборі способів пізнання світу, на розвиток у своєму природному темпі;

- спілкування з різними дорослими й однолітками, що не стримує ініціативу і самостійність пізнання, підтримує, оберігає і водночас розвиває;

- така форма організації життя дитини в дитячому садку, яка передбачала б реалізацію нею її власних устремлінь в активній різноманітній діяльності.

Це передбачає, що:

- дорослі організують день дитини так, щоб вона могла ставити перед собою ігрові і навчальні цілі, самостійно визначати місце, спосіб їх реалізації, форму отримання і пред'явлення результатів, могла мати підтримку, чути об'єктивну оцінку досягнутого;

- дорослі вміють спостерігати й аналізувати динаміку просування дитини, її особисті надбання, оцінюють характер розвитку не щодо якоїсь стандартизованої освітньої програмою норми, а щодо можливостей і надбань самої дитини;

- створюють предметно-розвивальне середовище, розширюють коло потенційних культурно-освітніх та інших контактів.

### ТЕМА. БАЛАНС ВІКОВОГО Й ІНДИВІДУАЛЬНОГО. ПРАКТИКУМ

**Мета:** тренінг уміння орієнтуватися у вікових та індивідуальних особливостях дітей.

**Організація роботи на занятті**

**Форми:** додаток — спосіб розподілу на підгрупи «Голоси», педагогічні ситуації; таблиця «Індивідуальні особливості дітей»; проблемна ситуація «Троє поросят»; таблиця «Що потрібно дітям».

**Завдання:** прочитайте, проаналізуйте ситуацію. Що ви можете сказати про цю дитину?

Уточнювальні запитання ставляться під час обговорення ситуації:

- Які вияви визначено віковими особливостями?
- Які вияви належать до індивідуальних особливостей?
- Які моменти вимагають уточнювальної інформації?
- Які особливості вимагають розвивальної роботи?
- Які особливості вимагають корекційної роботи?
- З ким у цьому випадку потрібно провести цілеспрямовану роботу: з дитиною, з членами сім'ї, з мамою?

- Яку стратегію роботи з дитиною, з сім'єю можна запропонувати вихователям?

**Завдання:** заповніть таблицю «Індивідуальні особливості дітей». Ця робота може бути проведена в рамках заняття чи запропонована як домашнє завдання.

Робота в парах або групах по чотири особи. Викладач роздає аркуші з описом ситуації і таблиці «Що потрібно дітям». Час роботи — 15 хвилин, час презентації — 10 хвилин.

**Завдання:** визначте стратегії роботи з дітьми з урахуванням індивідуальних стилів пізнання.

### ТЕМА. СИЛЬНІ І СЛАБКІ РИСИ

**Мета:** уточнення (формування) уявлень про сильні і слабкі риси особистості; формування уявлень про розвивальні стратегії, засновані на сильних рисах особистості дитини.

#### Організація роботи на занятті

**Форми:** додаток — спосіб розподілу на підгрупи «Казки»; проблемна ситуація «Андрій».

Робота в групах по 5—6 осіб. Посадити групи так, щоб голоси під час обговорення не перетиналися. Аркуші із ситуаціями покласти після того, як групи сформуються. Час роботи — 15 хв, час презентації — 15 хв.

**Завдання:** прочитайте ситуацію, виділіть вікові й індивідуальні особливості дитини; викладіть свою версію бачення ситуації, не називаючи імені дитини.

Цілком імовірно, виклади груп будуть різними. Запропонувати обговорити причину такого явища і повідомити, що у всіх груп опис однієї і тієї самої дитини. Це ще один привід для розуміння, що у вихователя може бути і неправильне, неточне суб'єктивне бачення особливостей дитини, і варто погоджувати свою думку з батьками та іншими членами команди.

**Завдання:** виділити і сформулювати сильні риси дитини; обговорити думку підгруп; сформулювати підходи до формування стратегії розвивальної роботи з цією дитиною.

**Питання.** У чому відмінність педагогічних стратегій, побудованих на сильних рисах дитини і на проблемних рисах, чи є тут підстава для розвивальної і корекційної роботи?

### ТЕМА. ПЕДАГОГІЧНІ СПОСТЕРЕЖЕННЯ

**Мета:** формування навички ведення цілеспрямованого систематичного спостереження за дітьми в групі для отримання інформації про інтелектуальний стан, особливості поведінки, виявів, розвитку дитини через навчання педагогів методики педагогічного спостереження, способів фіксації отриманих даних, інтерпретації й опису результатів.

#### Завдання навчального курсу:

- виявлення професійних навичок вивчення дитини і систематизація наявних засобів;
- уточнення і формулювання проблем і потреб педагогів;
- ознайомлення з основами ведення педагогічного спостереження;
- ознайомлення з версіями форм фіксації спостережень;
- формування навичок роботи з даними спостережень: уточнення та інтерпретація отриманих даних;
- формування навички розробки індивідуальних програм розвитку дітей.

#### І частина

##### Ведення спостереження

Вихователь спостерігає за дитиною постійно, безупинно протягом усього часу перебування дитини в групі (пряме спостереження), на основі аналізу продуктів дитячої діяльності (непряме спостереження), на основі співпраці з членами сім'ї.

Під час прямого спостереження за дитиною вихователь (батьки, фахівці) веде записи, фіксує факти. Наприклад: «Обрав найскладніше завдання, залюбки почав працювати, знайшов цифри, правильно підібрав фломастери, зафарбував хвіст півня. Інтерес зник. Звернув увагу на роботу Маші. Свою роботу не закінчив». Важливо, щоб такі записи не містили оцінних суджень: «Неуважний, непосидючий».

Для зручності обробки записи доцільно робити на окремих канцелярських аркушах — «нотатки для записів», «папір для записів із клейовим шаром». Зроблені на окремих аркушах записи вихователі наклеюють в особисті журнали дитини або на спеціально підготовлений стенд «Наші діти».

Записи можуть робити батьки вдома, фахівці під час індивідуальної роботи з дитиною. Всі отримані записи будуть поміщені в «Індивідуальний журнал спостережень» або на «Стенд спостережень».

Завдання вихователя — нагромаджувати факти, а відтак уже на основі фактів можна буде зробити висновки, обговорюючи їх разом з батьками, фахівцями.

За підсумками педагогічного спостереження, щонайменше двічі на рік, вихователі роблять висновки про динаміку просування дитини основними напрямками: мова, рух, соціально-емоційний розвиток, навички, гра, знання.

Результати спостереження враховуються під час планування мети і завдань розвитку, вибору стратегії роботи з дитиною.

#### Організація роботи на занятті

**Форми:** додатки — на дошці слайд або фотографія, де діти зайняті будь-якою діяльністю з-поміж великої кількості предметів (меблів, іграшок, рослин), можливі теми для спостережень.

**Завдання.** П'ять учасників заняття виходять за двері. Викладач запрошує їх по одному, пропонує описати те, що зображено на слайді (фотографії). Викладач записує висловлення (не фіксуючи уваги того, хто говорить, на веденні запису) на дошці за схемою: предмети, дії, емоції.

Учасників запрошують один за одним, записи ведуть за принципом доповнення.

**Запитання до всієї групи.** Які закономірності в записах можна зазначити? Досвід свідчить, що найбільшу кількість висловлювань буде записано в першій і другій графах, а також з'явиться велика кількість оцінних суджень і домислів: дітям весело, діти пустують, діти захоплені.

- З чим це пов'язано?
- Чому так відбувається?
- Чи всім діти здаються веселими, галасливими, неспокійними, рухливими?
- На підставі чого викладено такі судження?
- Які проблеми, ускладнення у веденні спостережень можна виділити?

**Завдання.** Кожен з вас тримав монетку? Намалюйте її реверс і аверс по пам'яті?

Запропонувати дістати монетку і перевірити, чи все точно. Наскільки точно ви відтворили монетку?

**Висновок.** Попри те, що цей предмет звичний, не вдається точно відтворити його деталі і особливості, тому що цілеспрямованого спостереження (у цьому випадку) не було.

**Запитання до всієї групи.** Чи можна встановити паралелі між уявленням про вигляд монетки і уявленням про дітей своєї групи?

### II частина

Вияснити уявлення про педагогічне спостереження як метод: предмет, специфіка організації, умови ефективності, особливості практики, проблеми.

#### Запитання до всієї групи

- Що є предметом спостереження?
- Стан дитини (емоційний), здоров'я, взаємодія з однолітками і дорослими, навички.
- Що сприяє ефективному спостереженню?
- Чітко поставлена мета спостереження, систематичність, наявність часу для спостереження.
- Яких умов варто дотриматися під час організації спостереження?
- Які проблеми постають під час використання педагогічного спостереження як основного засобу діагностики актуального стану і рівня розвитку дітей дошкільного віку?
- Велика кількість дітей у групі.
- Проблема чіткого виділення предмета спостереження і постановки мети.
- Проблема форми записів того, що спостерігається.
- Проблема запобігання оцінних суджень в записах.
- Проблема осмислення, розуміння побаченого.
- Проблема ефективності використання отриманих даних.

### III частина

Педагогічне спостереження як основа індивідуалізації роботи з дітьми: форма, опис ситуацій, що спостерігаються, роль команди у веденні спостережень, інтерпретація даних.

**Запитання до всієї групи.** У вашій практиці хто відповідальний за вивчення особливостей особистості і розвитку дитини?

- Які методи використовуються для вивчення особливостей дитини?
- Чи завжди точні отримані дані?
- Чи є прецеденти незгоди (невдоволення) батьків вашими висновками про особливості розвитку їх дитини?
- Для чого використовуються отримані дані?
- Як батьки дізнаються про результати діагностики?
- Як члени сім'ї включені у вивчення рівня розвитку дитини?
- Хто входить в команду?
- Вихователі, фахівці і менеджери ДНЗ, члени сім'ї дитини.
- Чому сприяє спільне (солідарне) спостереження всіх членів команди?
- Дитина в різних ситуаціях може виявляти себе по-різному.
- Деякі особливості можуть бути зовсім не виявлені педагогами.

**Форма фіксації спостережень:** щоденники, таблички, записки, індивідуальні журнали спостережень, зведені таблиці спостережень.

#### **Специфіка опису того, що спостерігається**

Записи мають бути стислими, описовими, а не оцінними.

Обов'язково має бути маркування — хто зробив запис, коли. Наприклад: «21.10.2004. І.М. Гена вибіг на ділянку першим, деякий час оглядав її, мабуть, вирішуючи, що робити. Підняв паличку, присів біля пісочниці, почав малювати. У піску побачив камінчик, дістав його, витер пальцями, потім протер хустинкою. Довго розглядав, сховав до кишені. Став зосереджено порпатися в піску. Знайшов ще три камінчики, оглянувши, один відкинув».

#### **Розуміння того, що спостерігається**

**Завдання.** Обговоріть в парах і викладіть свої версії про поведінку Гени.

#### **Поширені помилки:**

1. Не висувайте попередніх гіпотез. Часто-густо трапляється, що вихователі, посиляючись на досвід, інтуїцію, дають остаточну версію ситуації або рівня розвитку дитини. Ця версія може виявитися щонайменше неточною, якщо уважно провести спостереження. Якщо така гіпотеза починає вибудовуватися, сформулюйте її як запитання до себе, а не як ствердження! Це допоможе зберегти сприйняття. Наприклад, чи не пов'язана негативна поведінка Андрія зранку з особливостями його стосунків з батьками?

2. Не формулюйте гіпотезу, виходячи з власних уявлень про мораль або соціальних переваг чи обґрунтовану на власному досвіді, якщо у вас немає аргументованих доказів. Наприклад, у Соні проблеми з ровесниками, тому що її виховує лише мама. Навіть якщо у вашому власному досвіді було саме так.

3. Не спрощуйте переживання дитини, не підганяйте своє розуміння дитини під якусь теорію. Наприклад, не намагайтеся пояснити бажання Ігоря гратися з дівчатками тільки особливостями статі.

4. Не висловлюйтесь безапеляційно і однозначно. У чужій душі, як відомо, мов у темряві, і якими б досконалими інструментами спостереження ми не володіли, іншу людину не можна зрозуміти до кінця. Кожна дитина — особистість, що зростає зі своїм потенціалом змін, аж ніяк не готовий продукт.

Використовуйте правильні модальності: «мені здається...», «можливо...», «ці спостереження свідчать, що...».

**Запитання до групи.** Які спостереження свідчать про ефективність вашої професійної діяльності?

**Завдання для наступної самостійної роботи і перевірки знань з теми.** Чи знаєте ви темп розвитку дітей у своїй групі (старт — зупинка, або ж жодних реальних ознак зростання і раптом — стрибок, або ж малюк розвивається стабільно і постійно)?

Як кожен з дітей у вашій групі ставиться до невдач? Вони їх захльостують або ж піддають зневірі? Чи схильний малюк ризикувати? Які вимоги висуває дитина до себе? Чи є його вимоги адекватними, завищеними або заниженими?

Чи Ви знаєте будь-що про здібності дитини справлятися із неясністю, невизначеністю? А здатності дитини відділяти суттєве від несуттєвого?

Хто з дітей вашої групи є переважно активним (пасивним) у навчанні? Якими можуть бути причини?

Як поведуться діти в навчальних ситуаціях: спокійно (неспокійно), гризуть нігті, енергійно і наполегливо розв'язують задачу, намагаються уникнути труднощів?

Чим цікавиться дитина? Що приносить їй задоволення? Що призводить до фрустрації?

До чого дитина байдужа?

## ПАМ'ЯТКА ПЕДАГОГУ — РЕДАКТОРУ-ПОЧАТКІВЦЮ

М. ГАНЬКІНА, педагог, журналіст, Росія

Досвід створення і редагування текстів, гадаємо, згодиться педагогам, які створюють тексти про свою роботу і роботу своєї організації. Спробуйте уявити себе журналістом, який пише цікаву статтю; редактором, який бажає зробити нудну «концепцію» зрозумілішою; автором педагогічного бестселера. Покладіть на стіл перед собою наступний «папір», який ви надсилаєте до «інстанцій», зручно сядьте на стілець й уявіть собі, що перед вами художнє полотно, яке вимагає коректури упевненою рукою майстра. А майстер цей — Ви.

### ЗОВНІШНЄ ВИПРАВЛЕННЯ

**Девіз:** зняти сумний зоровий монотон! Людина спочатку дивиться, а потім читає. Що дрібніше й ошатніше текст — то краще, то легше читацькому оку за що-небудь зачепитися. Тобто текст має бути таким, щоб його можна було почати читати з будь-якого місця. Щоб можна було пострибати з купини на купину, а там, дивись, і до потрібного місця дійдеш.

1) **Главки.** Під час першого читання розбивайте текст на приблизні шматочки-глави. Ключові поняття, терміни, думки виділяйте напівжирним (п/ж) шрифтом. Це, безумовно, ваші акценти. Що ви виділите, залежить від вашого редакторського завдання: для ЧОГО, для КОГО, що було ДО, з якими матеріалами монтувати тощо, — тобто так зване подання тексту починається вже тут. Не соромтеся!

Шматочкам давайте заголовки: про щось. Для цих чорнових підзаголовків (п/з) знадобляться виділені слова з відповідного абзацу. (До речі, вирішуйте далі: залишати п/ж в остаточному варіанті чи ні. **П/ж** — це, безумовно, акценти. І, безумовно, манкі. Але переборщити теж погано. Найкращий спосіб (але іноді й він потрібен) — *п/ж курсив* і ВСІ ЗАГОЛОВНІ. Це коли кричати хочеться. А *нежирний курсив* — це ввічливе, інтелігентне «дозвольте виділити».)

Якщо бракує сил (часу, фантазії) на цю роботу чи текст дуже специфічний (наприклад, строгий чи просто невеликий), то його усе-таки варто розбити на логічні шматочки і відбити їх хоча б рядковим пробілом із трьома крапками чи буквою (перша буква шматочка).

Або: перші слова навіть словосполучення (добре було б, щоб вони не повторювалися; для цього потрібно влаштувати в перших реченнях шматочків інверсії — переставити потрібні слова на початок) — набрати п/ж заголовними буквами. Наприклад, ШКОДА, що диктант перетворюється у вульгарний іспит. І не стільки дітям, скільки вчителю.

Зрозуміло, що по складах диктувати соромно...

**ЗАЗВИЧАЙ** диктанти я придумую сама, виходячи з поточного матеріалу і можливостей моїх учнів. Диктант для мене — це не перевірка...

2) **Абзаци.** Паралельно розбивайте великі шматки тексту на абзаци. Максимальна кількість рядків в абзаци — приблизно 20. Краще менше — з десяток.

Текст поділяєте на абзаци під час просування думки (не обов'язково «авторської», можна — вашої). Характерні початки абзців. *По-перше... Але... Однак... Наприклад... З іншого боку... На перший погляд... Мабуть... Виходить, що... Виявляється... Зате... Відомо, що... Раптом... Гот... Розглянемо... Замислимося... Отже...* Будь-який поворот думки, новий ракурс, будь-яке питання, нова дія і тощо — це новий абзак. Текст тоді стає динамічнішим, бадьорішим (*драйв* і *екшн* — нікуди подітися — закони жанру).

Навіть «пробігтися» таким роздрібленим повітряним текстом якось веселіше — можна «пострибати» абзацами — і загалом зрозуміти, про що йдеться. А перед довгим абзацом око зупиняється і тужливо готується прорубуватися крізь болото (а то й зовсім передумає). Чи то справа — купинами стриб-скок!

Дайте оку читача вихопити щось для нього цікаве (манкі розставляти!), а там він, дивись, і все прочитає. А припускати, що хтось за доброю волею стане врубуватися в «цеглини» (хай навіть, з вашого погляду, і безцінні) — нерозумно і негуманно.

3) **Друге прочитання.** Тепер під час читання і, власне, виправлення можна точніше сформулювати підзаголовки, заготовлені з виділених вами ключових слів і виразів главками (див. Подача тексту).

Додайте в текст *повітря* — відбивка ДО і ПІСЛЯ п/з.

4) **Назва.** Тепер, перечитуючи п/з і дивлячись на текст «з висоти пташиного польоту», можна зайнятися чорновим придумуванням

заголовка і підзаголовка до всього тексту, згідно з редакторськими завданнями (див. Подача тексту).

### ВНУТРІШНІ ВИПРАВЛЕННЯ ТЕКСТУ

**Припущення.** Людина читає, якщо:

а) їй щось вельми потрібно (не розглядає — прочитає і на санскриті);  
б) хоче погортати: либонь, щось згодиться (ось тут її і справді не варто розчаровувати);

в) уже не хоче нічого, замотана, нікому не довіряє, але треба бути в курсі — і ось вона розгортає текст — бац! — і себе в тексті пізнає (добре б!);

г) довіряє вам: знає, що на неї чекає довірлива розмова, — раз, у справі — два.

А що означає довіряти автору? Бути впевненим (не раз переконалися), що він пише не те (і не так), як потрібно, а як є насправді.

Зрозуміло, що завжди є можливість, не дуже замислюючись, черговий папірець з «потрібними» словами для начальства зробити. Але — працювати так постійно нам з вами не можна! Експлуатувати це не можна! Неетично. Безсовісно. Себе поважати перестанеш.

**Девіз:** назад (насправді — це вперед) — до нормальної розмовної мови! Привчати колег і самих себе до того, що можна розповідати про дітей нормальною мовою, а не мовою інструкцій, рекомендацій тощо.

1) *Тексти* (особливо псевдонаукового, методичного чи інструктивного характеру) намагайтеся у міру сил наближати до нормальної розмовної мови. Геть канцеляризми! Корисно вставляти слова-«паразити» на кшталт: однак, начебто б, усе-таки, здавалося б, ось вам і, адже, ось і, мабуть тощо. Розмовляти з читачем, а не повчати його!

2) *Для динаміки* і бадьорого сприйняття тексту довгі речення, які «непроробуються», розбивайте на кілька простих (її величність крапка!) Або: спрощуйте складні синтаксичні конструкції за допомогою дужок.

3) *Дивні слівця* (сленги, терміни, авторські неологізми) — курсивом.

4) *«Одієслівнюйте»* методичні тексти! Дієслова замість іменників: наприклад, замість «об'єднання дітей у групи» — «об'єднайте дітей...». Це якимось по-людськи, і взагалі уникайте безособових речень.

5) У текстах про дітей нещадно вимазуйте слово повинна («дитина повинна», «діти повинні» — нічого вони нам не повинні!).

**Гра — знакове слово дитячого садка. Позаяк для дитини гра — це і є життя.**

б) *Пояснення в дужках* має йти **безпосередньо** за тим, **ЩО** пояснює. Розривати навіть одним слівцем не можна без того, щоб не утруднити читання.

7) Числа (крім дат і номерів будь-чого) — *словами!*

### Подача тексту

Подача тексту — річ особиста, майже інтимна, сакральна. Оскільки — витягання змістів! А вони у кожного свої. Адже «що хотів сказати автор» — річ сумнівна (і чим художніший текст, то краще). «Що хотів сказати редактор» — уже зрозуміло.

Загалом той самий текст — залежно від подачі і контексту (тональності інших матеріалів смуги, розвороту і навіть номерів) — може бути «про різне».

### ІНСТРУМЕНТАРІЙ

#### Заголовок

Неказенний, у будь-якому разі. А ось чіткий або, навпаки, дивний, ліричний — залежить від тексту.

Заголовки можна витягати з тексту або додатково придумувати. До речі, заголовок у вигляді запитання — безпрограшний.

Якщо до матеріалу потрібно — можна дати підзаголовок.

#### Підзаголовок

Пояснює, доповнює заголовок. Збиває з пантелику (це найкраще).

#### Піз до глав.

Це калейдоскоп тем. Або —справжнісінька спокуса у вигляді грайливих фраз.

#### Вріз до тексту

Ось тут можуть бути різні жанри, залежно від подання. Це і так називна «основна думка», і цікава подробиця (деталь), і запал, і байка, і довідкова інформація, і пряма цитата.

#### Передмова

Це деяка прелюдія, вхід в історію, експозиція, байка. Наприклад, байка про те, як з'явився матеріал (легалізувати побутовий аспект! Це вселяє читачеві довіру). Або витяги з попередніх обговорень, сумнівів, викликаних цим текстом. Отут будуть доречні риторичні питання.

#### Акценти (виділення)

Курсивом, п/ж, п/ж курсивом, підкреслюванням, розміром і стилем, шрифтами, усіма заголовними літерами — ось як багато! Користуйтеся цим багатством!

### **Постскриптум (коментарі, репліки тощо)**

Зміст у тому, щоб запросити читача до розмови або випередити (анонсувати) наступну розмову з цієї теми.

Під час взаємодії всього цього «господарства» виникає деяка повнота і цілісність, тобто починає вимальовуватися тлумачення.

Не зваблюйтеся: у читача все одно буде своя версія. І це чудово!

### **ЧОГО УНИКАТИ**

1) Уникайте лексичної тавтології! Повторення однокорінних слів у заголовках, підзаголовках, врізах, назвах — негарно.

2) У поданні (інструментарії) уникайте монотонності — рівнобіжних синтаксичних конструкцій.

**Приклади.** У назві тексту: «Ігрові сходинки — небезпечні ігри». Обидві подачі — називні. (Ось тут ще й лексична тавтологія.)

Чи обидві подачі — запитання.

Чи обидві — дієслівні конструкції.

Урізноманітніть синтаксичні конструкції! Якщо у вас заголовок — називний, то підзаголовок зробіть дієслівним тощо.

3) Уникайте значеннєвої тавтології! Заголовок, підзаголовок, передмова, вріз тощо мають висвітлювати різні грані, ракурси матеріалу.

Наприклад, у назві тексту — ділове запитання:

Як влаштувати...; підзаголовок натякає, що це, ой, як непросто (Виявляється, ...)... І так далі. Багатошаровий «пиріг»!

Корисно також будувати все це «господарство» на парадоксі. Адже парадоксу завжди є місце в житті!

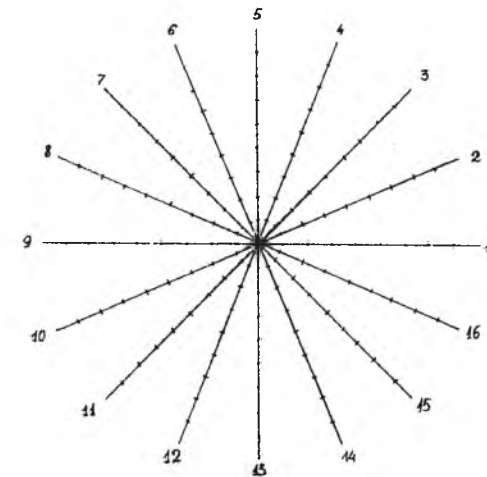
## **ПРОБЛЕМНО-ЗОРІЄНТОВАНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДНЗ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОБОТИ НА РІК**

**О.КАПЛУНОВСЬКА**, методист кафедри дошкільної освіти ОПППО, м.Запоріжжя

*Однією з найважливіших функцій управління дошкільним закладом освіти є планування. План допомагає педагогічному колективу систематично і цілеспрямовано розв'язувати завдання виховання, навчання й розвитку дітей, досягати ефективності в організації освітнього процесу.*

*Роботу дошкільного закладу планують, як правило, з огляду на всебічний аналіз освітнього процесу за минулий рік (краще — за попередні 2—3 роки); з'ясовують слабкі та сильні позиції в роботі.*

### **Графічна гістограма аналізу виконання річного плану роботи ДНЗ (номери 1—16 відповідають номерам в таблиці)**



**Аналіз-метод наукового дослідження  
шляхом розкладання предмета на складові частини  
або уявного розчленування об'єкта засобами логічної абстракції**

№ з/п	Розділи та підрозділи річного плану			Кількість запланованих заходів			Причини невиконання запланованих заходів (кількість)		
	всього	%	Виконано всього	всього	%	Виконано частково	всього	%	Не виконано
1	Висока щільність плану								
2	Нерівномірний розподіл запланованих заходів між виконавцями								
3	Нерівномірний розподіл заходів								
4	Нечіткість запланованої роботи								
5	Заплановані нереальні і непотрібні справи								
6	Немає потреби у проведенні запланованого заходу								
7	Погана організація роботи щодо виконання запланованих заходів								
8	Зашкодили інші справи								
9	Відсутність контролю								
10	Недисциплінованість працівників								
11	Бракуюло часу на виконання запланованих заходів								
12	Хвороба працівника								
13	Відсутність достатньої допомоги з боку РВО								
14	Заважали несприятливі погодні умови								
15	Недостатня кваліфікація підпрацівників								
	Особливі доповнення								

На жаль, керівники ДНЗ найчастіше стикаються з труднощами саме у здійсненні проблемного аналізу стану закладу. Неуміння порівнювати свої результати з рештою критеріїв, які вже опрацьовані іншими колективами, з досвідом і педагогічною наукою призводить до поверхневого аналізу.

### Недоліки поверхневого аналізу:

- аналізи за минулий навчальний рік становлять собою звіти про виконану роботу, а не зміст критичної оцінки результатів та методів діяльності колективу;

- **слабко подана статистика**, що ускладнює порівняльний аналіз, установлення динаміки, темпів та тенденцій процесів, які відбуваються у ДНЗ; а також ускладнює виявлення резервів для просування вперед у майбутньому навчальному році, знижує можливості постановки конкретних завдань;

- не простежується **чітка структура аналізу**, що призводить до порушення загальної структури плану: завдання, які мають впливати з аналізу, насправді формувалися окремо від нього і прямо не залежали від розділів практичної частини плану, а у решти, як правило, не завжди простежувалося, на виконання яких завдань розраховано заплановані заходи.

**Мета педагогічного аналізу як функції управління** — забезпечення глибини пізнавального аспекту управління педагогічним процесом у ДНЗ та сприяння на основі цього розвитку ДНЗ: розвитку особистості дитини, педагога, керівника, батьків.

Педагогічний аналіз, з погляду його ролі у розробленні плану, програми розвитку ДНЗ, слід розглядати у двох основних аспектах:

- по-перше, як складову частину роботи над планом, програмою розвитку, як аналіз наслідків навчального року, аналіз вихідного стану ДНЗ, як умов обґрунтування реальних завдань та визначення оптимальності складової частини плану, програми розвитку;

- по-друге, як критичну оцінку реальності та якості підготовленого проекту плану з метою виявлення достатності визначених практичних справ для виконання кожного завдання та всього комплексу завдань.

Аналіз результатів навчального року під час складання річного плану, аналіз проблем ДНЗ під час створення програми розвитку передбачає аналітичну діяльність колективу розробників з виявлення причинно-наслідкових зв'язків між результатами та тими педагогічними явищами, які привели до цих результатів.

**Основні вимоги до аналізу наслідків навчального року, проблемно-зорієнтованого аналізу ДНЗ:**

1. Усі явища та результати оцінювати з позицій рішення завдань року, вимог, яким має відповідати ДНЗ, та виконання запланованого.

2. Оцінювати роботу колективу ДНЗ, окремих педагогів з погляду досягнених ними результатів.

3. Поєднувати якісні та кількісні показники під час оцінювання результатів, використовуючи їх порівняння за кілька років.

4. Крім загальної оцінки стану та результатів педагогічного процесу в ДНЗ, розглянути його результати за групами, за окремими розділами



програми, за окремими педагогами (залежно від особливостей завдань року та вихідного стану ДНЗ).

#### Завдання аналізу:

1) давати не простий перелік зробленого у минулому навчальному році, за визначений час функціонування ДНЗ, а **зіставити, порівняти, оцінити результати**;

2) визначити умови, які забезпечили успіх (для закріплення та розвитку у наступному році);

3) виявити причини, які зумовили недоліки.

*Проблемно-зорієнтованим аналізом проблем ДНЗ передбачено (за М.М.Поташніком):*

- структурування однієї загальної проблеми за частинами для забезпечення її виконання за частинами;

- спираючись на досвід колективної діяльності, що нагромаджений у ДНЗ під час його досягнень та обов'язкове наочне надання даних попереднього аналізу;

- зорієнтування на аналіз проблем ДНЗ, а не освіти загалом;

*Проблемно-зорієнтований аналіз має забезпечити:*

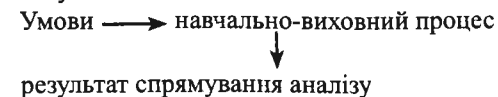
а) повноту та виділення суттєвих проблем;

б) конкретність виділення проблем (рівень структурування мусить бути таким, щоб можна було переходити до пошуку ідей, їх виконання без подальшого розподілу проблеми на дрібніші частини);

в) обґрунтованість оцінок значущості виділених проблем;

г) прогностичність аналізу (зорієнтованість аналізу не лише на вимоги сьогодення, а й на прогнозоване майбутнє).

За М.М.Поташніком, схема аналізу передбачає рух «від кінця до початку»:



#### Аналіз результатів (чого досягли):

а) визначити вимоги, яким має відповідати ДНЗ;

б) визначаючи соціальне замовлення, спрогнозувати, як воно зміниться у майбутньому;

в) порівняти вимоги соціального замовлення з тим, що ДНЗ реалізує насправді. Для цього варто сформулювати вимоги та справжні результати в одних і тих самих категоріях, фіксуючи ступінь невідповідності: що маємо сьогодні, що має бути. Отже, з'ясовується сукупність проблем, які слід розв'язати.

#### Аналіз навчально-виховного процесу (причини, чому це стало можливим):

а) далі, аналізуючи кожну проблему, варто визначити конкретні недоліки навчально-виховного процесу, які призводять до різниці між досягнутими результатами і вимогами соціального замовлення;

б) недоліки навчально-виховного процесу визначають через невідповідність того, що є, тому, що має бути, із зазначенням ступеня невідповідності. За кожною проблемою може бути виділено багато недоліків навчально-виховного процесу. Проте, експертно оцінюючи ступінь впливу кожного недоліку (за шкалою «сильно», «посередньо», «слабше»), виділити не більше від трьох, в окремих випадках — не більше від п'яти.

#### Аналіз умов (фактори, що сприяли або заважали цьому):

а) визначити недоліки умов, які визначають дефекти навчально-виховного процесу (кадри, науково-методичне забезпечення, матеріальна база тощо);

б) результати проблемного аналізу у вигляді рангованого переліку пріоритетних проблем заносять до відповідного розділу тексту програми.

*Проведення педагогічного аналізу за В.І.Зверевим можна поділити на кілька операцій (кроків) з відповідними покроковими завданнями:*

1) визначення цілей аналізу, підходів до його здійснення (за кінцевими результатами діяльності ДНЗ, за пріоритетним спрямуванням, за завданнями, за розділами річного плану тощо);

2) роздроблення цілого (весь обсяг наслідкової інформації) за частинами, характерними для нього, з урахуванням обраного підходу;

3) оцінка кожної частини: характеристика результатів (їх якісний та кількісний опис) і динаміка порівняно з попередніми роками, виявлення факторів та причин, що вплинули на його досягнення;

4) установлення зв'язків між частинами і кожної частини з цілим через кількісну та якісну оцінку їх впливу на розв'язання завдань навчального року;

5) висновок про результати роботи ДНЗ, про стан педагогічного процесу в ньому за аналізований період, фактори, які позитивно та негативно впливають на це становище;

6) формування першочергових проблем, цілей та завдань на новий навчальний рік, період розвитку ДНЗ.

**Приблизні варіанти структурування аналізу результатів навчального року (за В.І.Зверсвою)**

**Варіант 1. Структура аналізу результатів навчального року (з погляду досягнутого рівня)**

1. Досягнутий рівень розв'язування завдань, його кількісна та якісна характеристики (графіки, статистичні таблиці, порівняння з попередніми роками).

2. Загальний опис результатів діяльності педагогічного колективу за виконаними завданнями (за обраним спрямуванням, з огляду на роздроблення педагогічного процесу на частини).

3. Виявлення та оцінка позитивних та негативних аспектів його діяльності.

4. Фактори, які сприяють досягненню успіхів (причинно-наслідкові зв'язки).

5. Причини, які викликали появу недоліків (причинно-наслідкові зв'язки).

6. Нерозв'язані проблеми та шляхи їх розв'язання (постановка завдань, визначення засобів та шляхів їх розв'язання).

**Варіант 2. Структура аналізу результатів навчального року за одним із напрямів діяльності ДНЗ (з погляду досягнутого рівня)**

1. Загальний стислий якісний та кількісний опис запланованих та успішно реалізованих справ за визначеним напрямом діяльності ДНЗ. Їх вплив на розв'язання завдань року.

2. Інновації, які дали можливість ДНЗ підійти до розв'язання визначених завдань року на вищому та якіснішому рівні. Що цьому сприяло? (Позитивні фактори.)

3. Зміст, форми та методи в роботі колективу ДНЗ, які виявилися педагогічно неефективними. Що цьому сприяло? (Негативні фактори.)

4. Нерозв'язані проблеми ДНЗ у роботі з цього напрямку. Причини їх виникнення.

5. Основні завдання роботи ДНЗ та окремих його ланок з цього напрямку. Засоби їх розв'язання.

**Варіант 3. Структура аналізу результатів навчального року за цілями та завданнями діяльності ДНЗ (з погляду досягнутого рівня)**

1. Загальна оцінка результатів навчального року

1) Які цілі та завдання ставилися та розв'язувалися упродовж всього навчального року?

2) Що для цього було зроблено і як виконання цих справ вплинуло на досягнення цілі та розв'язання кожного зазначеного завдання?

3) Які завдання розв'язано повністю? Як їх розв'язання відбилося на результатах діяльності ДНЗ з основної педагогічної проблеми? Яка динаміка таких результатів?

4) Які завдання розв'язано частково? Як це позначилося на результатах діяльності ДНЗ щодо розв'язання основної педагогічної проблеми? Як це вплинуло на динаміку результатів?

5) Які завдання не розв'язані? Як це позначилося на результатах діяльності ДНЗ з основної педагогічної проблеми? Який вплив на динаміку результатів?

6) Як робота ДНЗ із розв'язання основної педагогічної проблеми позначилася на кінцевих результатах його діяльності (якість педагогічної роботи, знань дітей, рівень їх освіченості, вихованості, розвитку)? Їх динаміка порівняно з попереднім навчальним роком.

**II. Фактори, які впливають на результати діяльності ДНЗ**

1) Що і як сприяло успішному розв'язанню завдань навчального року, розв'язанню педагогічної проблеми та динаміці остаточних результатів діяльності ДНЗ? (Позитивні фактори.)

2) Що і як суперечило розв'язанню завдань навчального року, розв'язанню основної педагогічної проблеми та динаміці остаточних результатів діяльності ДНЗ? (Негативні фактори.)

**III. Причини виникнення позитивних та негативних факторів**

1) Чому виявився можливим вплив позитивних факторів? Які умови слід створити, щоб посилити їх вплив?

2) Чому виявилось можливим вплив негативних факторів? Як запобігти ДНЗ розвитку їх негативного впливу? Які умови слід створити в ДНЗ?

**IV. Проблеми нового навчального року**

Перелічити на основі аналізу поля взаємодій умов та перешкод.

**V. Мета нового навчального року**

Основна педагогічна проблема.

**VI. Завдання нового навчального року та система заходів щодо їх розв'язання**

**Варіант 4. Комплексна структура аналізу результатів навчального року (з погляду досягнутого рівня)**

1. Загальна оцінка виконання цілей та завдань навчального року

1) Які цілі та завдання були поставлені?

2) Наскільки повно вони були розв'язані упродовж навчального року?

3) Причини невиконання (часткове невиконання) завдань.

4) Що і як вплинуло на розв'язання завдань ДНЗ? Які зміни при цьому відбулися?

5) Позитивні та негативні тенденції у розвитку ДНЗ.

*II. Виконання системи заходів, спрямованих на досягнення цілей навчального року (таблиця)*

1) Кількісна оцінка виконання системи заходів за кожним розділом річного плану.

2) Причини їх невиконання (обрати із запропонованих, доповнити).

3) Виявлення типових причин невиконання системи заходів (порівняння за роками, характеристика динаміки).

4) Побудова графічних гістограм.

*III. Аналіз остаточних результатів діяльності ДНЗ (на прикладі якості знань дітей)*

1) Стан якості знань дітей (за групами), динаміка їх змін за роками.

2) Як система запланованих та здійснених заходів сприяла зростанню (зниженню) якості знань? Термін факторів, які позитивно впливають на якість знань дітей.

3) Фактори, які негативно впливали на якість знань дітей. Причини їх виникнення.

Аналогічний аналіз можна провести за всіма іншими остаточними результатами діяльності ДНЗ.

*IV. Педагогічні проблеми, цілі та завдання їх розв'язання у новому навчальному році*

### МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАПОВНЕННЯ ТАБЛИЦІ ТА ПОБУДОВИ ГІСТОГРАМИ

*Одним із критеріїв реальності річного плану є виконуваність.*

Критерії виконуваності:

- педагогічна доцільність;
- достатність;
- практична потреба запланованих заходів.

Систематизація інформації із названих у таблиці аспектів проводиться керівником наприкінці кожного навчального року.

Побудова графічної гістограми виконується на основі таблиці. Для цього вздовж променів, які зображують причини (скільки причин, стільки і променів), зазначають відносну (у %) частоту їх повторення за всіма розділами річного плану.

**Варіант 5.** Структура аналізу результатів навчального року за метою досягнення

1) Стисла характеристика стану ДНЗ, що моделюється, та педагогічних процесів в ньому. (Опис проєктованої моделі необхідного рівня розвитку ДНЗ.)

2) Основні концептуальні підходи до реалізації моделі в практичній діяльності ДНЗ. Прогнози розвитку ДНЗ.

3) Характеристика умов, необхідних для практичної реалізації нового стану педагогічного процесу, що проєктується.

4) Аналіз фактичного стану педагогічного процесу в ДНЗ (відповідно до обраного варіанта аналізу — з попередніх 1, 2, 3, 4).

5) Характеристика умов, які наявні в ДНЗ, і тих, які варто створити для практичної реалізації нового стану педагогічного процесу.

6) Педагогічні проблеми нового навчального року. Цілі, завдання та засоби щодо їх розв'язання у перехідному періоді.

### ЦІЛІ ПЕРШОГО ЕТАПУ ПЕРЕХОДУ ДО НОВОГО

Ціль — це конкретний, охарактеризований якісно, а якщо можливо, і коректно кількісно, образ бажаного (очікуваного) результату, якого ДНЗ реально може досягти за чітко визначений час.

Будь-яка одинична ціль мусить мати п'ять основних властивостей:

- повноту змісту;
- операційність визначення очікуваного результату (контрольованість);
- часове визначення;
- реальність (відповідність можливостям);
- спонукальність (відповідність мотивам суб'єктів діяльності).

За М.М.Поташніком, процедура постановки цілей здійснюється шляхом прогнозування змін у результатах освіти в період виходу дитини з ДНЗ унаслідок реалізації завдань.

О.І.Сибіль передбачає та пропонує конкретизацію й структурування системи цілей діяльності, реалізація яких забезпечується через два взаємопов'язані блоки.

**1-й блок:** освітні і виховні цілі, що забезпечують розвиток дитини.

**2-й блок:** забезпечення напряму педагогічної діяльності, досягнення освітніх результатів, що відповідають цілям розвитку дитини та сучасному соціальному замовленню.

Реалізація кожного блоку цілей забезпечується через рівневе структурування.

**1-й блок:**

*1-й рівень* — конкретизація завдань відповідно до вікового рівня дітей;

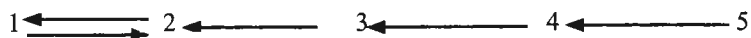
2-й рівень — досягнення рівня освіченості, вихованості, розвитку відповідно до індивідуальних особливостей;

3-й рівень — реалізація запроєктованого змісту освіти, розвитку виховання дитини;

4-й рівень — проектування змісту діяльності, розроблення системи стосунків, створення необхідних умов;

5-й рівень — вивчення актуального рівня розвитку якостей особистості дитини.

Під час аналізу роботи ДНЗ у визначенні перспектив його розвитку та діяльності на конкретний період слід ураховувати послідовність дій на досягнення визначених цілей:



## 2-й блок:

1-й рівень — організація навчально-виховного процесу для створення умов індивідуального розвитку дитини;

2-й рівень — забезпечення необхідного рівня професійної підготовки педагогів;

3-й рівень — забезпечення зв'язку ДНЗ із зовнішнім природним середовищем: батьками, школою, громадськими організаціями (відповідно до цільової установки);

4-й рівень — створення необхідних організаційних, навчально-методичних, морально-психологічних, матеріально-технічних, інформаційних умов оптимального розвитку ДНЗ.

Під час формулювання завдань на новий навчальний рік (за О.І.Сибіль) та на першому етапі переходу до нового ДНЗ важливо дотримуватися такої послідовності:

1) завдання, пов'язані із позитивними змінами в рівні розвитку, навчанням та вихованням дітей, формуванням моральних цінностей, заходами щодо зміцнення психічного та фізичного здоров'я, забезпеченням соціальної компетентності;

2) завдання, пов'язані з удосконаленням навчально-виховного процесу як на основі внесення необхідних змін до традиційної структури і змісту діяльності, так і апробації інноваційних технологій;

3) завдання, пов'язані із забезпеченням адекватного цілям діяльності ДНЗ рівня професійної компетентності педагогів;

4) завдання, пов'язані зі створенням системи взаємодій ДНЗ із зовнішнім природним середовищем;

5) завдання, пов'язані з удосконаленням системи управління ДНЗ; забезпечення необхідних організаційних, науково-методичних, морально-психологічних, матеріально-технічних, інформаційних умов реалізації визначених завдань.

## Література

1. Управление развитием школы // Под ред. М.М.Поташника, В.В.Лазарева. — М.: Новая школа. — 1995. — С. 196—205.
2. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. — М.: Новая школа. — 1997. — С. 147—184.
3. Крутий К. Планування роботи дошкільного закладу освіти: реалії та перспективи. — Запоріжжя: ЛПРС. — 1999. — С. 3—5.
4. Сибиль Е.И. Методические рекомендации по годовому планированию работы школы. — Запорожье, 1996. — С. 7—15.

## ПРО СЕРПНЕВІ НАРАДИ

О.ДОЛИННА, завідувач сектора змісту дошкільної освіти  
О.НИЗКОВСЬКА, методист відділу навчально-методичного забезпечення  
дошкільної освіти НМЦ середньої освіти МОН України, м.Київ

У практику роботи освітян уже давно й міцно увійшли серпневі наради як одна з форм підвищення культурно-освітнього та **фахового рівня педагогів**, що задовольняє їх потребу в постійному **професійному самовдосконаленні**, зростанні, орієнтує в сучасних тенденціях розвитку освіти, націлює на розв'язання першочергових завдань, творчий пошук у виборі форм, методів і засобів досягнення окресленої мети.

Сама назва «серпневі наради» вказує на час їх проведення. Ці наради для дошкільних працівників, як і для решти освітян, відбуваються перед початком кожного навчального року, коли більшість педагогів повертається з відпусток, здебільшого — у другій половині серпня.

Основна мета нарад — визначити пріоритетні напрями і перспективи **розвитку дошкільної освіти** в області, районі, місті на основі керівних нормативних документів та аналізу стану справ у кожному підрозділі, а також **обговорити нагальні проблеми, окреслити шляхи їх розв'язання у новому навчальному році**.

Характер проведення серпневої наради, її структура визначаються насамперед тематикою та питаннями, через які розкривається обрана тема. А отже, нарада може мати **загальний, проблемно-тематичний, комплексний або комбінований характер**.

**1. Розглянемо це детальніше.**

Серпнева нарада **загального характеру** присвячується обговоренню **глобальної проблеми**, пов'язаної зі **стратегією розвитку дошкільної освіти**, і спрямована на реалізацію окресленої зазначеної мети.

З огляду на потреби часу, назовемо ключові теми таких нарад:

- «Нові тенденції розвитку сучасного дошкільного виховання в контексті Закону України «Про дошкільну освіту»;
- «Реалізація державної політики в галузі дошкільної освіти на місцевому (обласному, районному, міському) рівні»;
- «Роль дошкільного закладу і сім'ї у реалізації законодавчих актів щодо захисту прав дитини» (Міжнародна конвенція «Про права дитини», Закон України «Про дошкільну освіту», Національна програма «Діти України»);
- «Шестирічні діти в школі: проблеми та завдання дошкільної освіти»;
- «Стан і перспективи розвитку суспільного дошкільного виховання в області (районі, місті) у новому навчальному році»;
- «Забезпечення фізичного, психічного, соціального розвитку дошкільнят — основний орієнтир у формуванні здорової, життєздатної, компетентної особистості».

**2. Проблемно-тематична нарада** будується навколо конкретної теми, актуальної проблеми, що впливає із загального стратегічного курсу розвитку дошкільної освіти й конкретного стану роботи на місцях. Для обговорення на нарадах цього типу пропонуємо таку орієнтовну тематику:

- «Особистісно орієнтований підхід та його роль у становленні цілісної особистості дошкільняти»;
- «Особистісне зростання дошкільняти через інтеграцію родинного та суспільного дошкільного виховання»;
- «Оптимізація інтеграційних процесів у дошкільній освіті»;
- «Практичні аспекти впровадження різних типів і форм здобуття дошкільної освіти у світлі Закону України «Про дошкільну освіту»;
- «Проблеми наступності в роботі дошкільної і початкової ланок освіти у зв'язку з переходом на шкільне навчання дітей з шести років»;

- «Педагогічні інновації в дошкільній освіті та їх упровадження у практику роботи дитячих садків області (району, міста)»;
- «Сучасні підходи до розв'язання проблеми гуманістичного виховання дошкільнят».

У межах однієї наради поряд з пріоритетними питаннями загального або проблемно-тематичного змісту можуть розглядатися окремі питання організаційного чи організаційно-методичного плану (наприклад, нові підходи до контролю та керівництва педагогічним процесом, планування роботи дошкільного закладу, управлінської діяльності, впровадження нового програмно-методичного забезпечення, нагородження кращих педагогів за підсумками атестації тощо).

**3. Якщо всі запропоновані питання тісно пов'язані між собою і підпорядковані загальній темі, нарада має комплексний характер.** Якщо ж питання не пов'язані між собою спільною темою, але є актуальними, важливими для цього регіону, контингенту слухачів, таку нараду можна вважати **комбінованою**.

Безперечно, таке визначення характеру серпневих нарад цілком умовне і не зобов'язує організаторів дотримуватися певного шаблону під час їх проведення, штучно підганяючи структуру заходу під один з названих типів.

Водночас воно допоможе спланувати хід наради, щороку використовуючи різні варіанти її побудови, творчо підійти до вибору тем, доповідей, співдоповідей, уникнути формалізму в прийнятті рішень.

Ефективність серпневих нарад залежить від попередньої організаційно-методичної роботи. Тому бажано дотримуватися певної ступінчастості їх проведення: спочатку мають відбуватися наради, які проводять обласні управлінська та методична служби з відповідними підрозділами районних, міських ланок освіти, зокрема і дошкільної (так само — і на рівні великих міст — обласних центрів, де є адміністративний поділ на райони). Підлеглі підрозділи на місцях, у свою чергу, організовують наради для освітян своїх міст та районів (області, великого міста).

Практика свідчить, що **серпневі наради місцевого рівня доцільно проводити так: пленарне засідання для працівників усіх ланок освіти та секційна робота з окремих проблем, напрямів роботи тощо, зокрема для завідувачів і методистів дошкільних закладів.** До участі у нараді бажано залучити і кращих вихователів, батьків — ентузіастів дошкільної справи. Такий підхід допоможе зорієнтувати якомога ширший загал педагогічної та батьківської

громадськості в пріоритетних напрямках, проблемах і перспективах розвитку освіти, зокрема й дошкільної, а також чітко окреслити завдання освітян на всіх рівнях, шляхи реалізації обраного курсу на місцях (від обласного управління освіти і науки до кожного конкретного дошкільного закладу в місті, селі, селищі).

Організатори серпневої наради мають заздалегідь визначити її тему, характер, порядок денний. При цьому важливо передбачити настановчу доповідь з основного питання та співповіді. Доцільно, щоб з настановчою доповіддю виступила особа, яка веде нараду. Це може бути керівник місцевого органу управління освіти або його заступник. На нарадах районного, міського рівнів ці функції може взяти на себе провідний спеціаліст з дошкільної освіти.

Для забезпечення наукового підґрунтя наради бажано запросити лектора — наукового або науково-педагогічного працівника, який сформулює свій погляд на проблему з позицій науки. Для здійснення єдиної політики в галузі дошкільної освіти, надання прийнятним рішенням дієвого, а не декларативного характеру важливо залучити до виступів на серпневій нараді повноважних представників місцевих органів державної влади, охорони здоров'я, громадських організацій.

Усім присутнім буде корисно і цікаво вислухати думку запрошених на нараду батьків щодо завдань, змісту, організації, результатів освітньої роботи з їх дітьми, викласти реальні пропозиції стосовно форм взаємодії, плідної співпраці педколективу дитячого садка з родинами.

Учасники наради не мають задовольнятися пасивною позицією слухачів. Їх завдання — співвіднести зміст доповідей, виступів з реальною ситуацією в районі, місті, селі, продумати можливості реалізації отриманих рекомендацій на місцях, активно включитися в обговорення проблемних питань та пошук шляхів їх розв'язання.

Завершується серпнева нарада прийняттям рішень з кожного питання порядку денного, які мають передбачати конкретні заходи, терміни здійснення та відповідальних за їх виконання. Таке неабстрактне формулювання рішень одразу визначить міру участі, відповідальності за доручену справу дошкільних працівників усіх рівнів.

Слід наголосити: **хід обговорення проблем, зміст прийнятих нарадою рішень не мають залишитись у стінах зали засідань. Інформація про таку визначну подію в освітянському житті, як серпнева нарада, має бути одразу донесена до кожного педагога, в кожному дошкільному закладі.**

З огляду на це, важливим є виступ учасника серпневої наради — завідувача або методиста — на найближчій педагогічній раді. Якщо ж порядок денний педради, її регламент надто перевантажені або між серпневою нарадою і педрадою стався значний розрив у часі, то з метою такого інформування можна спеціально підготувати і провести оперативну педагогічну нараду для свого колективу.

Якщо проблеми, порушені на серпневих нарадах, по-справжньому зацікавили присутніх, це дає поштовх до об'єднання і консолідації зусиль та координації дій представників педколективів, батьківської громадськості, методичних служб, органів державної влади, управління освітою, охорони здоров'я та інших структур. І лише в цьому разі можна сподіватися на позитивний результат у реформуванні освіти на місцях.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАВЧАЛЬНО- ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ У ДНЗ

О.ДОЛИННА, О.НИЗКОВСЬКА

Для успішного здійснення завдань дошкільної освіти вирішальною має стати практика визнання пріоритету дитячого буття, за якої в центрі уваги є дитина з її природними нахилами, можливостями, прагненнями, інтересами тощо. Щоб забезпечити гармонійну єдність процесів виховання і навчання, спрямовану на розвиток і саморозвиток дітей, необхідне цілеспрямоване, раціональне планування. З цією метою було підготовлено *інструктивно-методичний лист «Про планування освітнього процесу в дошкільному навчальному закладі» Міністерства освіти і науки України від 01.10.2002 р. № 1/9-434.*

Планування навчально-виховної роботи в різних вікових групах дошкільного закладу має відповідати низці сучасних вимог:

- орієнтуватися на пріоритетні потреби сьогодення у забезпеченні належної якості розвитку, вихованості і навченості дитини дошкільного віку;
- забезпечувати право дитини на реалізацію свого природного потенціалу, її основних життєвих тенденцій до самореалізації, саморозвитку і самозбереження;
- забезпечувати право педагога на свободу вибору під час визначення форми планів, напрямку та змісту власної педагогічної діяльності;
- спиратися на досягнення психологічної, педагогічної та інших наук, передового педагогічного досвіду;
- органічно поєднувати формування базису особистісної культури дошкільника з національною культурою українського народу, культурними надбаннями попередніх поколінь і світової культури;
- здійснюватись на засадах доцільності, помірності, відповідності обраній стратегії та державній програмі; враховувати міжпредметні, інтегративні зв'язки, досягаючи взаємопроникнення і логічного підпорядкування всіх складових плану під час вибору тематики різних форм роботи з дітьми, визначення ускладнень змісту і методики їх проведення.

Плануючи свою роботу, педагогам-вихователям різних вікових груп, музичним керівникам, інструкторам з фізичного виховання, вихователям з образотворчої діяльності та іншим фахівцям — важливо враховувати вимоги Базового компонента дошкільної освіти, чинних програм розвитку, навчання і виховання дітей; завдання та зміст заходів, закладених в річному плані роботи дошкільного навчального закладу. При цьому слід забезпечити взаємозв'язок перспективного і поточного планування. Це дасть можливість поетапно реалізувати намічені цілі, конкретизуючи їх у певних формах роботи, освітніх завданнях до них.

**Перспективне планування** навчально-виховної роботи педагога — це прогнозування його освітньої діяльності на значну часову перспективу (від 1 місяця до 1 року), в якому фахівець передбачає власну систему педагогічних заходів, їх розподіл у часі, послідовність проведення. Воно допомагає вихователю надати педагогічному процесу в певній групі дітей більшої визначеності, цілеспрямованості, системності, забезпечити його поетапність.

Його результатом є перспективні плани, які складаються у довільній формі (текстовій або графічній).

На місячну перспективу доцільно планувати сітки занять (зазначається розділ програми, тема і основна мета занять\*) і окремі види, форми роботи: ранкова гімнастика та гімнастика після денного сну (по 2 комплекси на місяць з визначенням ускладнень до кожного комплексу за тиждень); загартувальні заходи (назва, норми); робота з батьками вихованців конкретної вікової групи (загальні форми цієї роботи, теми, терміни проведення).

До перспективних планів належать також сітки ігрової, трудової діяльності, вивчення фізичних вправ, проведення свят, розваг тощо, які педагог укладає на різний термін. Зокрема, перспективні сітки проведення свят, розучування рухливих, музичних ігор зручно розробляти на весь навчальний рік; перспективні плани проведення розваг — на квартал чи півріччя; плани розучування фізичних вправ, музично-ритмічних рухів, творів для слухання музики і співів, уключення вправ до різних форм роботи з фізичного виховання, організації підготовчої роботи і проведення творчих ігор, праці в природі, господарсько-побутової, ручної праці (колективно чи підгрупами), систематичних спостережень в природі та довкіллі — на місяць або квартал. Запропоновані види перспективних планів (крім сіток проведення свят і розваг) не є обов'язковими. Вони служать

\* Вихователі не вносять до сітки занять на місяць тему і мету музичних занять. Плануючи фізкультурні заняття, вказують лише їх теми (назви вправ з основних рухів та рухливої гри із основної частини заняття); мета цих занять розкривається у календарних планах.

допоміжним документом під час календарного планування і розробляються педагогами залежно від потреб, продиктованих конкретними умовами освітнього процесу, та власних творчих задумів практиків.

Оптимізувати педпроцес, допомогти вихователям (особливо молодим фахівцям) оволодіти навичками дієвого планування можуть перспективні плани за видами і формами організації дитячої діяльності, які особисто розробляються для різних вікових груп чи відбираються з кращого досвіду вихователями-методистами дошкільних закладів.

**Поточне (календарно-тематичне) планування** являє собою розподіл у часі на перспективу програмових завдань, тематичних взаємозв'язків у різних організаційних формах роботи з дітьми, передбачає застосування адекватних засобів, методів і прийомів навчально-виховної роботи залежно від вікових та індивідуальних особливостей дітей, етапу навчання, матеріальної бази, сезону, поточних календарних свят, громадських подій тощо у продуманій послідовності і раціональному поєднанні.

Результатом цього процесу є **календарний план** — один з видів ділової педагогічної документації, що складається вихователем як модель його **персональної** освітньої діяльності з певною групою дітей — неповторних особистостей на найближчий часовий відрізок.

Поточні (календарні) плани складаються на основі перспективних і також можуть мати довільну текстову форму або вкладатись у графічну схему (таблицю).

Найбільш поширеним є календарне планування роботи вихователя на один-два дні за наявності перспективної сітки занять на місяць, сіток ігрової, трудової діяльності тощо (за потреби), що дає можливість більш гнучко, ситуативно розподіляти програмні завдання. Вихователям-початківцям рекомендується складати персональні плани на один-два тижні для того, щоб краще бачити перспективу, якщо спостереження і аналіз їх роботи з боку завідувача та методиста дошкільного закладу доводять потребу такої вимоги.

Навчально-виховну роботу вихователів на щодень доцільно планувати з використанням різних підходів: за основними режимними моментами першої і другої половини дня, за видами дитячої діяльності та формами роботи педагога з дітьми тощо (див. додатки 1, 2 на с. 105, 106). Педагоги мають право використовувати і особисті раціональні підходи до планування освітнього процесу в групі. Важливо, щоб у розробці планів брали участь обидва вихователі.

Для планування за будь-якою схемою та за будь-якими підходами пропонуються такі форми запису до планів:



• *занять*: розділ програми, тема, програмові завдання (навчальні, розвивальні, виховні), матеріал та обладнання, хід у вигляді плану (молодим спеціалістам доцільно планувати хід занять у більш розгорнутій формі);

• *ігор*: назва, мета, атрибути, обладнання та інвентар, дозування, за потреби — ускладнення, основні прийоми керівництва;

• *дитячої праці*: вид праці, форма організації (чергування, доручення, колективна праця), зміст трудових завдань, мета, інвентар, основні прийоми проведення;

• *спостережень, цільових прогулянок, екскурсій*: об'єкт, мета, матеріал, перелік основних питань і завдань дітям;

• *прогулянок-походів за межі дитячого садка*: кінцевий пункт, спосіб пересування, тривалість, мета, інвентар, хід у формі плану-схеми з визначенням місць, тривалості і змісту відпочинку;

• *самостійної діяльності дітей (рухової, художньої)*: назва форми роботи, матеріал та обладнання, за потреби — прийоми прямого керівництва;

• *бесід (колективних, з підгрупами)*: тема, мета, запитання дітям, використані художні твори тощо.

• *розваг (фізкультурних, музичних, літературних)*: вид розваги, тема (сценарій складається окремо, зокрема музкерівником чи інструктором з фізвиховання);

• *індивідуальної роботи з дітьми*: розділ програми чи напрям освітньої роботи, імена дітей, мета, завдання дітям, матеріал (інвентар);

• *індивідуальної роботи з батьками*: форма роботи, імена дітей, з батьками яких ця робота планується, тема, мета.

Доречно взяти за правило: під час складання календарних планів роботи уникати як багатослів'я, так і надмірного лаконізму; натомість використовувати чіткі і конкретні формулювання, які допоможуть зробити план дієвим, змістовним.

*Музичні керівники, інструктори з фізичного виховання, вихователі з образотворчої діяльності та інші спеціалісти певного профілю свої плани освітньо-виховної роботи розробляють для кожної вікової групи окремо, на період від 1—2 тижнів до 1 місяця. У них вони відображають різні форми роботи з дітьми: заняття, індивідуальна робота, свята і розваги та інші, зумовлені особливостями змісту професійної діяльності фахівців.*

Заняття з фізичної культури та образотворчої діяльності плануються на обраний педагогом відрізок часу з обов'язковим визначенням для кожного заняття дати проведення, програмових завдань, обладнання, інвентарю (матеріалів),

перебігу заняття (зазначити послідовний перелік етапів заняття, завдань дітям, дозування, способи організації дітей, основні методи і прийоми роботи педагога з вихованцями (див. додаток 3 на с. 106). Музичні заняття можна планувати за такою самою схемою. Практика свідчить і про раціональність помісячного планування програмового матеріалу до занять, що значно заощаджує час досвідченого педагога, вивільняє його для практичної роботи з дітьми. При цьому музкерівник один раз на початку місяця визначає всі завдання з навчання дітей слухання музики, співів, музично-ритмічних рухів, гри на музичних інструментах, розвитку пісенної, музично-ігрової, танцювальної творчості та відбирає потрібний програмовий репертуар до кожного виду дитячої музичної діяльності, який буде опрацьовуватись на заняттях упродовж цього місяця (див. додаток 4 на с. 106). З метою відображення періодичності подання репертуару з кожного виду музичної діяльності відповідно до етапів його розучування (первинне ознайомлення, поглиблене розучування, закріплення) та складності музичного твору треба у графі «Примітки» навпроти кожного твору зазначати кількість занять, відведених для його опрацювання.

Індивідуальну роботу з дітьми фахівці вузького профілю також планують для кожної вікової групи з перспективою на кілька днів у міру проведення занять, свят, розваг та підготовки до них, передбачаючи: з ким із дітей, з якою метою буде проведено цю роботу, які завдання пропонуються для виправлення дітей, які атрибути, матеріали, обладнання будуть використані.

Свята і розваги (фізкультурні, музичні, літературно-музичні) зазвичай плануються як окремий розділ чи додаток до річного плану роботи дошкільного закладу. Проте плани цих заходів мають бути у кожного спеціаліста, відповідального за цей напрям. Найзручнішою формою таких планів є графічна. Тут варто зазначити місяць, числа проведення, види і теми дозволів, вікові групи; у графі «Примітки» педагог робить записи про можливі зміни в строках, тематиці, підготовчу роботу тощо (див. додаток 5 на с. 106). Сценарії дозволів розробляються окремо.

Важливо узгоджувати зміст особистих планів спеціалістів з планами роботи вихователів.

Освітній процес з дітьми, які обслуговуються психологічною службою дошкільного навчального закладу, здійснюється за індивідуальними планами практичного психолога (річним, місячним), затвердженими керівником дошкільного закладу і узгодженими з місцевим органом управління освітою (районним (міським) центром практичної психології і соціальної роботи). Зміст і форму складання цих планів визначено у *Положенні про психологічну службу системи освіти України від 30.12.99 р. № 922/4215 та листом Міністерства освіти і науки України щодо планування ди-*

альності, ведення документації і звітності усіх ланок психологічної служби системи освіти України від 27.08.2000 р. № 1/9-352. Ці плани бажано складати, відображаючи основні види діяльності психологів (діагностика, корекція, реабілітація, профілактика, прогностика) у напрямі консультативно-методичної допомоги всім учасникам педагогічного процесу, просвітницько-пропагандистської роботи і превентивного виховання. Важливо передбачати в них зміст, термін проведення різних форм організації:

- співпраці з педагогічним колективом дошкільного закладу (вивчення запитів вихователів та інших спеціалістів щодо розв'язання певних проблем);
- спільні заняття з метою підвищення рівня психологічної, соціально-педагогічної освіти вихователів; практична допомога їм у створенні розвивального середовища та сприятливого психологічного клімату в групах;
- підготовка психолого-педагогічних консиліумів для аналізу поведінки і розвитку дітей; проведення семінарів, дискусій, обговорень за запитам педагогів; аналіз планів роботи вихователів на предмет відповідності віку і можливостям дітей; проведення психотерапевтичної роботи з вихователями;
- надання психолого-педагогічної допомоги їм у гострих конфліктних, кризових, стихійних ситуаціях; консультування педагогів з особистих проблем;
- роботи з батьками вихованців дошкільного закладу: консультативна робота (індивідуальні, родинні, групові консультації), підвищення рівня психологічної і соціально-педагогічної освіти батьків (лекції на зборах, факультативах, оформлення стендів, листівок, папок з інформацією фахівців, залучення до користування психолого-педагогічною бібліотекою), профілактично-корекційна робота з батьками (лекції, групові та індивідуальні бесіди, тренінги, дискусії, рольові ігри тощо);
- роботи з дітьми у розвивальному напрямі (опрацювання загальних та профільних програм розвитку, навчання і виховання дітей; розвивальні заняття з окремими дітьми, з групами дітей, зокрема в руслі виховної роботи з дітьми, разом з дітьми та батьками), з метою вивчення дитини, діагностики та профілактики і корекції (обстеження дітей, організація ігрової, комунікативної, пізнавальної, зображувальної тощо; діяльності у формі індивідуальних і підгрупових ігор, вправ, занять з дітьми та разом з дітьми, батьками і вихователями);
- дослідницько-пошукової діяльності, обміну досвідом та підвищення кваліфікації (вивчення відповідної фахової літератури; визначення кола питань, які вимагають розв'язання в дошкільному закладі;

апробація нових методик та їх адаптація до місцевих умов, розробка власних методик, участь в роботі профільних науково-практичних семінарів, методоб'єднань, конференцій, навчання на курсах інститутів післядипломної освіти, тренінгах. (Останні два змістові напрями можна розкрити у річному плані роботи дошкільного закладу.)

Варто застерегти педагогів і психологів від шаблонного планування, під час якого копіюються минулорічні плани, готові методичні розробки з друкованих посібників без урахування особливостей цього дитячого колективу, можливостей предметного середовища, творчого потенціалу самого фахівця та інших чинників, що вносять специфіку в його роботу.

Мета цих методичних рекомендацій — не догматизувати планування освітнього процесу, підводячи його під наведені схеми, а зорієнтувати практиків на забезпечення єдності творчого і раціонального підходів.

Додаток 1

**Орієнтовна схема календарного планування  
освітньої роботи вихователя за основними режимними  
моментами першої і другої половини дня**

Перша половина дня			Друга половина дня*		
Ранок	Заняття	Прогулянка	Праця, самостійна художня діяльність	Розваги, ігри	Прогулянка
Ігри, бесіди, спостереження, праця, індивідуальна робота з дітьми та батьками; самостійна рухова діяльність дітей	Тема. Програма з мист. Матеріал. Хід заняття	Ігри, праця, спостереження, спортивні ігри та вправи, індивідуальна робота з різних розділів програми, екскурсії, прогулянки, походи за межі дитсадка, самостійна рухова діяльність дітей	Різні види праці (ручна, господарсько-побутова, в природі) в різних формах. Самостійна художня діяльність дітей (образотворча, художньо-оформлювальна, мовленнєва, музична, театралізована)	Різні види театрів (ляльковий, тінювий, іграшок тощо), ігри-драматизації, інсценізації, концерти, фізкультурні, музичні, літературні дозвілля	Ігри, спостереження, праця, індивідуальна робота з батьками, самостійна рухова діяльність дітей

\* На другу половину дня можна запланувати і роботу занять гуртків згідно з планами керівників гуртків.

Додаток 2

**Орієнтовна схема календарного планування  
освітньої роботи вихователя за видами дитячої діяльності  
та формами роботи педагога з дітьми**

Ігрова діяльність	Різні види ігор: сюжетно-рольові, будівельно-конструктивні, драматизації, дидактичні тощо
Навчальна діяльність	Заняття з різних розділів програми (тема, програмовий зміст, матеріал, хід заняття)
Трудова діяльність	Різні види і форми праці
Комунікативна діяльність	Індивідуальні, підгрупові, колективні бесіди з дітьми на особистісні, морально-етичні теми, організація і розігрування ситуацій міжособистісного спілкування тощо
Пізнавальна діяльність	Спостереження, цільові прогулянки, екскурсії, дитяче експериментування досліди, читання художньої літератури тощо
Рухова діяльність	Рухливі ігри, елементи спортивних ігор та вправ, фізкультурні свята і розваги; прогулянки-походи за межі дитячого садка, самостійна рухова діяльність дітей тощо
Гурткова робота	Тематика гурткових занять згідно з планами керівників гуртків
Індивідуальна робота з дітьми та батьками	Індивідуальна робота з дітьми з різних розділів програми (ігри, вправи, бесіди, розмови та ін. форми), індивідуальні бесіди, розмови, консультації для батьків

Додаток 3

**Орієнтовна схема календарного планування занять  
з фізичної культури, образотворчої діяльності**

Дата	Програмові завдання (навчальні, розвивальні, виховні)	Обладнання, інвен- тар (матеріали)	Хід заняття	Примітки
------	---	---------------------------------------	-------------	----------

Додаток 4

**Орієнтовна схема календарного планування  
програмового матеріалу для занять з музичного виховання**

Місяць, дата про- ведення занять	Види музичної діяльності	Програмові за- вдання	Репертуар	Примітки
-------------------------------------	-----------------------------	--------------------------	-----------	----------

Додаток 5

**Орієнтовна схема планування свят і розваг  
(фізкультурних, музичних, літературно-музичних)**

Місяць	Дата	Вид і тема дозвілля	Вікові групи	Примітки
--------	------	---------------------	--------------	----------

## ПОРАДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ГУРТКОВОЇ РОБОТИ

О.ДОЛИННА, О.НИЗКОВСЬКА

Гурткова робота в дошкільних навчальних закладах стає дедалі популярнішою, складаючи невід'ємну частину освітнього процесу. Її ініціювали свого часу авторські колективи програм виховання та навчання дошкільнят «Малятко» і «Дитина». У цій формі роботи ми вбачали ще один ефективний шлях розвитку творчо спрямованої особистості. Проблема своєчасного виявлення інтересів, здібностей і нахилів дітей, формування творчих засад уже з перших років життя дитини нині вкрай актуальна, а отже, організація різноманітних гуртків у ДНЗ потребує окремої уваги з боку його завідувача та методиста.

Практика свідчить, що в цій справі й досі зберігається певна неупорядкованість, а подеколи й спонтанність. Часом гурткові заняття, власне, копіюють суто навчальні за змістом і методикою проведення; або ж педагоги отожднюють їх з індивідуальною роботою (наприклад, мається на увазі робота музкерівника з дітьми, коли йде підготовка до свят, розваг). Під гаслом «усі діти обдаровані» гуртками масово охоплюються всі вихованці без урахування їх реальних бажань, нахилів, уподобань. Подекуди гуртки запроваджують у дошкільному закладі як обов'язкову форму роботи з дітьми попри відсутність належних умов і реальної потреби, а отже, гурткові заняття проводяться формально, не досягаючи розвивально-виховної мети.

Чимало запитань постає також стосовно керівництва гуртковою роботою:

- Хто саме очолюватиме гурток?
- За якими програмами і планами слід працювати?
- Як узгоджується це навантаження педагога з нормами його робочого часу, а відтак — як воно оплачується?

Звернення практиків з різних областей України свідчать, що невизначеність основних засад організації гурткової роботи призводить до певних непорозумінь між керівними інстанціями та педагогічними колективами дошкільних навчальних закладів. Зокрема, музичні керівники не погоджу-

ються з вимогою здійснювати гурткову роботу в межах установлених норм робочого часу. Вони мотивують свою незгоду щодо цього достатньою насиченістю їх робочого дня різними видами педагогічних навантажень відповідно до функціональних обов'язків та визначеного графіка роботи.

Успіх в організації гурткової роботи передусім залежить від правильного розуміння її сутності та змісту.

**Гурток** (студія, секція) у ДНЗ є самостійною додатковою організаційною формою освітнього процесу. Його мета — задовольняти потребу й цікавість дитини до певного виду діяльності, розвивати її природні задатки, загальні та спеціальні здібності, активізувати дитячу творчість, своєчасно виявляти обдарованість.

**Профільне спрямування** гуртків може бути різним. Найбільш поширені гуртки естетичного циклу (образотворчої діяльності, художньої праці, гри на музичних інструментах, хореографічні, вокальні, театральні); спортивні (гімнастики, акробатики, ритмічної гімнастики, плавання, настільного тенісу тощо); іноземної мови тощо. Визначаючи профіль гурткової роботи в ДНЗ, варто враховувати кілька чинників, як-от:

- інтереси та хист самих вихованців, чиї вподобання вивчають батьки і педагоги під час щоденних спостережень за дітьми на заняттях, у самостійній діяльності, в іграх тощо;
- замовлення батьків, які виявляються завдяки анкетуванню, усному опитуванню, у бесідах;
- наявність матеріальних умов для організації результативної роботи (спеціальних приміщень, матеріалів, обладнання, інвентарю, технічних засобів навчання);
- кадрове забезпечення (керівником гуртка може бути спеціаліст певного фаху, якого запрошують для проведення гурткових занять: хореограф, викладач фізичної культури, праці, іноземної мови, музики і співів або фахівець, який працює в ДНЗ за штатним розписом).

До керівництва гуртковою роботою доцільно залучати також батьків вихованців, інших дорослих членів родин, які (за домовленістю з адміністрацією дошкільного закладу та за власним бажанням) на громадських засадах можуть брати участь у проведенні деяких гурткових занять. Наприклад: з вишивання, художнього плетива, оригамі, флористики, різьблення по дереву, акробатики абощо. При цьому важливо врахувати наявний рівень виконавчих умінь цих людей, їх хист до спілкування з дітьми, інтерес, схильність до педагогічної діяльності. Завідувач ДНЗ, методист, керівник гуртка мають опікуватися такими «добровольцями», надавати їм своєчасну методичну допомогу

в підготовці гурткових занять, усіляко заохочувати їх ентузіазм, ініціативу, потяг до творчості.

Ефективність гурткової роботи значною мірою зумовлюється належним **програмово-методичним забезпеченням**. Робота гуртка будується за авторською програмою, складеною його керівником на основі власного доробку та запозиченого досвіду інноваційної педагогічної діяльності. Така робоча програма має узгоджуватися з освітньою, за якою працює ДНЗ. При цьому керівник гуртка не має права копіювати її, а навпаки, може у поставлених завданнях і змісті перевищувати рівень стандарту в межах обізнаності дітей-гуртківців. От чому програми гурткової роботи потребують експертної оцінки та затвердження.

Фахову експертизу здійснюють методист і завідувач ДНЗ. У разі потреби до цієї справи залучаються й інші фахівці відповідного профілю, а вже після доопрацювання програма вноситься для обговорення та затвердження на засідання педагогічної ради перед початком навчального року. Якщо гурткова робота організується як додаткова освітня послуга (платна), її програма затверджується на рівні місцевого органу управління освіти після попереднього рецензування та узгодження зі спеціалістами науково-методичних центрів на місцях.

Керівник гуртка, послуговуючись робочою програмою, складає перспективний та календарний **плани гурткової діяльності**. **Перспективний план** (сітка гурткових занять) розробляється зазвичай на місяць (можна й на квартал, півріччя, навчальний рік). У ньому зазначаються дати проведення, тематика й основна мета занять. **Календарно-тематичний план** містить розробки занять на 1—2 тижні (з орієнтовного розрахунку — два заняття щотижня). Зазначаються тема, програмові завдання, обладнання, матеріали, атрибути та (схематично) хід кожного заняття.

Найдоцільніше планувати проведення гурткової роботи у другій половині дня (до вечері) — у час, відведений для ігор та самостійної художньої діяльності дітей. Однак варто пам'ятати: досягненню вищої результативності, максимальному виявленню природних нахилів, дієвішому особистісно орієнтованому підходу до творчого розвитку кожної дитини сприяє оптимальна наповнюваність гурткових груп — до 10—12 осіб на одному занятті.

Особливої уваги потребує складання **загального розкладу гурткових занять** по дошкільному навчальному закладу. У ньому мають узгоджуватися заняття гуртків різних профільних напрямів для дітей різних вікових груп. Наявність такого розкладу дає змогу раціонально спланувати використання приміщень, відведених під гурткову роботу,

а також не дублювати в гурткових заняттях ті види діяльності, на яких базувалися навчальні заняття першої половини дня.

Скажімо, якщо зранку проводилися заняття з образотворчої діяльності, з фізичної культури, то недоцільно планувати для дітей цієї групи гурткову роботу аналогічного спрямування того самого дня.

Організуючи гуртки, бажано уникати надмірних навантажень на дитину. **Тривалість гурткових занять** має відповідати віковій дітей і не перевищувати встановлених норм для навчальних занять. Також варто пам'ятати, що достатнім є відвідування дитиною одного гуртка на день. А отже, не потрібно записувати її більше ніж до двох гуртків. Тому так важливо, щоб педагоги й психологи дошкільного закладу своєчасно та кваліфіковано проводили роз'яснювальну роботу з батьками.

Багатьох практиків турбує питання: чи правомірним є з боку адміністрації ДНЗ зобов'язувати їх систематично вести гуртки. На це не можна дати однозначної відповіді. потрібно розв'язати цю проблему, беручи до уваги завантаженість педагогів, яким пропонують очолити певний гурток, і наявність у них вільного часу.

Елементарний аналіз розподілу робочого часу музкерівників, вихователів, інструкторів з фізичного виховання, організаторів образотворчої діяльності тощо свідчить: фактично весь їх робочий час за сумлінного ставлення до обов'язків реально витрачається на основні організаційні форми освітнього процесу й на участь у методичній роботі ДНЗ. Примусове ж залучення цих фахівців до керівництва гуртковою роботою поставить їх у нерівні умови з тими колегами, які мають менше навантаження за той самий робочий час за тієї самої заробітної плати.

То як вийти з цієї ситуації, щоб не обмежувати в правах педагога-ентузіаста й водночас задовольнити бажання батьків? Мудрий завідувач завжди знайде вихід, спираючись на знання нормативних актів (Закон України «Про дошкільну освіту», Положення про дошкільний навчальний заклад тощо), на особисті контакти з педагогами й виявляючи гнучкість мислення. Можна, зокрема:

- організувати додаткові (платні) освітні послуги із залученням батьківських коштів;
- фінансувати керівництво гуртковою роботою з фонду заробітної плати, за рахунок шефів та спонсорів, громадських організацій тощо.

У разі, якщо фахівець з власної ініціативи береться безоплатно очолити гурток, тоді тим паче варто віднайти способи його матеріального та морального заохочення. Зауважимо: реальна практична ситуація може підказати й інші шляхи розв'язання цього питання.

## ПОРАДИ З ПИТАНЬ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ДІТЕЙ ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ

ЛІГУРАШ, методист відділу навчально-методичного забезпечення дошкільної освіти  
НМЦ середньої освіти МОН України, м.Київ

У часи економічної скрути, складних життєвих реалій існують проблеми, успішне розв'язання яких турбує всіх. Це проблеми профілактичної роботи щодо вироблення навичок безпечної життєдіяльності.

У Законі України «Про дошкільну освіту» зазначено: «Дошкільний навчальний заклад:

- створює безпечні та нешкідливі умови розвитку, виховання та навчання дітей;
- формує у дітей гігієнічні навички та основи здорового способу життя, норми безпечної поведінки».

Зважаючи на те, що з кожним роком збільшується кількість травмованих дітей внаслідок несформованих навичок користування предметами та речами, поведінки з незнайомими людьми, у довкіллі та в різних ситуаціях, постала потреба в систематичній роботі з дошкільниками, щоб виробити в їх свідомості стереотипи щодо безпеки в життєвому середовищі.

Можна виділити три основні напрями організації навчально-виховної роботи з питань безпеки життєдіяльності дошкільників.

По-перше, така робота не має обмежуватися лише засвоєнням норм та правил поведінки. Дітей варто навчати обачності, навичкам орієнтування і швидкої реакції в екстремальних ситуаціях.

По-друге, максимального ефекту в цьому напрямі можна досягти (це доведено практикою), якщо навчально-виховну роботу вести у трьох напрямках: колектив працівників дошкільного закладу — діти — батьки.

По-третє, слід враховувати деякі принципові аспекти роботи з дітьми, які суттєво відрізняються від аналогічної роботи з дорослими. Зокрема, застосування так званої «шокової» пропаганди зі спеціальним акцентуванням на страшних наслідках пожеж, повінь, інших небезпек

може негативно позначитися на дитячій психіці, травмувати її, призвести до появи емоційних негараздів (стресів, тривоги, фобій, страхів) і навіть до стійких неврозів.

Джерелом формування основ безпеки життєдіяльності є державні документи про освіту, інструктивно-методичні документи, науково-педагогічні дослідження, програми, посібники, досвід роботи тощо.

Освітньо-виховна робота дошкільних закладів з безпеки життєдіяльності дітей дошкільного віку має бути спрямована на:

- свідоме розуміння дітьми цінностей власного життя та здоров'я вже в дошкільному віці;
- формування поняття про стихійні природні явища (землетрус, повінь, бурю, ожеледицю, грозу, град тощо) та ознайомлення з природою їх виникнення, характерними ознаками, негативними наслідками для природи і людини;
- формування чуття небезпеки щодо вогню, струму, вміння дотримуватися правил протипожежної безпеки, швидко знаходити правильний вихід у небезпечній ситуації;
- уміння обережно поводитись з ліками та хімічними речовинами (ртуть у градуснику, отрута для травлення шкідників садів та городів, побутова хімія);
- формування поняття про небезпечні для життя людини отруйні рослини, ягоди, вміння впізнавати їх у природному оточенні, правильно поводитись з ними;
- уміння дітей надавати собі і постраждалим першу допомогу у разі травм, нещасних випадків, що трапляються з дітьми на вулиці, у дворі, в побуті; свідомо виконувати обов'язкові правила поведінки в умовах загрози та виникнення надзвичайних ситуацій.

Причини травм настільки різноманітні, що розробити і протидіяти їх виникненню складніше, ніж інфекційним хворобам. Тому основна увага в профілактиці безпеки життєдіяльності дитини має надаватися виховній роботі, під час якої діти здобувають спеціальні знання, передають життєвий досвід. Ця робота має проводитись спільними зусиллями вихователів, медичного персоналу та батьків. Діти мають володіти певними знаннями, умінням, навичками, сформованими переконаннями, які потрібні кожній людині для збереження життя та здоров'я, мають бути підготовлені до дій у небезпечних ситуаціях. Організація виховання дітей з питань захисту життя і здоров'я у надзвичайних ситуаціях здійснюється у таких напрямках:

- планування та проведення освітньо-виховної роботи з формування у дітей уявлень про можливі небезпеки природного і техногенного

характеру та відпрацювання відповідної поведінки в умовах надзвичайних ситуацій;

- ознайомлення дошкільників з причинами виникнення надзвичайних ситуацій під час екскурсій, прогулянок, використання ігор, вечорів, розваг, інших виховних моментів для усвідомлення дітьми цінності свого життя і здоров'я, гуманне ставлення з їх боку до людей, які потрапили в біду;
- забезпечення дітей в групах ігровим матеріалом (тематичні ігри та іграшки, атрибути для творчих ігор з елементами безпечної поведінки тощо), виготовленим вихователями, батьками, школярами або придбаними за кошти спонсорів, для цілеспрямованої роботи з дітьми щодо відпрацювання навичок поведінки в умовах загрози та виникнення надзвичайних ситуацій;
- надання переваги в освітньо-виховному процесі бесідам, моделюванню, аналізу певних ситуацій, художньої творчості, дидактичним та сюжетно-рольовим іграм, що проводяться в повсякденному житті; максимальне використання наочності (плани, альбоми, ілюстрації, дитяча художня література, відеофільми тощо); оснащення наочними посібниками, навчально-методичними матеріалами, використання ділянок дошкільного закладу з метою закріплення навичок поведінки в умовах загрози та ситуацій.

Педагогам потрібно добирати такий зміст, форми роботи, які б дали можливість відчутти дитині не лише цінність свого життя та здоров'я, а й свої можливості в його зміцненні та збереженні, підготувати до чітких дій у небезпечних ситуаціях; сприяти вихованню самостійності та відповідальності.

Навчально-пізнавальна діяльність з цієї проблеми має носити інтегрований характер, поєднуючи між собою різні розділи програми: ознайомлення з довкіллям, валеолого-екологічну культуру, фізичний розвиток, образотворче мистецтво, виховання духовності.

У *молодшій віці* роботу з навчання дітей основ безпеки життєдіяльності потрібно проводити в процесі всіх режимних моментів: на заняттях — як частина заняття (давати новий матеріал та закріплювати старий), під час ігор, спостережень, читання художньої літератури тощо.

У *середній групі* цю роботу проводити на заняттях з математики, з фізкультури (раз на місяць), під час ознайомлення з довкіллям, образотворчої діяльності, протягом дня за нагоди.

Дітей *старшої вікової групи* навчають основ безпеки життєдіяльності систематично, з поступовим розширенням і ускладненням занять (1 раз на тиждень) та під час проведення режимних моментів.

Розширення уявлень дитини дошкільного віку про небезпечність довкілля має відбуватися не лише на інформативному рівні, а й на емоційно-чуттєвому. Найкращим засобом цього може стати художнє слово. Через загадки, віршовані рядки, приказки, прислів'я, казки, оповідання можна ознайомити дітей з явищами, подіями, ситуаціями, які виходять за межі особистого досвіду дитини. Дітям не подобається моралізовані застереження щодо правил поведінки з небезпечними предметами, контактів з незнайомими людьми тощо. Саме художнє слово ефективніше впливає на дитячу пам'ять, увагу, уяву, сприяє свідомому засвоєнню правил безпечної поведінки.

Отже, виховання поведінки дітей у надзвичайних ситуаціях має здійснюватися: в іграх, посильній праці, на прогулянках, у різноманітних заняттях, у процесі ознайомлення дітей з доступними їм розумінню подіями і явищами навколишнього життя тощо.

Завдання дорослих, педагогів та батьків — не йти шляхом заборон або ховання небезпечних предметів та речей, а в ґрунтовній, цікавій, пояснювальній роботі вчити правильно користуватися ними. Ведучи бесіди (інші форми роботи) з дошкільниками, слід враховувати їх вікові особливості та індивідуальні можливості сприймати, зважати на досвід вихованців. Наприклад, починаючи із середньої групи, дітей варто ознайомити з вогнем. Оскільки їм властиві наочно-дійові та наочно-образні форми мислення, то кращим методом проведення таких занять може бути безпосереднє спостереження за працею кухаря на робочому місці.

У групах шостого і сьомого років життя потрібно розширити знання правил пожежної безпеки, користування телевізором і приймачем.

Дитина зустрічається з різними людьми. Часто за приємною зовнішністю та ласкавими словами прихована пряма загроза здоров'ю, а інколи навіть життю. Завдання вихователя — дати поняття про рідних, близьких і чужих людей, навчити правил ввічливої, але безпечної поведінки під час контактів із ними.

Слід навчити дітей правильно користуватися телефоном, вести розмови, особливо у разі виникнення небезпечної ситуації (пожежа, травма тощо).

Вихователь мусить організовувати й спрямовувати пізнавальну діяльність дітей на предмети, явища, події, які не тільки сприяють розвитку уявлень про довкілля, але й дають початкові елементарні знання правил дорожнього руху, які в процесі занять, систематично закріплюються і розширюються педагогами та батьками. З цією метою добираються книги, ілюстрації, створюються проблемні ігрові ситуації для вироблення безпечної поведінки на вулиці.

У вихованців варто виробити стійку установку на неможливість ігор із сірниками, легкозаймистими речовинами, користування електричними та газоопалювальними приладами, куштування на смак різних речовин, зокрема, мийних засобів та лікарських препаратів.

Ознайомлюючи дошкільників з явищами природи та здійснюючи екологічне виховання, слід наголосити на тому, що є отруйні рослини, гриби, ягоди, зелені, недозрілі плоди можуть спричинити захворювання; забороняється куштувати, гризти гілочку та кору дерев.

Дуже часто комахи, морські тварини (медузи, морські дракончики тощо), і навіть домашні коти, собаки під час невідомих контактів із ними завдають серйозних травм. Тому одне з важливих завдань дорослих — навчити дітей безпечної поведінки з ними.

Вдалою формою реалізації питань безпеки життєдіяльності дітей є ігровий тренінг. Для дошкільняти включення у гру просте і природне, дитина не грає у життя, а живе у грі. А тому ті практичні знання, які вона здобуває під час тренінгу, не опосередковані, а є результатом реально здобутого життєвого досвіду. Через ігрову ситуацію тренінг допомагає кожній дитині побувати у ситуації, яка подібна критичній життєвій, та самостійно чи за допомогою групи знайти правильне рішення, відпрацювати алгоритм поведінки в тій чи іншій надзвичайній ситуації.

Хід кожного заняття-тренінгу визначається реакцією дітей, їх рівнем обізнаності. Постійним є лише коло питань, які пропонуються для розв'язання.

Це можуть бути такі питання:

- як виконувати основні правила дорожнього руху для пішоходів;
- як вести себе, якщо заблукаєш на вулиці, в магазині, на вокзалі;
- як можна звернутися за допомогою до міліціонера, до перехожих;
- як позбавитися спілкування настирливих перехожих;
- як вести себе, якщо порізав палець тощо.

Ігровий тренінг, спрямовуючи дітей на пошук виходу із кризової ситуації, сприяє розвитку їх пошукової активності.

Формування у дітей життєвої компетентності під час навчально-виховної роботи відбувається через використання всіх видів дитячої діяльності у поєднанні їх виховних можливостей.

Одним з найбільш зрозумілих та близьких дітям видів діяльності є ігри-драматизації, театралізована діяльність. Саме через сприйняття казкових, театральних героїв діти вчаться аналізувати їх поведінку, оцінювати вчинки. Побачене і почуте, пережите разом з героями діти переносять у свою практичну діяльність, наслідуючи їх, чи навпаки, критично оцінюючи.

Враховуючи психологічні особливості дітей, видове дійство найбільше пробуджує у дітей почуття співпереживання, обурення, бажання допомогти, захистити, не допустити страшного, не повторити помилок самому.

Не менш важливо є організація фізкультурно-оздоровчої роботи, а саме: Днів здоров'я, спортивних свят та розваг.

Діяльність такого характеру дає можливість дитині самій стати учасником дійства, висловити своє ставлення до того, що відбувається на вулиці чи у залі, зробити свої власні висновки та судження.

Для удосконалення роботи педагогічних колективів дошкільних закладів з проблеми безпеки життя та здоров'я можна рекомендувати проведення щорічного Тижня безпеки дитини.

Запропонований захід має на меті:

- поліпшення якості навчально-виховної роботи з дітьми щодо питань особистої безпеки та захисту життя;
- удосконалення теоретичних знань та практичних навичок вихователів щодо формування у дошкільників ціннісного ставлення до власного здоров'я та життя;
- пропаганду здорового способу життя серед дітей та батьків;
- інтеграцію суспільного та родинного виховання з проблем безпеки життєдіяльності дитини.

Тиждень безпеки дитини не має суворого регламентованого характеру, а залежить від місцевих умов, традицій, природо-техногенних особливостей, території, прожитого досвіду, творчих здібностей вихователя та підготовленості дітей.

Орієнтовний зміст заходу:

- свята, розваги, вікторини, змагання, комбіновані естафети для дітей, які планують та проводять фахівці та вихователі;
- перегляд театралізованих вистав;
- огляд-конкурс на кращий дитячий малюнок з безпеки життя та здоров'я;
- зустрічі працівників дошкільного закладу, батьків, а також дітей з працівниками штабів ЦО та з надзвичайних ситуацій, пожежниками, лікарями тощо;
- заходи агітаційно-пропагандистського характеру серед батьків з питань надзвичайних ситуацій, охорони, захисту від їх наслідків; профілактики захворювань, зміцнення здоров'я;
- навчально-методичні заходи з педагогічними працівниками та обслуговуючим персоналом з основ безпеки життєдіяльності;

• виставки, огляди наочних посібників, ігрового та навчального обладнання, виготовлених власноруч.

Вихователі складають план Тижня безпеки для кожної вікової групи, який наповнюється конкретним змістом навчально-виховної роботи з дітьми (тематичні заняття; дидактичні, сюжетні, театралізовані, конструктивно-будівельні ігри з елементами безпеки життя; конкурси, естафети, змагання, екскурсії та прогулянки, читання творів художньої дитячої літератури відповідної тематики; моделювання правильної поведінки, аналіз небезпечних ситуацій). Особливу увагу під час планування та проведення заходів варто приділяти раціональній організації рухової активності дошкільнят через ігри і заняття, що мають різні рівні фізичного та емоційного навантаження. Важливого значення набуває психологічна готовність дітей до сприйняття навчального матеріалу про безпеку та до практичних відпрацювань дій в надзвичайних ситуаціях.

Проводячи роботу з дітьми, вихователь має додатково враховувати «вікові страхи», які властиві дошкільникам та базуються на високій емоційності, малому досвіді життя та багатій уяві.

Обережна корекція емоційної готовності дитини до реакції страху відбувається за умов активного збагачення знань дитини про предмети, явища природи, світу людей та їх стосунків, формування звички до ситуацій, в яких вони можуть опинитися. Коли ситуація не містить в собі елементів несподіванки, тоді незрозумілих, що лякають дитину, явища стає менше.

Наприкінці Тижня безпеки дітей доцільно провести в групах бесіду, з'ясувати, що сподобалося та запам'яталося дітям. Це допоможе оцінити проведenu вихователем роботу.

Доцільно запропонований захід провести наприкінці навчального року (1—2 тиждень правил) з метою узагальнення всієї роботи щодо формування основ безпеки життя та діяльності за навчальний рік та своєрідної підготовки дітей до літнього відпочинку.

Формування у дитини дошкільного віку свідомої безпечної поведінки в довкіллі базується на позитивних прикладах у поведінці дорослих. Тому педагогам дошкільних закладів слід не тільки враховувати це самим, а й особливу увагу приділяти роботі з батьками. Батьки мають зрозуміти, що не можна вимагати від дитини виконання будь-якого правила, якщо дорослі самі не завжди ним керуються.

Розбіжності вимог до дитини з боку батьків вдома та вихователів у дошкільному закладі можуть викликати у дитини почуття образи,



збентеження і навіть агресії. Тому перед педагогічним колективом дошкільного закладу постає завдання — зацікавити батьків перспективами подальшого розвитку дітей, зробити батьків однодумцями.

Основними напрямками роботи педагогів з батьками щодо формування у дітей безпечної поведінки в довкіллі можуть стати:

- інформація батьків про правила особистої безпеки та правила поведінки в різних екстремальних ситуаціях; інформація про створення максимально небезпечних умов перебування дитини вдома, на подвір'ї, на відпочинку тощо;
- ознайомлення батьків з роботою дошкільного закладу у цьому напрямі, з наслідками навчання та виховання дітей;
- залучення батьків до навчально-виховного процесу;
- вивчення та пропаганда кращого досвіду сімейного виховання із зазначеної проблеми.

Отже, проведення роботи з питань ОБЖД у комплексі сформує у маленьких громадян уміння бачити небезпеку, свідомо підходити до питання особистості безпеки, правильно діяти в небезпечних ситуаціях, набути стереотипу поведінки в природі та суспільстві.

#### Література для використання

1. Закони України «Про освіту», «Про дошкільну освіту».
2. Базовий компонент дошкільної освіти.
3. Збірник нормативних документів з безпеки життєдіяльності // Під заг. ред. Сачкова Л.С. — К., 2000.
4. «Примірна інструкція з безпеки діяльності працівників дошкільного закладу під час навчально-виховного процесу» / Ж-л «Дошкільне виховання». — № 3. — 2000.
5. Програми «Малютко», «Дитина», «Українське дошкільля».
6. Лоза О.Б. Безпека життєдіяльності дітей дошкільного віку. — Суми, 2002.
7. Калуська Л.В. Безпека життєдіяльності дошкільника. — Івано-Франківськ, 2001.

## ІНСТРУКТИВНО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧОЇ РОБОТИ В ДНЗ

*Міністерством освіти і науки України затверджено Інструктивно-методичні рекомендації щодо організації фізкультурно-оздоровчої роботи в дошкільному навчальному закладі листом від 27.08.04 р. № 1/9-438.*

Відповідно до Законів України «Про дошкільну освіту», «Про фізичну культуру» одним із пріоритетних напрямів освітнього процесу в дошкільних навчальних закладах є фізичне виховання дітей. Воно спрямоване на охорону і зміцнення здоров'я, підвищення опірності й захисних сил дитячого організму, поліпшення його працездатності, своєчасне формування у малюків життєво важливих рухових умінь та навичок, розвиток фізичних якостей і забезпечення належного рівня фізичної підготовленості й фізичної культури взагалі, на виховання стійкого інтересу до рухової активності, потреби в ній, вироблення звички до здорового способу життя.

Завдання та зміст фізичного виховання у дошкільних навчальних закладах визначаються вимогами Базового компонента дошкільної освіти в Україні, чинними програмами розвитку, навчання та виховання дітей дошкільного віку «Малютко», «Дитина», «Українське дошкільля».

Однак організація роботи з фізичного виховання в дошкільних навчальних закладах потребує удосконалення. Про це свідчить наявність значної кількості дітей з дисгармонійним фізичним розвитком, а також із недостатнім розвитком основних рухів та фізичних якостей. Фіксується досить високий відсоток дітей, які часто хворіють на респіраторні інфекції та мають хронічні недуги.

Недостатній фізичний розвиток і низька фізична підготовленість дошкільнят здебільшого пояснюються зниженням їх рухової активності. Потреба дітей в рухах задовольняється лише на 30—50 %. Гіподинамію спричиняють часті респіраторні захворювання, нераціональна побудова

рухового режиму й загального режиму дня, недостатнє перебування дітей на свіжому повітрі тощо. Зокрема, на руховому режимі дошкільних навчальних закладів негативно позначаються неправомірне скорочення кількості фізкультурних заходів, відсутність системності у проведенні прогулянок-походів за межі дитячого садка, фізкультурних пауз і хвилин у процесі навчальної діяльності, розваг, свят тощо.

Щоб усунути ці недоліки, слід приділити основну увагу організації фізичного виховання в дошкільних навчальних закладах, де було б передбачено правильну побудову та активізацію рухового режиму, надання йому оздоровчого спрямування, дієвий медико-педагогічний контроль і своєчасну лікувально-профілактичну роботу.

Основою системи фізичного виховання в дошкільних навчальних закладах є руховий режим як сукупність різних засобів та організаційних форм роботи з дітьми у достатньому обсязі, раціонально поєднаних і послідовно використовуваних залежно від віку дітей, місця в режимі дня, сезону тощо.

У межах активного рухового режиму щоденний обсяг рухової активності, рекомендований для дітей молодшого дошкільного віку, становить 3—4 години, для старших дошкільників — 4—5 годин.

Ефективність фізичного виховання забезпечується комплексним застосуванням традиційних засобів фізичного виховання. Це, зокрема: фізичні вправи (гімнастика, ігри, елементи спорту й туризму); оздоровчі сили природи (повітря, сонце, вода); гігієнічні чинники (режим харчування, заняття і відпочинку, гігієна одягу, взуття, обладнання тощо).

Сукупність організаційних форм роботи, обов'язкових для впровадження в освітній процес, становлять: заняття з фізичної культури; фізкультурно-оздоровчі заходи (ранкова гімнастика, гімнастика після денного сну, фізкультхвилинка, фізкультпаузи, загартувальні процедури); різні форми організації рухової активності у повсякденні (заняття фізичними вправами на прогулянках, фізкультурні свята і розваги, дитячий туризм, рухливі ігри, самостійна рухова діяльність, Дні (тижні) здоров'я, індивідуальна робота з фізичного виховання).

Фізкультурні заняття й пріоритетними у процесі систематичного, послідовного формування, закріплення і вдосконалення основних рухових умінь і навичок у дітей, розвитку їх фізичних якостей. Проводяться вони в усіх вікових групах, переважно в першій половині дня — з усією групою або підгрупами дітей. Встановлена тривалість фіззанять в межах: для дітей 3-го року життя — 15—20 хв, для дітей 4-го року життя — 20—25 хв, для дітей 5-го року життя — 25—30 хв для дітей 6-го року життя — 30—35 хв.

Такі заняття є щоденними; вони проводяться двічі на тиждень за загальним розкладом занять у приміщенні або на майданчику (в період з квітня до жовтня за належних погодних умов, систематично, починаючи з середньої групи) і тричі на тиждень під час прогулянок у першій половині дня протягом усього року. Тривалість фізкультурних занять на прогулянках така сама, як і занять у залі, але за холодної днини може подовжуватись на 5 хв. Варіативність проведення визначається різними чинниками, як-от: пора року і погода (відповідно — одяг та взуття дітей), наявність обладнання та інвентаря, ступінь володіння дітьми рухами. Якщо у дошкільному закладі проводяться заняття з плавання (1—2 рази на тиждень залежно від віку дітей), то у день їх проведення не плануються фізкультурні заняття за розкладом і на прогулянці.

З метою активізації рухового режиму в повсякденні як варіант фізкультурних занять на прогулянках 1 раз на тиждень організується дитячий туризм у формі прогулянок-походів за межі дошкільного закладу (пішки, на велосипедах, лижах або санчатах), але лише за наявності відповідних природно-ландшафтних умов: лісу, луку, поля, водойми, лісосмути, парку тощо. Не можна замінити зазначену форму роботи цільовими прогулянками та екскурсіями за межі дитячого закладу, що посідають самостійне місце в освітньому процесі як форми ознайомлення вихованців із довкіллям, природою. Основна мета прогулянок-походів — оздоровлення дітей, запобігання гіподинамії, вдосконалення рухових навичок у природних умовах та розвиток фізичної витривалості. Вони проводяться, починаючи з другої молодшої групи. Їх тривалість становить: у другій молодшій групі — 15—20 хв, у середній — 20—25 хв, у старшій — 25—30 хв (у один бік).

Особливого значення набуває самостійна рухова діяльність як форма активізації рухового режиму. Щодня в усіх вікових групах на неї відводиться час у вільні від занять години ранкового прийому, прогулянок, надвечір'я тощо. Завдання педагогів — забезпечити належний рівень та зміст самостійної рухової діяльності дітей завдяки збагаченню їх рухового досвіду, створенню необхідної матеріальної бази в приміщеннях зали, груп, рекреацій, на фізкультурному й групових майданчиках, використанню інших прийомів непрямого (опосередкованого) й прямого (безпосереднього) керівництва цією формою роботи.

У відведений для самостійної рухової діяльності час з дітьми різних вікових груп щодня організується також індивідуальна робота з фізичного виховання. Дітей залучають до неї для ознайомлення з основними рухами, поглибленого розумування їх та закріплення відповідних навичок, для усунення відставання в розвитку фізичних якостей (внаслідок невідві-

дування дошкільного закладу, індивідуальних особливостей стану здоров'я, фізичного і психічного розвитку та інших чинників). Її метою є також активізація малорухливих дітей, запобігання порушень постави і стопи та виправлення їх. Виходячи з аналізу стану здоров'я, фізичного розвитку й підготовленості, інтересів дітей, педагога визначають мету індивідуальної роботи (добирають потрібне обладнання та інвентар) і проводять цю роботу з однією дитиною чи з підгрупами по 2—4 осіб.

Приховуючи провідне значення ігрової діяльності для особистісного зростання дитини, руховий режим у дошкільному навчальному закладі має насичуватися рухливими іграми. Рухливі ігри — після попереднього розучування їх на прогулянках — уводяться до різних форм роботи з дітьми (заняття, свята, розваги, походи, фізпаузи тощо). В усіх вікових групах вони посідають важливе місце як самостійна форма роботи з фізичного виховання й проводяться щодня: під час ранкового прийому (1—2 гри малої та середньої рухливості); на прогулянках у першій та другій половині дня (на кожну планується не менше 3—4-ох ігор різної рухливості; при цьому першу гру розпочинають за 10—15 хв після початку прогулянки, коли діти дещо адаптуються до погодних умов та акти візуються фізіологічні функції організму перед руховою діяльністю; а останньою проводять малорухливу гру); увечері (після 17.00—18.00) пропонують дітям 1—2 гри середньої та малої рухливості.

Розвивально-виховний та оздоровчий ефект рухливих ігор у повсякденні забезпечується правильним їх добором відповідно віку дітей, рівня їх рухової підготовленості та стану працездатності, базових рухів в іграх та впливу їх на різні м'язові групи і системи організму, пори року і погоди, місця в режимі дня та місця проведення, а також належним педагогічним керівництвом, дотриманням оптимальних навантажень, уведенням до рухового режиму різних видів ігор (сюжетних, безсюжетних, зокрема змагального та естафетного характеру, атракціонів, спортивних ігор та забав, ігор з елементами спортивних вправ).

Формами активізації рухової активності у повсякденні, спрямованими на повніше задоволення природної потреби дітей у рухах, виявлення здобутих навичок, фізичних та особистісних якостей, залучення малят до здорового способу життя, а батьків — до участі в освітньому процесі дошкільного навчального закладу, на пропаганду фізичної культури, виступають фізкультурні свята, розваги, Дні (тижні) здоров'я.

Фізкультурні свята проводяться, починаючи із середньої групи, 2—3 рази на рік, у фізкультурній залі чи на спортивному майданчику, в басейні; можна проводити їх також на стадіоні, у прилеглому парку абощо, їм від-

водиться місце в режимі другої (за потреби — й першої) половини дня в межах 40—50 хв — для середньої групи, 1 година — для старшої групи. Головні моменти підготовки фізкультурних свят — розробка сценарію, розподіл обов'язків з оформлення місця проведення, підготовки атрибутики, костюмів, призів та нагород тощо. Підготовка дітей до свята розпочинається заздалегідь і здійснюється протягом усього освітнього процесу (на музичних та фізкультурних заняттях, під час ранкової гімнастики, проведення ігор, у самостійній руховій діяльності, в індивідуальній роботі). Неприпустимі численні масові репетиції повного ходу свята, а також усунення когось із присутніх дітей від участі в ньому разом із групою.

Фізкультурні розваги проводяться, починаючи з першої молодшої групи, 1—2 рази на місяць (переважно у другій половині дня), їх тривалість становить: у першій молодшій групі — 15—20 хв, у другій молодшій — 20—30 хв, у середній — 30—35 хв, у старшій — 35—40 хв. Місцем проведення служать фізкультурна (музична) зала, групова кімната, фізкультурний чи ігровий майданчик цієї групи, лісова або паркова галявина, берег водойми тощо. Обов'язковою є участь кожної дитини. Плануючи розвагу, для забезпечення оптимальних фізичних, психічних, емоційних навантажень слід передбачити раціональне чергування ігор різного навантаження, а також колективних, масових — з іграми підгрупами чи індивідуальними (конкурси, атракціони); складніших за правилами, руховими завданнями ігор — з простішими, розважальними. Використання ігор змагального характеру планується відповідно до віку дітей, зокрема: ігри-конкурси, атракціони рекомендовані для всіх вікових груп, а естафетні ігри — для старших дошкільників.

Дні здоров'я організуються з першої молодшої групи один раз на місяць. Цей день наповнюється різноманітними формами роботи з фізичного виховання. Більшість заходів доцільно проводити на свіжому повітрі, добираючи до них оригінальні комплекси фізичних вправ та інші засоби і нетрадиційні форми проведення: фізкультурні заняття, дитячий туризм, ранкова гімнастика, гімнастика після денного сну, загартувальні та лікувально-профілактичні процедури, фізкультурне свято, розвага, самостійна рухова діяльність тощо. Не залишається поза увагою педагогів і робота з інших розділів програми. Хоча навчальні заняття з них не проводяться, однак дозвілля дітей також заповнюється бесідами, читанням художньої літератури, театралізаціями, самостійною художньою діяльністю на теми здорового способу життя. Програма Дня здоров'я передбачає заходи, загальні для всього дошкільного закладу, і такі, що розраховані на кожну вікову групу.

Тижні фізкультури організуються подібно до Днів здоров'я під час час канікул (зима, весна, літо).

Руховий режим дошкільних навчальних закладів передбачає також низка традиційних фізкультурно-оздоровчих заходів (ранкова гімнастика, гімнастика після денного сну, фізкультхвилинка, фізкультпаузи, загартовувальні процедури).

*Ранкова гімнастика* проводиться відповідно до вимог чинних освітніх програм та режиму дня тривалістю: у першій молодшій групі — 4—5 хв, у другій молодшій — 5—6 хв, у середній — 6—8 хв, у старшій — 8—10 хв. Основними умовами її ефективності є: вільний доступ свіжого повітря; раціональний одяг дітей; достатня кількість фізичних навантажень (кількість і послідовність вправ, зміна вихідних положень, темп виконання, регулювання дихання, чіткість пояснень, розпоряджень і команд тощо). Особливості проведення ранкової гімнастики визначаються віком дітей та місцем проведення (у приміщенні чи на майданчику).

*Гімнастика після денного сну* знімає залишки гальмування в корі півкуль головного мозку і налаштовує дитячий організм на активну та продуктивну діяльність, а також сприятливо впливає на стан постави і склепіння стопи завдяки податливості рухового апарату дитини одразу після відпочинку. Для проведення в дошкільному навчальному закладі доцільні такі її види (на вибір): гігієнічна гімнастика після денного сну; повітряні ванни в русі; коригувальна гімнастика.

*Гігієнічна гімнастика* після сну реалізує зазначену мету. Її проводять в усіх вікових групах після поступового підйому дітей із дотриманням спокійної обстановки й відповідних гігієнічних умов: у спальній кімнаті (на ліжках, біля них), з виходом до групової кімнати чи зали (у безпосередній близькості до групи). До комплексу такої гімнастики обов'язково входять загальнорозвивальні вправи на різні м'язові групи (зі зручною зміною вихідних положень) та спеціальні вправи для формування стопи і постави. Кількість і дозування вправ така сама, як і на ранковій гімнастиці (можна дещо скоротити).

Повітряні ванни в русі — це та сама гігієнічна гімнастика в одночасному поєднанні з повітряною ванною, що передбачає поступове зниження температури повітря у приміщенні під час її проведення відповідно до встановлених норм загартовування.

Коригувальною вважають такий вид гімнастики після денного сну, що проводиться задля корекції (виправлення) порушень постави й плоскостопості. Комплекси складають зі спеціальних вправ та коригувальних елементів, призначених для виправлення певних вад постави

(сколіозів, лордозів, кіфозів, сутулості тощо) та стопи. Особлива увага приділяється використанню у вправах великого і дрібного фізкультурного обладнання та інвентарю, добору допустимих вихідних положень для тулуба, рук, ніг.

Дієвим способом оптимізації рухового режиму дошкільників слугують *фізкультхвилинка та фізкультпаузи*. Ці фізкультурно-оздоровчі заходи є короткотривалими формами активного відпочинку під час навчальної діяльності.

Фізкультхвилинка входять до занять, пов'язаних із тривалим сидінням дітей на місцях. Вони використовуються, починаючи із середньої групи, з урахуванням того, що перші ознаки втоми у дітей 5-го року життя виявляються на 7—9-хвилинні заняття, у дітей 6-го року життя — на 10—12-хвилинні, у дітей 7-го року життя — на 12—14-хвилинні. Оптимального ефекту фізкультхвилинка набувають за умови забезпечення середнього рівня навантажень, якого досягають завдяки:

- тривалості заходу (1—2 хвилини); кількості та дозуванню вправ (3—5 знайомих загальнорозвивальних вправ на основні м'язові групи з елементами для дрібних м'язів шиї, п'ястей, стоп та з включенням рухів, протилежних положенню рук, ніг, тулуба, голови на заняттях, по 4—6 разів); темпу виконання вправ (середній чи дещо уповільнений);
- урізноманітненню вихідних положень; проведенню завершальної вправи на зниження фізіологічних навантажень та нормалізацію дихання. Характер вправ узгоджується з характером діяльності дітей на заняттях, зміст віршів-супроводів — зі змістом занять.

Фізкультпаузи — це динамічні перерви, які рекомендовано для проведення між заняттями, обидва з яких вимагають перебування дітей у малорухомих положеннях. Для них відводиться по 5—7 (до 10) хв. Комплекси вправ і форма проведення фізкультхвилинки та фізпауз періодично змінюються задля підтримання інтересу в дітей та забезпечення належної якості виконання рухових завдань. Щомісяця складаються нові комплекси, один раз на місяць у дібрані комплекси вносяться зміни й доповнення.

Загартовувальні процедури доповнюють усі форми роботи з фізичного виховання, підвищують їх ефективність. Для масового використання в режимі дня різних вікових груп рекомендовано традиційне загартовування повітрям (повітряні ванни, прогулянки, сон на свіжому повітрі), водою (місцеві і загальні, контрастні обтирання та обмивання, умивання, купання), сонцем (сонячні ванни) відповідно до розроблених принципів, норм і методик.

Нетрадиційні загартувальні процедури, зокрема інтенсивне загартування (ходіння босоніж, обтирання снігом, обливання холодною водою, сауна), та спеціальні лікувально-профілактичні заходи (фітотерапія, ароматерапія, лікувальна фізкультура, масаж, фізіотерапевтичні процедури тощо) вводяться до загальної системи фізкультурно-оздоровчої роботи за призначенням лікаря, обов'язковою згодою батьків з урахуванням індивідуальних показників стану здоров'я, самопочуття дітей та типу закладу.

Медико-педагогічний контроль за фізичним вихованням забезпечує комплексне здобуття відомостей про стан цієї роботи в дошкільному навчальному закладі спільними зусиллями медичних працівників (лікаря, медсестри) та педагогів (завідувача, старшого вихователя й за участі інструктора з фізичної культури, вихователів).

Змістові напрями медико-педагогічного контролю:

- контроль за станом здоров'я, нервово-психічного та фізичного розвитку дітей: медичні огляди з комплексним медичним обстеженням; функціональні проби на визначення можливостей серцево-судинної та дихальної систем; розподіл дітей на медичні групи для фізкультурних занять і загартування; індивідуальні призначення обсягів, доз фізичних навантажень у руховому режимі та загартуванні; своєчасний перегляд питань про переведення дітей з однієї медичної групи до іншої та про зміну медичних призначень, визначення динаміки фізичного розвитку дітей і показників захворюваності по кожній групі та дошкільному закладу загалом;

- контроль за розвитком рухів і фізичних якостей у дітей (на початку та кінці навчального року): обстеження фізичної підготовленості дітей за середніми показниками розвитку рухів і фізичних якостей з урахуванням кількісних і якісних показників рухової підготовленості хлопчиків і дівчаток; аналіз динаміки змін у розвитку рухів і фізичних якостей дітей відповідно до програмних нормативів для різних вікових груп;

- оцінка організації, змісту, методики проведення форм роботи і фізичного виховання: їх систематичність, тривалість та раціональність розподілу часу між структурними частинами; зміст, послідовність дібраних вправ та інших засобів, їх дозування; норми загартування; методи і прийоми проведення кожного заходу; раціональність вибору способів організації дітей та використання інвентарю; попередження травматизму у дітей, відповідність теми і змісту заходів накресленим завданням та обраній формі проведення, ступінь реалізації поставлених завдань тощо;

- оцінка впливу різних організаційних заходів на дитячий організм: щомісячне визначення загальної і моторної щільності фізкультурних занять, інших форм роботи (індивідуальне хронометрування) та ступеня фізичних і психічних навантажень на дитину (візуальна оцінка зовнішніх ознак втоми; підрахунок частоти дихання; пульсометрія, яка служить основою для побудови фізіологічної кривої фіззаняття — графіка пульсометрії); контроль за реакціями на загартування у дітей, особливо — у новачків та ослаблених; узагальнення даних про стан здоров'я та про зміну показників захворюваності;

- контроль за організацією рухового режиму: доцільність і достатність поєднання в режимі дня різних форм роботи з фізичного виховання; визначення шляхом хронометрування та аналізу показників тривалості виконуваних рухів за день чи за інший часовий відтинок, кількості локомоцій протягом дня залежно від віку і статі дітей, пори року тощо;

- нагляд за санітарно-гігієнічними умовами утримання місць занять (групові приміщення, фізкультурні куточки в групах, рекреаціях, фізкультурна і музична зали, басейн, фізкультурний майданчик, ігрові майданчики), стан фізкультурного обладнання та інвентарю в приміщеннях і на майданчиках, стан одягу та взуття дітей для щоденного перебування в групах, прогулянок, для участі в різних формах роботи з фізвиховання тощо.

Істотним компонентом в організації фізичного виховання у дошкільному навчальному закладі є співпраця педагогічного колективу з родинами вихованців, просвітницька робота з батьками і персоналом дошкільного закладу. Цей напрям діяльності забезпечується організацією змістовної наочної пропаганди (батьківські куточки, інформаційні бюлетні, фотостенди тощо), обговоренням проблем зміцнення здоров'я і фізичного розвитку дітей на батьківських зборах та консультаціях, виробничих нарадах, активним залученням технічного, медичного персоналу та членів родин вихованців до безпосереднього спостереження системи роботи закладу, до підготовки та проведення фізкультурних заходів з дітьми та методичної роботи з педкадрами (педради, семінари і практикуми, педагогічні читання тощо).

Планування та облік роботи з фізичного виховання відображається у діловій документації згідно з Інструкцією про ділову документацію в дошкільних закладах (наказ Міністерства освіти України від 30.01.98 р. № 32) та інструктивно-методичним листом «Про планування освітнього процесу в дошкільних навчальних закладах» (наказ МОН України від 01.10.2002 р. № 1/9-434).

Науково-виробниче видання

Бібліотека «Шкільного світу»

## Дитячий садок: управління

2-ге видання

Упорядник **Вороніна** Тетяна Василівна

Художній редактор *Т. Мосієнко*

Літературний редактор *Г. Савчук*

Коректор *Ю. Єрмоленко*

Верстка *Ю. Карась*

Підписано до друку 06.03.06. Формат 60х84/16.

Папір офсет № 1. Гарнітура Таймс. Друк офсетний.

Умовн. друк. арк. 7,44. Обл.-вид. арк. 7,00. Тираж 3000 прим.

Зам. 46.

Видавничий дім «Шкільний світ»

01014, Київ, вул. Тимірязєвська, 2

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої  
продукції серія ДК № 623 від 04.10.2001 р.

ФО-П Галіцина Л.В.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої  
продукції серія ДК № 1181 від 27.12.2002 р.

Видруковано з готових діапозитивів в ОП «Житомирська облдрукарня»

10014, Житомир, вул. Мала Бердичівська, 17

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої  
продукції серія ЖТ №1 від 06.04.2001 р.

## ЯК ПРИДБАТИ КНИЖКИ ВИДАВНИЦТВА «ШКІЛЬНИЙ СВІТ»?

**1. ПЕРЕДПЛАТИТИ ЗА «КАТАЛОГОМ ВИДАНЬ УКРАЇНИ»,** який є в кожному поштовому відділенні.

У розділі «Газети України» знайдіть Вашу улюблену фахову газету за назвою предмета, який Ви викладаєте. А трохи нижче шукайте книжкову серію цієї газети. Наприклад, якщо Ви – математик, то, відповідно, Ваша газета – «Математика», а книжкова серія – «Математика. Бібліотека». Якщо Ви працюєте у дитячому садку, Вам потрібна серія «Дитячий садок. Бібліотека». Якщо Ви очолюєте методичну службу райво, спеціально для Вас створена серія «Управління освітою. Бібліотека». Учителям сільської школи слід ознайомитися з книжковою серією «Сільська школа. Бібліотека», учителям географії – «Краєзнавство. Географія. Туризм. Бібліотека», початкових класів «Початкова освіта. Бібліотека», а класним керівникам «Шкільний світ. Бібліотека».

**2. ЗВЕРНУТИСЯ В ОДНЕ З ПРЕДСТАВНИЦТВ «ШКІЛЬНОГО СВІТУ»,** які є майже в кожному обласному центрі України. Там можна передплатити та купити газети і книжки.

**3. ЗАМОВИТИ  
КНИЖКИ ПОШТОЮ  
ЗА АДРЕСОЮ:**

а/с 65, м. Київ-150,  
03150 або

електронною поштою:

**voir@i.kiev.ua**

Довідки за телефоном:  
(044) 495-14-15.

**4. ПРИДБАТИ НА  
КИЇВСЬКОМУ  
КНИЖКОВОМУ РИНКУ  
«ПЕТРІВКА»:**

ряд 88, місце 6  
(станція метро «Петрівка»).

**5. КУПИТИ КНИЖКИ  
ТА ГАЗЕТИ безпосередньо  
у видавництві «Шкільний  
світ».** Заплануйте візит до  
видавництва «Шкільний світ»,  
якщо будете в Києві!

**НАША АДРЕСА:  
01014, м. Київ,  
вул. Бастіонна, 15,  
«Шкільний світ»  
Довідки за телефоном:  
(044) 286-66-57**

### АДРЕСИ ТА ТЕЛЕФОНИ ПРЕДСТАВНИЦТВ:

**м. Вінниця,** служб. тел.: (0432) 32-76-56,  
**м. Луцьк,** служб. тел.: (03322) 4-71-52,  
**м. Донецьк,** дом. тел.: (0622) 71-14-41,  
**м. Дніпропетровськ,** служб. тел.: (056) 776-84-18,  
**м. Житомир,** служб. тел.: (0412) 22-69-09,  
**м. Запоріжжя,** дом. тел.: (0612) 60-38-49,  
**м. Івано-Франківськ,** служб. тел.: (03422) 3-11-84,  
**м. Київ,** служб. тел.: (044) 284-92-81,  
дом. тел.: (044) 410-10-61,  
**м. Кіровоград,** служб. тел.: (0522) 24-66-08,  
**м. Луганськ,** служб. тел.: (0642) 54-51-73,  
**м. Львів,** служб. тел.: (0322) 72-47-73,  
**м. Миколаїв,** служб. тел.: (0512) 35-44-77,  
**м. Одеса,** служб. тел.: (048) 729-45-12,  
**м. Полтава,** служб. тел.: (05322) 2-49-56,  
**м. Рівне,** служб. тел.: (0362) 22-22-02,  
**м. Суми,** моб. тел.: 8-066-234-57-81,  
**м. Тернопіль,** служб. тел.: (0352) 43-57-83,  
**м. Харків,** служб. тел.: (057) 700-48-77,  
**м. Херсон,** служб. тел.: (0552) 54-01-85,  
**м. Черкаси,** служб. тел.: (0472) 64-95-22,  
**м. Чернівці,** служб. тел.: (0372) 52-23-43,  
**м. Чернігів,** дом. тел.: (04622) 7-54-57.



# Нові

## КНИЖКОВІ ВИДАННЯ НА 2006 РІК ЗА ПЕРЕДПЛАТОЮ ТА ВРОЗДРІБ

### Січень

- Готуємось до історичної олімпіади
- Н.Гавриш. Розвиток зв'язного мовлення дошкільнят. Методичний посібник
- І.Реморенко. Різне управління різних освіт. Книжка для розумного керівника
- Взаємонавчання учнів. Метод Ривіна

### Лютий

- Географія: практичні заняття на місцевості
- В.Старошук. Досліди з фізики в школі та вдома. 9-11 кл.
- Я готуюсь до уроку геометрії. 8 кл.
- Позахласні заходи з біології
- В.Мельник. Задачки з програмування
- Teacher Training References. Підготовка вчителів до атестації
- Інноваційні технології та сучасний урок літератури
- О.Кочерга. Психологія раннього дитинства
- Texte zur Jugendthematik mit grammatischen Aufgaben. 10-11 кл.
- Тестові завдання з французької мови. 10-12 кл.
- Г.Презьпата, А.Шпільчак. Заняття фізкультурис та здоров'я. Медико-педагогічний моніторинг
- Т.Лукіна Моніторинг якості освіти: теорія і практика
- Навіщо батькам ходити до школи?

### Березень

- В.Вукатов, А.Ермова. Соціо-ігрова педагогіка (рос.)
- Overview of British History. Огляд історії Великобританії
- В.Вутрім. Веселий задачки. 1-4 кл.
- А.Мезчук. Розвиток дошкільнят в музично-руховій діяльності.
- Система громадянського виховання в школі
- В.Вухнова. Самоосвіта компетентності учнів: діагностика та формування
- Шкільні свята. Збірник сценаріїв

### Квітень

- А.Манако. Мультимедійні технології в школі
- О.Мобчук. Мовленнєва діяльність на уроках. 1-4 кл. Аудіювання. Діалог. Переказ. Твір
- Дошкільня освіта в Україні. Нормативно-правове регулювання
- В.Новикова, В.Хулецька. Основи здоров'я. Ба допомогу вчителю 5-6 кл.
- Планування роботи навчального закладу
- Абетка бібліотекаря
- Заняття психолога з підлітками
- Завіські завдання з української мови. 10-11 кл.

### Травень

- О.Меліба, С.Крашчів'янский. Новітня історія в документах, завданнях, графіках, схемах, таблицях
- С.Пастушенко. Розв'язуюмо задачі з фізики. 9 кл. І ч.
- Я готуюсь до уроку алгебри. 9 кл.
- Шкільний кабінет хімії. Нормативні документи
- Створимо веб-сторінку власноруч
- Overview of American History. Огляд історії Америки
- Perfekt kreativ. Креативно про перфект. 8-11 кл.
- Litterature pour les eleves de 5<sup>e</sup>-7<sup>e</sup>. Література Франції. 5-7 кл.
- Фізкультура від 4 до 9: педагогіка спільного успіху
- Робота шкільного методкабінету
- Т.Ремкова. Фантазії между строк. Мета-рисунок в психологіческом консультуванні (рос.)
- Українська література за новим програмом. 6 кл.

### Червень

- Т.Калікіна. Черві успіхи в малюванні
- О.Везжоравина. Як зробити школу толерантнішою?
- Професійне самовизначення старшокласників

З питань розповсюдження звертатися за тел.:

«Шкільний світ» (044) 286-45-94, 286-34-48

Книжки можна замовити за каталогом

«Навчальна книга — поштою»

ISBN 966-8651-59-6

ISBN 966-420-007-7

ISBN 966-356-045-2