

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ»

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ»

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ЛЕВІТІНА ЛІНА ВАЛЕРІЇВНА

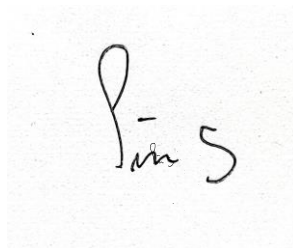
УДК: 377.4: 371:351.851: 373.2: 159.9:35; 159.9:658.013

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ
ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

01 Освіта/Педагогіка
015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Л.В. Левітіна
(ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: **Лебідь Ольга Валеріївна,**
доктор педагогічних наук,
професор

ДНІПРО – 2024

АНОТАЦІЯ

Левітіна Л.В. Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями). – Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля», Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля», Дніпро, 2024.

У дисертаційній роботі досліджено проблему розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти та запропоновано новий підхід до її розв'язання, що полягає в запровадженні педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

На основі узагальнення поглядів учених та аналізу освітньої нормативно-правової бази встановлено, що стратегічна компетентність керівника забезпечує ефективне здійснення стратегічного управління закладом дошкільної освіти.

У результаті наукового пошуку, стратегію розглядаємо як інтегровану модель дій керівника, яка спрямована на досягнення довготривалих цілей максимально ефективним чином, а стратегічне управління як постійний процес управління, спрямований на розробку та впровадження стратегії розвитку задля підвищення конкурентоспроможності організації.

Доведено, що впровадження стратегічного управління є основою конкурентного розвитку закладу дошкільної освіти, особливо у складних умовах сьогодення, в яких освітній установі необхідно не лише виживати, але й стабільно функціонувати досягаючи поставлених цілей.

Проблему розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти досліджено на чотирьох рівнях методології: філософському (діалектичний і аксіологічний підходи), загальнонауковому (системний і синергетичний підходи), конкретно-науковому

(акмеологічний, андрагогічний, компетентнісний і особистісно-діяльнісний), рівень технологічної методології (комплекс методик дослідження для визначення рівня розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти).

Стратегічну компетентність керівника закладу дошкільної освіти розуміємо як інтегроване професійно особистісне утворення, в якому спрямованість на стратегічні зміни, стратегічні знання, уміння і комунікація, а також розуміння власного місця у стратегічному розвитку закладу дошкільної освіти виступають як джерело ефективної стратегічної діяльності.

Розглядаємо її як цілісну систему взаємопов'язаних компонентів: стратегічна спрямованість, стратегічне мислення, стратегічні вміння, стратегічна комунікація, стратегічна ідентичність. Стратегічна спрямованість як компонент стратегічної компетентності відображає внутрішній світ керівника та визначає його поведінку в контексті здійснення стратегічного управління закладом дошкільної освіти. Стратегічне мислення є компонентом стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, який забезпечує критичне сприйняття і осмислення інформації з метою створення і реалізації стратегії розвитку закладу дошкільної освіти. Стратегічні вміння як компонент стратегічної компетентності керівника забезпечують можливість ефективно виконувати стратегічну діяльність у відповідності зі стратегічними цілями закладу дошкільної освіти. Стратегічна комунікація як компонент стратегічної компетентності є комунікативною поведінкою керівника в умовах реалізації стратегії розвитку закладу дошкільної освіти.

Для встановлення рівня розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти до кожного компонента стратегічної компетентності визначено відповідні їм показники: мотиваційний критерій (потреба у здійсненні стратегічних змін, орієнтація на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти, спрямованість на командне управління), когнітивний критерій (критичне мислення, кмітливість і здатність швидко навчатись, обізнаність про проблеми стратегічного управління), діяльнісний критерій (вміння здійснювати внутрішню

координацію і розподіляти ресурси, вміння адаптуватись до зовнішнього середовища, вміння створювати тривалі конкурентні переваги), комунікативний критерій (здатність відповідально вибудовувати робочі відносини, здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях), особистісний критерій (досягнута позитивна ідентичність, організаційна ідентичність, соціальна емпатія).

Рівнями розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти визначено такі, як: репродуктивний, адаптивний, конструктивний, творчий. З'ясовано, що перехід від попереднього до наступного рівня розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти супроводжується кількісними та якісними змінами, що знаходять своє вираження в змісті компонентів досліджуваного явища.

Результати вхідного констатувального дослідження засвідчили про недостатній рівень розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти за кожним критерієм. Це підкреслило необхідність визначення, теоретичного обґрунтування і експериментальної перевірки педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

У дослідженні визначено і теоретично обґрунтовано педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти: 1) удосконалення змістового компоненту післядипломної освіти з метою розширення наукових уявлень керівника закладу дошкільної освіти про стратегічне управління; 2) організація самостійної роботи через проєктну діяльність задля посилення уваги керівників до стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти; 3) використання інтернет-ресурсів у системі підвищення кваліфікації, які є одним із пріоритетних напрямків розвитку стратегічних умінь керівника закладу дошкільної освіти; 4) використання методів і прийомів групової рефлексії як способу командного пошуку та переосмислення проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти.

Реалізація першої педагогічної умови передбачала впровадження дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» і дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти». Активно застосовувались такі діалогові методи навчання як групова дискусія, навчальний діалог, дебати, метод проблемних ситуацій (кейс-метод), конференція, презентація як метод навчання, організаційно-діяльнісні ігри («Модель керівника-стратега закладу дошкільної освіти», «Ідеальні та реальні умови стратегічного управління у закладі дошкільної освіти», «Створення стратегії взаємодії з батьками дошкільнят в умовах війни»).

Упровадження другої педагогічної умови здійснювалось під час роботи над такими проектами: індивідуальний проєкт «Словник зі стратегічного управління»; проєкт «Аналіз конкурентів серед закладів дошкільної освіти».

Третя педагогічна умова передбачала використання таких інтернет-ресурсів: Zoom (організація онлайн-зустрічей), Google Classroom (створення віртуальних класів для дистанційного спецкурсу і дискусійного клубу), Viber (для оперативного зв'язку з учасниками експерименту), YouTube (перегляд онлайн-лекцій і онлайн-вебінарів), платформи масових відкритих онлайн-курсів (перегляд онлайн-курсів з виконанням практичних завдань); сервіс для створення презентацій Canva; інтернет-ресурс Childdevelop для створення інтернет-завдань.

Упровадження четвертої педагогічної умови здійснювалось за допомогою використання таких прийомів групової рефлексії як фасилітація, прийом «рефлексивний консиліум», прийом «аргументації відповіді» під час групових засідань в рамках спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» і дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти».

У результаті експериментального впровадження педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти встановлено, що за кожним критерієм розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти відбулися позитивні зміни. Результати респондентів КГ та ЕГ на початку експерименту були схожими, проте після впровадження апробованих педагогічних

умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти більшість респондентів ЕГ перейшли на вищі рівні порівняно з КГ.

Аналіз динаміки розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти дав змогу встановити зміни в репродуктивному, адаптивному, конструктивному, творчому рівнях як в ЕГ (-22,13%, -23,87%, +24,40%, +21,60%), так і в КГ (-5,47%, -0,21%, +3,86%, +1,82%).

Застосування математичних методів опрацювання експериментальних даних (λ -критерію Колмогорова-Смирнова) підтвердило ефективність апробованих педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Порівняння результатів експериментального дослідження в КГ та ЕГ дозволяє зробити висновок, що під впливом впроваджених педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти показники в ЕГ значно покращилися. Це підтверджує ефективність розроблених педагогічних умов і вказує на можливість їх використання у післядипломній освіті при підвищенні кваліфікації керівників закладів дошкільної освіти.

Водночас проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів розглянутого питання й засвідчує необхідність його подальшої розробки за такими найбільш перспективними напрямками, як формування стратегічної компетентності керівників закладів освіти в умовах закладу вищої освіти.

Ключові слова: компетентність, стратегія, стратегічне управління, стратегічна компетентність, стратегічне спрямованість, стратегічне мислення, стратегічні вміння, стратегічна комунікація, стратегічна ідентичність, керівник закладу освіти, керівник закладу дошкільної освіти, розвиток, педагогічні умови, дистанційна освіта, підвищення кваліфікації, післядипломна освіта.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України, які входять до міжнародних наукометричних баз даних

1. **Левітіна Л.В.** Стратегічна компетентність як визначник професійної компетентності майбутнього фахівця. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*, 2023. № 2 (26). С. 83–91. DOI: 10.32342/2522-4115-2023-2-26-9

2. **Левітіна Л.В.**, Завізіон К.Г. Методи і технології формування стратегічної компетентності майбутніх фахівців. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2024. № 4 (22). С. 965–975. DOI: [10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-965-975](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-965-975)

3. **Левітіна Л.В.** Критерії, показники та рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. *Наукові інновації та передові технології*, 2024. № 9 (37). С. 932–941. DOI: [10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-932-941](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-932-941)

4. **Левітіна Л.В.** Визначення педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти. *Перспективи та інновації науки*, 2024. № 9 (43). С. 320–333. DOI: 10.52058/2786-4952-2024-9(43)-320-333

Статті у наукових виданнях інших держав, які входять до міжнародних наукометричних баз даних

5. Anosova A., **Levitina L.**, Lupak N., Korniiichuk O. & Deineha O. Methods of developing management competencies of education workers in postgraduate education. *Amazonia Investiga*, 2023. No. 12(66). Pp. 335–346. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.66.06.31> (*Web of Science*)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. **Левітіна Л.В.** Стратегічна компетентність у контексті сучасних українських наукових досліджень. *Modern problems of science, education and society*:

Proceedings of the the 10th International scientific and practical conference (December 4–6, 2023). Kyiv, 2023. С. 771–774.

7. **Левітіна Л.В.** Стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти у нормативних документах сфери освіти. *The current state of development of world science: characteristics and features*: proceedings of the VI International Scientific and Theoretical Conference (December 15, 2023). Lisbon, Portuguese Republic, 2023. С. 220–221.

8. **Левітіна Л.В.** У чому різниця між «мислити стратегічно» і «думати стратегічно»? *Практична психологія у сучасному вимірі*: матер. XV Міжнар. наук.-практ. конф. науковців та студентів (м. Дніпро, 26 березня 2024 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. С. 168–169.

9. **Левітіна Л.В.** Стратегічна ідентичність як компонент стратегічної компетентності керівників закладу дошкільної освіти. *Modernization of science and its influence on global processes*: proceedings of the VI International Scientific and Theoretical Conference (September 20, 2024). Bern, Swiss Confederation: International Center of Scientific Research, 2024. С. 133–134.

10. **Левітіна Л.В.** Діагностичний інструментарій визначення стану розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. *Perspectives of contemporary science: theory and practice*: proceedings of the 8th International scientific and practical conference (September 16–18, 2024). Lviv, 2024. pp. 21–27.

ABSTRACT

Levitina L.V. The Strategic Competence Development of The Preschool Education Institution Head in The Conditions of Distance Postgraduate Education.
– Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The scientific paper outlines the problem of the strategic competence developing of the preschool education institution head in the context of distance postgraduate education and proposes a new approach to its solution, which consists in the introduction of

pedagogical conditions for the strategic competence development of the preschool education institution head in the context of distance postgraduate education.

Based on the generalization of the scholars` opinion and the analysis of the educational regulatory framework, it is established that the strategic competence of the manager ensures the effective implementation of strategic management of the preschool education institution.

As a result of the scientific research, the strategy is considered as an integrated model of managerial actions aimed at achieving long-term goals in the most efficient way, and strategic management as a continuous management process aimed at developing and implementing a development strategy to increase the competitiveness of the organization.

It is proved that the introduction of strategic management is the basis for the competitive development of preschool education, especially in today`s difficult conditions, in which an educational institution needs not only to survive, but also to function stably in achieving its goals.

The problem of developing the strategic competence of the preschool education institution head in the context of distance postgraduate education is studied at four levels of methodology: philosophical (dialectical and axiological approaches), general scientific (systemic and synergistic approaches), specific scientific (acmeological, andragogical, competence and personal-activity), level of technological methodology (a set of research methods for determining the level of development of the strategic competence of the head of preschool education institution).

The strategic competence of preschool education institution head is understood as an integrated professional and personal formation, in which the focus on strategic changes, strategic knowledge, skills and communication, as well as understanding of one`s own place in the strategic development of preschool education institution act as a source of effective strategic activity.

We consider it as an integral system of interrelated components: strategic orientation, strategic thinking, strategic skills, strategic communication, strategic identity. Strategic orientation as a component of strategic competence reflects the inner world of the manager and determines his/her behavior in the context of strategic management of

preschool education institution. Strategic thinking is a component of the strategic competence of the head of the preschool education institution, which provides critical perception and comprehension of information in order to create and implement a strategy for the development of the preschool education institution. Strategic skills as a component of the manager's strategic competence provide the ability to effectively carry out strategic activities in accordance with the strategic goals of the preschool education institution. Strategic communication as a component of strategic competence is the manager's communicative behavior in the context of implementing the development strategy of the preschool education institution.

To establish the level of strategic competence development of preschool education institution head, each component of strategic competence is defined and their corresponding indicators are identified motivational criterion (need for strategic changes, focus on the strategic development of preschool education institution, focus on team management), cognitive criterion (critical thinking, intelligence and ability to learn quickly, awareness of strategic management problems), activity criterion (ability to carry out internal coordination and allocate resources, ability to adapt to the external environment, ability to create long-term competitive advantages), communication criterion (ability to build working relationships responsibly, ability to cooperate, compromise interaction in solving problems and in conflict situations), personal criterion (achieved positive identity, organizational identity, social empathy)).

The levels of strategic competence development of preschool education institution head are defined as: reproductive, adaptive, constructive, creative. It has been found that the transition from the previous to the next level of strategic competence development of preschool education institution head is accompanied by quantitative and qualitative changes that are reflected in the content of the studied phenomenon components.

The results indicate an insufficient level of the strategic competence development of preschool education institution head by each criterion. This emphasizes the necessity to define, theoretically substantiate and experimentally test the pedagogical conditions for the strategic competence development of preschool education institution head in the context of distance postgraduate education.

The study identifies and theoretically substantiates the pedagogical conditions for the strategic competence development of the preschool education institution head in the context of distance postgraduate education: 1) the content component improvement of postgraduate education in order to expand the scientific understanding of the head of preschool education institution about strategic management; 2) organization of independent work through project activities to increase the attention of managers to the strategic development of preschool education institution; 3) use of Internet resources in the system of professional development, which is one of the priority areas for the development of strategic skills of the head of preschool education institution; 4) use of methods and group reflection techniques as a way of team search and rethinking of the problems of preschool education institutions strategic management.

The implementation of the first pedagogical condition involved the introduction of a distance special course “Strategic Management of Preschool Education Institution” and a discussion club “Modern Strategies for the Development of Preschool Education Institution”. Such dialogic teaching methods as group discussion, educational dialogue, debate, problem-solving (case method), conference, presentation as a teaching method, organizational and activity games (“Model of a manager-strategist of a preschool education institution”, “Ideal and real conditions of strategic management in a preschool education institution”, “Creating a strategy for interaction with parents of preschoolers in times of war”) were actively used.

The implementation of the second pedagogical condition was carried out during the work on the following projects: an individual project “Dictionary of Strategic Management”; project “Analysis of Competitors among Preschool Education Institutions”.

The third pedagogical condition involved the use of the following online resources: Zoom (organization of online meetings), Google Classroom (creation of virtual classrooms for a distance special course and discussion club), Viber (for prompt communication with the participants of the experiment), YouTube (viewing online lectures and online webinars), platforms for massive open online courses (viewing online

courses with practical tasks); Canva presentation service; Childdevelop online resource for creating online tasks.

The fourth pedagogical condition was implemented through the use of such group reflection techniques as facilitation, “reflective consultation”, “argumentation of the answer” during group meetings within the special course “Strategic Management of Preschool Education Institution” and the discussion club “Modern Strategies for the Development of Preschool Education Institution”.

As a result of the experimental implementation of pedagogical conditions for the strategic competence development of the preschool education institution head in the context of distance postgraduate education, it was found that there were positive changes in each criterion of strategic competence development of preschool education institution head. The results of the CG and EG respondents at the beginning of the experiment were similar, but after the implementation of the tested pedagogical conditions for the strategic competence development of preschool education institution head in the context of distance postgraduate education, most of the EG respondents moved to higher levels compared to the CG.

The dynamics analysis of the strategic competence development of preschool education institution head made it possible to establish changes in the reproductive, adaptive, constructive, creative levels both in EG (-22.13%, -23.87%, +24.40%, +21.60%) and in CG (-5.47%, -0.21%, +3.86%, +1.82%).

The use of mathematical methods of processing experimental data (Kolmogorov-Smirnov λ -criterion) confirmed the effectiveness of the tested pedagogical conditions for the strategic competence development of the preschool education institution head in the context of distance postgraduate education.

Comparison of the results of the experimental study in CG and EG allows us to conclude that under the influence of the implemented pedagogical conditions for the strategic competence development of preschool education institution head in the conditions of distance postgraduate education, the indicators in EG have significantly improved. This confirms the effectiveness of the developed pedagogical conditions and

indicates the possibility of their use in postgraduate education in the advanced training of preschool education institutions heads.

At the same time, the study does not exhaust all aspects of the issue under consideration and demonstrates the need for its further development in the most promising areas, such as the formation of strategic competence of educational institutions heads in the context of higher education institutions.

Keywords: competence, strategy, strategic management, strategic competence, strategic orientation, strategic thinking, strategic skills, strategic communication, strategic identity, head of an educational institution, head of a preschool education institution, development, pedagogical conditions, distance education, advanced training, postgraduate education.

REFERENCES

Articles in scientific professional editions of Ukraine

1. **Levitina, L.V.** (2023). *Stratehichna kompetentnist yak vyznachnyk profesiinoi kompetentnosti maibutnoho fakhivtsia* [Strategic competence as a determinant of professional competence of a future specialist]. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*, 2 (26), 83–91. DOI: 10.32342/2522-4115-2023-2-26-9 [In Ukrainian].

2. **Levitina, L.V.,** Zavizion, K.H. (2024). *Metody i tekhnolohii formuvannia stratehichnoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv* [Methods and technologies for the formation of strategic competence of future specialists]. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi* [Topical issues in modern science], 4 (22), 965–975. DOI: [10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-965-975](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-965-975) [In Ukrainian].

3. **Levitina, L.V.** (2024). *Kryterii, pokaznyky ta rivni rozvynenosti stratehichnoi kompetentnosti kerivnyka zakladu doshkilnoi osvity* [Criteria, indicators and levels of development of strategic competence of the head of preschool education institution]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii* [Scientific innovations and advanced

technologies], 9 (37), 932–941. DOI: [10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-932-941](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-932-941) [In Ukrainian].

4. **Levitina, L.V.** (2024). Vyznachennia pedahohichnykh umov rozvytku stratehichnoi kompetentnosti kerivnyka zakladu doshkilnoi osvity v umovakh dystantsiinoi pislidyplomnoi osvity [Determination of Pedagogical Conditions for the Development of Strategic Competence of the Head of Preschool Education Institution in the Conditions of Distance Postgraduate Education]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky* [Prospects and innovations in science], 9 (43), 320–333. DOI: [10.52058/2786-4952-2024-9\(43\)-320-333](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-9(43)-320-333) [In Ukrainian].

Articles in scientific publications of other countries

5. Anosova, A., **Levitina, L.**, Lupak, N., Korniiuchuk, O., & Deineha, O. (2023). Methods of developing management competencies of education workers in postgraduate education. *Amazonia Investiga*, 2(66), 335–346. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.66.06.31> (*Web of Science*)

The works of approbation character are published

6. **Levitina, L.V.** (2023). *Stratehichna kompetentnist u konteksti suchasnykh ukrainskykh naukovykh doslidzhen* [Strategic competence in the context of modern Ukrainian scientific research]. Modern problems of science, education and society: proceedings of the the 10th International scientific and practical conference (December 4–6, 2023). Kyiv, 771–774. [In Ukrainian].

7. **Levitina, L.V.** (2023). *Stratehichna kompetentnist kerivnyka zakladu doshkilnoi osvity u normatyvnykh dokumentakh sfery osvity* [Strategic Competence of the Head of Preschool Education Institution in the Regulatory Documents of the Education Sector]. The current state of development of world science: characteristics and features: proceedings of the VI International Scientific and Theoretical Conference (December 15, 2023). Lisbon, Portuguese Republic, 220–221. [In Ukrainian].

8. **Levitina, L.V.** (2024). *U chomu riznytsia mizh “myslyty stratehichno” i “dumaty stratehichno”?* [What is the Difference Between “Thinking Strategically” and “Thinking

Strategically”?). *Praktychna psykholohiia u suchasnomu vymiri: materialy XV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii naukovtsiv i studentiv (Dnipro, Berezen 26, 2024)* [Practical psychology in the modern dimension: proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference of Scientists and Students (Dnipro, March 26, 2024)]. Dnipro: Alfred Nobel University, 168–169. [In Ukrainian].

9. **Levitina, L.V.** (2024). *Stratehichna identychnist yak component stratehichnoi kompetentnosti kerivnykiv zakladu doshkilnoi osvity* [Strategic Identity as a Component of Strategic Competence of Preschool Education Institution Managers]. Modernization of science and its influence on global processes: proceedings of the VI International Scientific and Theoretical Conference (September 20, 2024). Bern, Swiss Confederation: International Center of Scientific Research, 133–134. [In Ukrainian].

10. **Levitina, L.V.** (2024). *Diahnostychnyi instrumentarii vyznachennia stanu rozvynenosti stratehichnoi kompetentnosti kerivnyka zakladu doshkilnoi osvity* [Diagnostic tools for determining the state of development of strategic competence of the head of preschool education institution]. Perspectives of contemporary science: theory and practice: proceedings of the 8th International scientific and practical conference (September 16–18, 2024). Lviv, 21–27. [In Ukrainian].

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ.....	
1.1. Стратегічна компетентність керівника як фактор успішності стратегічного управління закладом дошкільної освіти.....	29
1.2. Методологічні засади розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.....	40
1.3. Сутність та структура стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.....	55
Висновки до першого розділу.....	76
РОЗДІЛ 2. СТАН РОЗВИНЕНOSTІ СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ.....	
2.1. Критерії, показники, рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти та методики їх діагностування.....	79
2.2. Результати вхідного констатувального дослідження рівня розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.....	86
Висновки до другого розділу.....	126
РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ.....	
3.1. Педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.....	128

3.2. Програма формувального експерименту з реалізації педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.....	152
3.3. Аналіз динаміки розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти за результатами формувального експерименту....	188
Висновки до третього розділу.....	202
ВИСНОВКИ.....	205
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	211
ДОДАТКИ.....	241

ВСТУП

У сучасному професійному середовищі стандарти та очікування до працівників в організаціях радикально змінилися протягом останніх років. Власники, керівники і співробітники підприємств опинились перед загрозою впливу ризиків зовнішнього середовища, таких як нестабільність економічної, фінансової, податкової, зовнішньо-економічної політики, непередбачувані дії органів державної влади, непередбачувані зміни в міжнародній обстановці, стихійні сили, війна тощо. Для того, щоб продовжувати здійснювати професійну діяльність персонал організації має ефективно обробляти інформацію, що надходить до них, аналізувати її та використовувати для прийняття рішень та розв'язання проблем. Ураховуючи це, ми доводимо важливість сформованості у фахівців стратегічної компетентності, яка поєднує «раціональність з інтуїцією для того, щоб забезпечити швидшу стратегічну реакцію, яка в кінцевому підсумку необхідна для того, щоб організації могли вижити в ці складні та турбулентні часи» [264, с. 4].

У сучасному світовому контексті, де конкуренція на міжнародну ринку зростає, а організації здійснюють інноваційний шлях розвитку, попит на кваліфікованих фахівців підвищується, що робить актуальним питання розвитку професійної компетентності фахівців, особливо їх стратегічної складової. Незважаючи на те, що проблемі компетентності фахівця в українській науковій літературі приділено багато уваги, стратегічна компетентність фахівців, зокрема стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти практично не розглядається.

Сучасні зміни в системі дошкільної освіти та в Україні загалом вказують на необхідність розвитку стратегічної компетентності керівників закладів дошкільної освіти, яка включає знання та навички у сфері стратегічного управління, а також професійно важливі якості, що підтримують цей процес.

У державній нормативно-правовій базі освіти (Закон України «Про освіту» (2017 р.), Закон України «Про дошкільну освіту» (2002 р.), Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» (2021 р.), Типова програма

підвищення кваліфікації керівників (директорів) закладів дошкільної освіти щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» (2022 р.); Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року (2024 р.) підкреслюється необхідність зміни усталених поглядів педагогічної спільноти щодо розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Питання розвитку стратегічної компетентності керівників закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти досліджувалися вченими за такими напрямками: розвиток ІК-компетентності керівника закладу дошкільної освіти (В. Богдан та інші); розвиток стратегічної (Б. Ренькас [178], О. Поляк [163] та ін.), управлінської (Н. Кінах [140], Л. Марталішвілі [117], П. Олешко [140] та ін.), професійної (Л. Кондратова [70; 71] та ін.), громадянської (М. Єщенко [54] та ін.) компетентності керівника закладу освіти; формування стратегічного мислення (А. Рачинський [175], С. Редько [176], М. Шевчук [234] та ін.) і готовності до стратегічного управління (Л. Грицяк [39], О. Кравченко [79], О. Лебідь [88; 90; 93] та ін.) майбутніх менеджерів освіти; особливості організації дистанційного навчання (І. Войтович [28], К. Гавриленко [30], О. Зінченко [58], О. Ковтун [122], Н. Ладогубець [122], Е. Лузік [122], В. Марусова [244], Н. Мельник [122], Ю. Трофименко [28], Н. Яремчук [244] та ін.); психолого-педагогічне обґрунтування системи післядипломної педагогічної освіти (Д. Возносименко [27], К. Гоцуляк [37], М. Кирилюк [67], М. Навроцька [129], Л. Фамілярська [218], П. Шеремет [235] та ін.).

Попри наявну значну кількість наукових праць та належне розроблення вченими різних аспектів досліджуваної проблеми виявлено відсутність досліджень, в яких було б цілісно представлено процес розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Теоретичний аналіз наукової літератури, нормативно-правових документів, вивчення практичного досвіду закладів післядипломної освіти щодо розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти дав змогу виявити низку *суперечностей* між:

– зростаючими вимогами сучасного суспільства до розвитку особистості керівника закладу дошкільної освіти та недостатнім рівнем організації цього процесу в системі післядипломної освіти;

– об'єктивною потребою системи дошкільної освіти в керівниках з високим рівнем стратегічної компетентності в контексті війни, кризи та невизначеності та дискретністю її розвитку в умовах дистанційної післядипломної освіти;

– необхідністю підвищення ефективності розвиненості стратегічної компетентності керівників закладу дошкільної освіти і недосконалістю змісту, форм, методів, що забезпечують означений процес у закладах післядипломної освіти.

З урахуванням актуальності досліджуваної проблеми, виявлених суперечностей та необхідності їх розв'язання обрано тему дисертаційного дослідження: **«Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти».**

Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами. Дисертація відповідає основним напрямам досліджень науково-дослідної лабораторії інноваційних методів навчання та кафедри інноваційних технологій з педагогіки, психології та соціальної роботи ВНЗ «Університету імені Альфреда Нобеля», проведених у межах комплексних наукових тем «Теоретичні та методичні засади моделювання компетентнісної професійної освіти у контексті євроінтеграції» (державний реєстраційний номер 0117U000784), «Теоретико-методологічні засади професійного становлення фахівця в інноваційному соціокультурному просторі» (державний реєстраційний номер 0122U200059). Тему затверджено вченою радою ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (протокол № 11 від 20 грудня 2022 р.).

Об'єкт дослідження – післядипломна освіта керівників закладів освіти.

Предмет дослідження – педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні й експериментальній

перевірці педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Гіпотеза дослідження: реалізація в умовах дистанційної післядипломної освіти теоретично обґрунтованих педагогічних умов (удосконалення змістового компоненту післядипломної освіти з метою розширення наукових уявлень керівника закладу дошкільної освіти про стратегічне управління; організація самостійної роботи через проектну діяльність задля посилення уваги керівників до стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти; використання інтернет-ресурсів у системі підвищення кваліфікації, які є одним із пріоритетних напрямків розвитку стратегічних умінь керівника закладу дошкільної освіти; використання методів і прийомів групової рефлексії як способу командного пошуку та переосмислення проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти), позитивно впливатиме на розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Для досягнення мети та доведення гіпотези сформульовано **завдання дослідження:**

1. Розкрити роль стратегічної компетентності у професійній діяльності керівника закладу дошкільної освіти.

2. Визначити й обґрунтувати методологічні засади розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

3. Уточнити сутність і структуру стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

4. Виокремити критерії, показники та рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

5. Теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

6. Розробити навчально-методичне забезпечення розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної

післядипломної освіти.

Концептуальна ідея дослідження ґрунтується на положенні про те, що в умовах адаптації системи дошкільної освіти до реалій воєнного стану необхідно забезпечити якісне підвищення кваліфікації керівників закладів дошкільної освіти, спрямоване на розвиток їх стратегічної компетентності.

Концепція дослідження містить три взаємопов'язані концепти, які забезпечують реалізацію основної ідеї дисертаційної роботи:

– методологічний концепт полягає в обґрунтуванні методологічних засад розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти;

– теоретико-педагогічний концепт базується на міждисциплінарному аналізі ідей, концепцій і дефініцій проблеми розвитку стратегічної компетентності та розкритті сутності й структури поняття «стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти»;

– практико-методичний концепт передбачає теоретичне обґрунтування й експериментальну перевірку педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти та розроблення навчально-методичного забезпечення означеного процесу.

Теоретико-методологічною основою дослідження є: наукові положення діалектичного (О. Отич [146], В. Смесова [200], Є. Хриков [225] та ін.), аксіологічного (В. Басараб [8], Т. Бутківська [21], В. Горбунова [34], Н. Король [8], О. Кухарук [84], О. Куцик [8], О. Листопад [109], Ю. Остраус [145], А. Фурман [221] та ін.), системного (О. Караман [66], О. Кустовська [83], О. Лебідь [90], М. Оліяр [141], С. Смірная [201], Є. Хриков [225] та ін.), синергетичного (Н. Білова [11], В. Бронніков [19], С. Рукасова [185] та ін.), акмеологічного (С. Калаур [63], І. Ніколаєску [137], Г. Сотська [204] та ін.), андрагогічного (С. Ізбаш [62], Л. Кравчук [81], Р. Курок [82], С. Пахомов [62] та ін.), компетентнісного (Н. Мілорадова [124], Н. Нагорна [130], К. Рудніцька [184], В. Шевченко [124] та ін.), особистісно-діяльнісного (Н. Верченко [26], Г. Дегтярьова [45] та ін.) підходів;

педагогічні та психологічні ідеї щодо професійного розвитку керівника закладу освіти (В. Богдан [13], Н. Кінах [140], О. Косенчук [76; 77], П. Олешко [140], О. Стягунова [76; 77], П. Шеремет [235], Л. Фамілярська [218] та ін.); загальні питання сутності стратегічної компетентності майбутніх фахівців (О. Антонова [4; 5], Н. Волкова [269], Д. Давіт (*D. Dawit*) [249], З. Дьорней (*Z. Dörnyei*) [250], І. Голдман (*E. Goldman*) [253], О. Задорожна [55], В. Ігнатенко [61], М. Карпова [269], Г. Масур [119], І. Олійник [269], Я. Поченюк [168; 169], П. Спероу (*P. Sparrow*) [264], С. Террелл (*S. Thurrell*) [250], Г. Ходжкінсон (*G. Hodgkinson*) [264], В. Шаравара [232], Т. Шовкова [238], В. Шовковий [238] та ін.) та педагогічні умови її формування (Т. Кириченко [179], О. Кравченко [79], Л. Маріані (*L. Mariani*) [260], М. Оліяр [141; 142], К. Пасинчук [149; 150], О. Писаревська [156; 157], Б. Ренькас [178], Т. Рідель [179], Н. Сабат [188], Н. Саєнко [192], Дж. Тардіф (*J. Tardif*) [265], А. Хомик [223] та ін.); особливості організації освітнього процесу в післядипломній освіті (К. Гоцуляк [37], Л. Грицяк [39], М. Єщенко [54], М. Кирилюк [67], Л. Кондратова [70; 71], М. Навроцька [129] та ін.) і навчання в умовах війни (О. Зінченко [58], О. Ковтун [122], Н. Ладогубець [122], Е. Лузік [122], Н. Мельник [122] та ін.); загальні положення проєктного (Н. Довмантович [47], Н. Іванова [60], О. Кучерук [85], Б. Сергієнко [85], Н. Шурхно [85] та ін.) і діалогічного (М. Воровка [29], Г. Дьяконов [49], М. Канале (*M. Canale*) [248], М. Свейн (*M. Swain*) [248], С. Сорокіна [203], Т. Шевченко [203], С. Яценко [245] та ін.) навчання; педагогічні ідеї використання інтернет-ресурсів (І. Бацуровська [9], В. Богдан [13], І. Бондар [15], І. Войтович [28], Д. Возносименко [27], С. Гавриленко [31], С. Кашпур [31], Н. Насонова [133], С. Петренко [154], Ю. Серов [196], Я. Сіроштан [31], А. Соломон [196], Ю. Трофименко [28], І. Шевчук [233] та ін.); теорії стратегічного управління (І. Бритченко [18], П. Гаврилко [18], Є. Головченко [72], Н. Грицюк [113], І. Гужавіна [42], С. Густі [219], С. Довбня [46], В. Єдинак [153], Р. Завадяк [18], О. Зарічна [57], Д. Кобець [68], А. Комаровський [183], О. Кононова [72], О. Кравченко [], Л. Ліпич [113], Г. Мінцберг (*H. Mintzberg*) [261], І. Папуша [46], К. Пастух [151], Н. Педченко [152], І. Перерва [153], О. Разіна [173], О. Рудницька [183], М. Саєнко [191],

А. Сельський [195], К. Сухорук [209], О. Таран-Лала [209], О. Феєр [219], К. Хаустова [219], Дж. Хіккінс (*J. Hiquins*) [256] та ін.), ідеї стратегічного управління педагогічними і освітніми системами (Н. Благун [12], В. Григораш [38], Л. Калініна [64], Д. Капелька [65], О. Лебідь [91], В. Мельник [121], М. Навроцька [128], С. Натрошвілі [134], О. Поляк [162; 163], О. Резван [177], О. Родіонов [180], В. Романова [229], Н. Чепрасова [229] та ін.) тощо.

Для розв'язання завдань, досягнення мети та перевірки гіпотези використано комплекс **методів дослідження**:

– *теоретичні*: аналіз, порівняння, систематизація лінгвістичної, психологічної та педагогічної літератури, законодавчих і нормативно-правових документів – для вивчення освітніх тенденцій і поглядів учених на досліджувану проблему; дефінітивний аналіз – для розкриття й уточнення базових понять; структурно-змістовий аналіз – для визначення змісту та компонентів стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти;

– *емпіричні*: спостереження, анкетування, тестування, письмове опитування, експертне оцінювання – для визначення рівня розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти; педагогічний експеримент (констатувальний, формувальний, контрольний) – для виявлення ефективності педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти;

– *методи математичної статистики* застосовувалися з метою оброблення та перевірки достовірності результатів експерименту із використанням λ -критерію Колмогорова-Смирнова; автоматичні розрахунки числових даних проводились із застосуванням програми MS Excel;

– *графічні методи* використовувались для унаочнення та порівняння результатів експериментальної роботи: графічні зображення, таблиці.

Експериментальна база дослідження. Дослідно-експериментальна робота здійснювалася на базі ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», Інституту післядипломної освіти і менеджменту Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди, Тернопільського обласного комунального

інституту післядипломної педагогічної освіти. На різних етапах до експерименту було залучено 104 респондента, які проходили підвищення кваліфікації за категоріями «Керівники закладів дошкільної освіти», «Заступники керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти», «Керівники (директори) закладів загальної середньої освіти». Вони були поділені на дві групи: експериментальна – 50 керівників закладів дошкільної освіти; контрольна – 54 керівника закладів загальної середньої освіти та заступників керівників закладів загальної середньої освіти (працювала за традиційною навчальною програмою).

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягають у тому, що:

– *уперше* здійснено цілісний аналіз проблеми розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти у педагогічній теорії та освітній практиці; обґрунтовано сутність поняття «стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти» як інтегрованого професійно особистісного утворення, в якому спрямованість на стратегічні зміни, стратегічні знання, уміння і комунікація, а також розуміння власного місця у стратегічному розвитку закладу дошкільної освіти виступають як джерело ефективної стратегічної діяльності; визначено зміст і структуру стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти (стратегічна спрямованість, стратегічне мислення, стратегічні вміння, стратегічна комунікація і стратегічна ідентичність); виокремлено критерії (мотиваційний, когнітивний, діяльнісний, комунікативний, особистісний); показники та рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти (репродуктивний, адаптивний, конструктивний, творчий); розроблено, теоретично обґрунтовано й експериментально перевірено педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти; визначено і обґрунтовано методологічні підходи розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти (діалектичний, аксіологічний, системний, синергетичний, акмеологічний, андрагогічний, компетентнісний,

особистісно-діяльнісний підходи);

– *уточнено* зміст ключових понять дослідження, а саме: «компетентність», «стратегія», «стратегічне управління», «стратегічна компетентність», «педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної освіти»;

– *подальшого розвитку набули* зміст, форми і методи розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Практичне значення дослідження визначено тим, що розроблено, апробовано й упроваджено в процес післядипломної освіти керівників закладів дошкільної освіти дистанційний курс «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти», який включає в себе такі методи і форми роботи: тренінгові заняття «Стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів закладу дошкільної освіти», «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища закладу дошкільної освіти», «Формування стратегії в закладі дошкільної освіти», «Реалізація стратегії розвитку закладу дошкільної освіти», виконання проєктів «Словник зі стратегічного управління», «Аналіз конкурентів серед закладів дошкільної освіти», організаційно-діяльнісні ігри «Модель керівника-стратега закладу дошкільної освіти», «Ідеальні та реальні умови стратегічного управління у закладі дошкільної освіти», «Створення стратегії взаємодії з батьками дошкільнят в умовах війни»; дискусійний клуб «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти», який включає в себе такі методи і форми роботи: презентації з елементами групової дискусії «Система стратегічного управління: що це таке і навіщо потрібне закладам освіти», «Дискусійні питання щодо сутності стратегії розвитку закладу дошкільної освіти», «Стратегічні комунікації в системі управління закладом освіти», дебати «Стратегія розвитку закладу дошкільної освіти: чого чекати керівникам?», конференція «Наукові, практичні та педагогічні засади стратегії розвитку закладу дошкільної освіти в Україні у повоєнний період»; підбірка інтернет-ресурсів сервісів для дистанційного навчання.

Положення та висновки дисертаційної роботи можуть бути використані в

наукових дослідженнях, при викладанні курсів зі стратегічного управління і планування, освітнього менеджменту, у розробці програм із підготовки майбутніх керівників в умовах магістратури, у підвищенні кваліфікації керівників закладів освіти в умовах післядипломної освіти.

Основні положення та результати дослідження **впроваджено** в освітній процес ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (акт впровадження № 550 від 19.09.2024 р.), Інституту післядипломної освіти і менеджменту Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди (акт впровадження № 17 від 12.06.2024 р.), Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти (акт впровадження № 01-04/700 від 17.09.2024 р.), а також у діяльність громадських організацій у м. Дніпро: Дніпровське міське об'єднання Всеукраїнського товариства «Просвіта» ім. Тараса Шевченка (довідка про впровадження № 7/08 від 07.08.2024 р.), ГО Інститут соціального проєктування (довідка про впровадження № 409 від 04.09.2024 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження репрезентовано в доповідях і повідомленнях на міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасна вища освіта: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень» (м. Дніпро, 2023), «Наука і освіта в глобальному та національному вимірах: виклики, загрози, перспективи розвитку» (Полтава – Лубни – Миргород, 2023), «The current state of development of world science: characteristics and features» (м. Лісабон, Португалія, 2023), «Modern problems of science, education and society» (м. Київ, 2023), «Практична психологія у сучасному вимірі» (м. Дніпро, 2023, 2024), «Modernization of science and its influence on global processes» (м. Берн, Швейцарія, 2024), «Perspectives of contemporary science» (м. Львів, 2024).

Результати та висновки виконаної роботи обговорено на інтерактивному методологічному он-лайн семінарі молодих дослідників «Компетентнісні засади освітнього процесу в умовах впровадження інновацій: вітчизняний та міжнародний досвід (Житомир – Полтава – Київ, 2023), засіданнях кафедри інноваційних технологій з педагогіки, психології та соціальної роботи, щорічних звітних

науково-практичних конференціях професорсько-викладацького складу Університету імені Альфреда Нобеля (упродовж 2023–2024 рр.).

Публікації. Основні теоретичні положення й висновки дослідження відображено у 10 публікаціях, з яких: 4 статті у провідних наукових фахових виданнях України (3 з них – одноосібні), внесених до міжнародних наукометричних баз, 1 стаття у співавторстві у журналі, який входить до наукометричної бази Web of Science, 5 тез доповідей у збірниках матеріалів міжнародних конференцій.

Особистий внесок в роботах, опублікованих у співавторстві, полягає в розкритті методи і технології формування стратегічної компетентності майбутніх фахівців, які визначають і обґрунтовують закордонні фахівці [104]; обґрунтовано організації навчального процесу в умовах післядипломної освіти [246].

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (271 найменування, у тому числі 26 іноземними мовами), 17 додатків. Дисертація містить 43 таблиці, 27 рисунків і 7 формул. Загальний обсяг дисертації – 326 сторінки, з них – 192 сторінки основного тексту.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

1.1. Стратегічна компетентність керівника як фактор успішності стратегічного управління закладом дошкільної освіти

Соціально-політична та воєнна ситуація в країні диктує необхідність готувати конкурентоспроможних фахівців зі сформованим стратегічним мисленням, здатних до пошуку нових конструктивних ідей для вирішення проблем в життєдіяльності, застосовуючи інноваційні інструменти та прийоми стратегічного управління. Тому, значно зростає значущість стратегічної компетентності в професійній діяльності.

Теж саме стосується і української системи дошкільної освіти, в якій все більше зростає роль керівника як стратега на противагу ролі виконавця. Так, сучасний керівник закладу дошкільної освіти – це не лише адміністратор, фахівець управлінського профілю, а й особистість із стратегічним мисленням, здатна здійснювати прогнозування і планування діяльності освітньої установи, прагне до розширення й поглиблення професійних знань та вмінь з теорії стратегічного управління, а також володіє методами й технологіями розробки та реалізації стратегії розвитку [93, с. 132].

У першу чергу, нами було досліджено нормативно-правову базу, у якій відображено вимоги до стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, а саме: Закон України «Про дошкільну освіту», Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти», Типова програма підвищення кваліфікації керівників (директорів) закладів дошкільної освіти щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти».

Пропонуємо ознайомитись з результатами нашого аналізу.

Підтвердження того, що стратегічна компетентність керівника є необхідною умовою ефективного управління закладом дошкільної освіти, знаходимо у законі України «Про дошкільну освіту». Так, у ст. 11 зазначеного закону засвідчено: «Заклад дошкільної освіти планує свою діяльність та формує стратегію розвитку закладу; формує освітню програму закладу; забезпечує добір і розстановку кадрів; відповідно до установчих документів утворює, реорганізує та ліквідує структурні підрозділи (відділення, групи)» [56]. У ст. 18 вказано на те, що «Основними завданнями органів управління системою дошкільної освіти є: прогнозування, забезпечення розвитку дошкільної освіти та мережі закладів дошкільної освіти незалежно від типів і форми власності відповідно до освітніх запитів населення; ліцензування освітньої діяльності у сфері дошкільної освіти відповідно до законодавства» [56].

Цікавим для нашого дослідження є Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти», в якому окреслено «образ керівника закладу дошкільної освіти через перелік трудових функцій та опис компетентностей, якими він має володіти, аби стати успішним менеджером в умовах сучасних реалій» [76, с. 7]. У стандарті виділено 5 трудових функцій керівника закладу дошкільної освіти, серед яких є трудова функція «стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти». Це свідчить про важливість здійснення стратегічного управління закладом дошкільної освіти, що сприяє забезпеченню успіху його в сучасних умовах, а також вмілому пристосуванню до непередбачуваних умов зовнішнього середовища.

Розглянемо компетентності керівника закладу дошкільної освіти в контексті стратегічної компетентності, які виділено і обґрунтовано у Професійному стандарті: здатність до генерування нових ідей, виявлення ініціативи та підприємливості (ЗК.05); здатність до проєктування та аналізу ефективності організації освітнього простору (А2.1); здатність до адаптивності і стресостійкості, швидкого реагування на зміни під час професійної діяльності (Г1.2) [171, с. 7–8].

Також у цьому стандарті окремо виділено компетентність «стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти», складовими якої є:

– стратегічне управління та розвиток закладу дошкільної освіти (здатність до використання інструментів стратегічного планування діяльності закладу дошкільної освіти (Г1.1); здатність розробляти стратегію закладу освіти з урахуванням інтересів та потреб учасників освітнього процесу (Г1.2); здатність забезпечити функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Г1.3); здатність створювати умови для здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу дошкільної освіти (Г1.4); здатність створювати умови для громадського самоврядування в закладі дошкільної освіти (Г1.5));

– стратегічна комунікація (здатність представляти інтереси закладу дошкільної освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами (Г2.1);

– нормативно-правова (здатність керуватися в управлінській діяльності законодавством України (Г3.1); здатність до документування управлінської діяльності (Г3.2); здатність забезпечувати дотримання академічної доброчесності учасниками освітнього процесу (Г3.3); здатність здійснювати професійну діяльність державною мовою (Г3.4)) [171, с. 9].

У Типовій програмі підвищення кваліфікації керівників (директорів) закладів дошкільної освіти щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» сформульовано такі очікувані результати підвищення кваліфікації як: вміти здійснювати стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти, управління, стратегічну комунікацію; аналізувати міжнародний досвід професійного розвитку керівників (директорів) закладу дошкільної освіти, визначати сильні й слабкі сторони, можливості та ризики, проектувати власне бачення впровадження кращих міжнародних та українських практик у роботу закладу дошкільної освіти [211, с. 3].

Зазначимо, що в основних нормативних документах, які розкривають вимоги до особистості керівника закладу дошкільної освіти, визначаються здатності здійснювати різні функції стратегічного управління освітньою установою, що, в свою чергу, підкреслює важливість розвитку стратегічної компетентності.

Загальновідомо, що компетентність є сукупністю знань, умінь і навичок, необхідних для результативної професійної діяльності. З огляду на це, розвинена стратегічна компетентність керівника забезпечує ефективне здійснення стратегічного управління закладом дошкільної освіти. Оскільки стратегічне управління є професійною діяльністю керівників, що «пов'язана з постановкою мети, місії компанії та взаємодією із зовнішнім оточенням, завдяки чому підприємство досягає цілей і стає адаптивним до мінливого середовища» [153, с. 160], то стратегічна компетентність є запорукою успішного стратегічного управління. Підтвердження цьому знаходимо у роботі Б. Ренькас, яка зазначає, що важливим фактором формування стратегічної компетентності є готовність керівника закладу освіти до використання стратегічного управління [178].

Ураховуючи те, що зазначено раніше, варто акцентувати увагу на змісті поняття «стратегічне управління» і важливості цього виду управління у функціонуванні закладу дошкільної освіти в умовах сьогодення. Для розв'язання цієї проблеми вагомим значення набуває обґрунтування змісту такої категорії як «стратегія», тому що «поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища)» [78]. Проаналізуємо зміст означеного феномену.

Термін «стратегія», від якого походить стратегічна компетентність, застосовується в різних наукових галузях і не має узгодженого визначення. Так, Дж. Тардіф (*J. Tardif*) наголошує на факті, що стратегія – щось навмисно створене задля ефективного досягнення мети; вона також містить щось множинне, тобто систему певних операцій [265]. За визначенням Л. Ліпич і Н. Грицюк, стратегія є довгостроковим планом дій, які направлені на досягнення стратегічних цілей організації, що діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом середовища в якому функціонує [113]. На нашу думку, не коретно ототожнювати стратегію з довгостроковим планом дій.

За О. Борисюк і Д. Маленицьким стратегія є стратегічно орієнтованою діяльністю організації, яка спрямована на забезпечення конкурентної позиції на

ринку і підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності [17]. Дослідники С. Довбня, І. Папуша стверджують, що стратегія є тривалим якісно визначеним напрямком розвитку підприємства, який стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи внутрішньо-виробничих відносин, а також позиції підприємства у зовнішньому середовищі [46, с. 153]. Науковиця І. Гужавіна вбачає, що стратегія – це узгоджена сукупність рішень, що робить визначальний вплив на діяльність організації і має довгострокові наслідки [42].

На нашу думку, найбільш ґрунтовне визначення поняття «стратегія» подає Д. Кобець, а саме: інструмент обґрунтування, вироблення і реалізації довгострокових цілей і завдань виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного та соціального характеру, а також фактор, що регулює діяльність підприємств доти, доки намічені цілі та завдання не будуть досягнуті, а й одночасно як засіб зв'язку підприємства із зовнішнім ринковим середовищем [68, с. 503].

Проаналізувавши та узагальнивши наведені вище підходи та дефініції, ми визначаємо *стратегію як інтегровану модель дій керівника, яка спрямована на досягнення довготривалих цілей максимально ефективним чином.*

Далі розкриємо сутність феномену «стратегічне управління», основою якого є стратегія.

З точки зору процесного підходу стратегічне управління розглядається як динамічний процес аналізу, вибору стратегій планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання усіх етапів [173, с. 235]; вид діяльності, пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коректування і впровадження набору стратегій в установі задля забезпечення конкурентостійкості, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності середовища, особливо зовнішнього, з врахуванням його стрімких змін, загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін організації [191, с. 67]; систематичний процес, що здійснюється на основі аналізу середовища, визначення місій та цілей організації, формулювання, вибору та реалізації стратегії, оцінки і контролю виконання стратегії [183].

Поширення набуває цільовий підхід до стратегічного управління, наприклад: набір рішень і дій з формулювання та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації [263]; концепція досягнення основної мети організації та розумна реакція на виклики, враховуючи обмежені ресурси [219, с. 96]. Одним словом стратегічне управління має бути цілеспрямованим.

Науковці О. Кононова, Є. Головченко, Дж. Хіккінс, визначаючи сутність поняття «стратегічне управління», покладались на ідеї людиноорієнтованого підходу: «таке управління, яке, спираючись на людський потенціал та орієнтуючи свою діяльність на запити споживачів, дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі» [72, с. 146]; процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління її взаємодією з оточенням [256]; таке управління, яке засноване на людському потенціалі, як базисі діяльності організації будь-якого рівня [18]. Означені визначення свідчать про те, що за людиноорієнтованого підходу на перше місце висувається людина (співробітники, споживачі, інші стейкхолдери).

Деякі науковці наголошують на тому, що в основі стратегічного управління закладено вміння керівника. Наприклад І. Перерва, В. Єдинак стверджують, що стратегічне управління – це метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їх інтересів і зацікавленості у реалізації стратегії компанії; симбіоз мистецтва керувати та інтуїції, гнучкість планування і структур, відсутність загальних рішень [153, с. 160]. На думку Н. Педченко, стратегічне управління – це унікальний інтелектуальний інструмент, спрямований на забезпечення ефективної довгострокової перспективи через забезпечення конкурентної позиції, орієнтованої на ринок і споживача з чутливим реагуванням на зміни у зовнішньому середовищі з метою уникнення розвитку негативних тенденцій [152, с. 97].

Констатуємо, що така багатовекторність поняття «стратегічне управління» обумовлює неоднозначність його розуміння у науковій літературі. Однак більшість дослідників все ж дотримуються думки, що стратегічне управління – це вид управління, яке спрямоване на підвищення ефективності діяльності організації.

У своєму дослідженні визначаємо феномен *«стратегічне управління»* як *постійний процес управління, спрямований на розробку та впровадження стратегії розвитку задля підвищення конкурентоспроможності організації.*

На тому, що стратегічне управління є важливим елементом управління організацією в цілому, наголошують Є. Головченко [72], В. Єдинак [153], О. Зарічна [57], О. Кононова [72], О. Лебідь [91], І. Перерва [153], А. Сельський [195], К. Сухорук [209], О. Таран-Лала [209] та ін. Однак проблема стратегічного управління закладом дошкільної освіти не знайшла достатнього відображення у наукових пошуках вчених.

У першу чергу зауважимо, що стратегічний процес завжди залежить від політичних сил, які очолюють державу, бо її характер визначає цілі в різних сферах, що досягаються стратегічним управлінням [151, с. 27]. З огляду на це, варто ознайомитись зі Стратегічним планом діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року, оскільки саме ця структура забезпечує формування та реалізує державну політику в сфері дошкільної освіти. Так, в означеному документі серед стратегічних пріоритетів Міністерства освіти і науки України до 2027 року визначено – освіта дітей раннього та дошкільного віку. У цьому напрямку сформульовано такі стратегічні цілі: 1) кожній дитині, зокрема з особливими освітніми потребами, в Україні гарантується місце в системі освіти дітей раннього та дошкільного віку; 2) галузь забезпечена достатньою кількістю висококваліфікованих і мотивованих педагогічних працівників; 3) діти, зокрема з особливими освітніми потребами, здобувають дошкільну освіту згідно з європейськими вимогами до якості та змісту; 4) система моніторингу та оцінювання якості дошкільної освіти дає змогу ефективно й оперативно поліпшувати якість освіти та освітньої політики; 5) система управління та фінансування дошкільної освіти на регіональному і державному рівнях є узгодженою й ефективною та передбачає реалізацію автономії надавачів освітніх послуг [208]. Є очевидним те, що означений стратегічний план – це орієнтир для всіх працівників дошкільної освіти в Україні, оскільки він окреслює вимоги до сфери дошкільної освіти в майбутньому.

На значущості стратегічного управління в закладі дошкільної освіти акцентує Л. Пісоцька, яка на основі аналізу змісту законодавчо-нормативних актів (Закони України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування», Положення про дошкільний заклад освіти) виділила і конкретизувала 19 функціональних напрямків процесу управління (або видів управлінської діяльності) розвитком дошкільного закладу освіти, серед яких першу позицію займає «управління стратегією розвитку» [159].

Д. Капелька, досліджуючи проблему реалізації маркетингових стратегій в управлінні закладом дошкільної освіти, стверджує, що імплементація певних маркетингових напрямів здатна впливати на ефективність управління освітньою установою. Серед таких стратегічних напрямів науковиця виділяє наступні: присутність дошкільного закладу у віртуальному просторі; проведення Дня відкритих дверей, що дозволяє батькам і дітям ознайомитися з особливостями закладу, педагогічними здобутками; надання додаткових освітніх послуг (різноманітні гуртки і секції для дітей, розвивальні заняття для малюків, які ще не ходять до дитячих садочків, підготовчі курси для майбутніх першокласників, заняття з іноземних мов, курси для молодих батьків, психологічні семінари і вебінари, зокрема з інклюзивної освіти) [65]. На нашу думку, впровадження таких маркетингових стратегій є досить ефективним механізмом реалізації стратегічного управління в закладі дошкільної освіти.

Впровадження стратегічного управління у закладі дошкільної освіти забезпечує перетворення концептуальних засад діяльності керівництва у чіткі методологічні орієнтири розвитку [195, с. 127]; зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень з прогнозуванням їхніх наслідків; орієнтацію на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей; визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності дошкільного закладу освіти; свідому підготовку майбутнього і до майбутнього; розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю [216, с. 40]; передбачає визначення місії закладу освіти, його стратегічних цілей, формування довгострокової програми розвитку [209] в

постійно змінних умовах навколишнього середовища [57, с. 295]; зберігає і розвиває досягнуті успіхи в освітніх галузі, відкриває нові можливості [91]. Таким чином, «стратегічне управління – концепція виживання в певних умовах. Воно дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації. Також воно спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах» [173, с. 233].

Вищезазначені переваги стратегічного управління дають нам змогу зробити висновок про те, що саме впровадження стратегічного управління є основою конкурентного розвитку закладу дошкільної освіти, особливо у складних умовах сьогодення, в яких освітній установі необхідно «не лише виживати, але й стабільно функціонувати досягаючи поставлених цілей» [209].

Акцентуємо увагу також на проблемах, з якими стикаються сучасні українські заклади дошкільної освіти, що зумовлюють необхідність здійснення стратегічного управління освітньою установою такого типу.

У Плані відновлення «Освіта і наука» (проект станом на 03.08.2022) за напрямом «Дошкільна освіта» обґрунтовуються ключові виклики, що стоять перед закладом дошкільної освіти, а саме: наявна інфраструктура не закриває потребу у якісній дошкільній освіті; нестача кваліфікованих педагогічних працівників; зміст та система наукового-методичного забезпечення дошкільної освіти не відповідають Європейській рамці якості дошкільної освіти та принципам інклюзії; відсутня система моніторингу та оцінки якості дошкільної освіти в Україні; система управління та фінансування дошкільної освіти не є ефективною [160].

Зазначимо, що українські заклади дошкільної освіти, як і будь-які заклади освіти України, перебувають наразі у складних умовах через виклики війни. З цього приводу О. Косенчук і О. Стягунова зауважують, що проблема безпеки освітнього простору в закладах дошкільної освіти в період воєнного стану є найвагомішою. Проблема полягає у тому, що питання регулюється нормативними документами,

які часто є спільними для всіх закладів освіти, не враховуючи специфіку дитячих садків [77, с. 92]. Як зазначають науковці, на зараз є потреба в акцентуванні уваги щодо визначення компонентів безпечного освітнього простору в умовах воєнного стану саме закладів дошкільної освіти, аналізі їх змісту, алгоритмізації дій учасників освітнього процесу в ситуаціях загрози життю і здоров'ю [77, с. 92]. Погоджуємося з думкою авторів, розуміючи, що умови війни значно обмежують можливості закладу дошкільної освіти у сфері ефективного функціонування та конкурентного розвитку.

Серед найактуальніших проблем закладу дошкільної освіти, які керівникам таких установ треба вирішувати першочергово є, на думку С. Нерянової: зарахування до закладів дошкільної освіти дітей із числа внутрішньопереміщених осіб; організація освітньої діяльності, заходів із захисту вихованців; створення плану дій персоналу закладу дошкільної освіти в надзвичайних ситуаціях; просвітницька робота з учасниками освітнього процесу з питань уникнення ураження мінами, вибухонебезпечними предметами та ознайомлення їх із правилами поведінки в надзвичайних ситуаціях; збереження мережі та ін. [135].

Ці факти переконують у тому, що на сьогодні розвиток українських закладів дошкільної освіти «перебуває у складному становищі: високий рівень конкуренції на ринку, стрімкий розвиток міжнародної економіки, вплив пандемії Ковід-19 та військові дії» [183]. «У світлі цих викликів і втрат, важливо визначити та вивчити шляхи подолання проблем у дошкільній освіті, що допоможе створенню сприятливого середовища для наймолодших членів нашого суспільства» [24, с. 148]. Усе це викликає потребу приділяти більше уваги стратегічному управлінню, яке повинно забезпечити успішну діяльність закладу дошкільної освіти. Для цього керівнику важливо розробити та реалізовувати стратегію розвитку закладу дошкільної освіти, яка дозволить освітній організації гнучко адаптуватися та своєчасно реагувати на зміни в навколишньому середовищі, оскільки, «одним із важливих засобів для досягнення довгострокових цілей нових якісних змін на шляху руху до ЄС у системі освіти України можна вважати стратегію» [162, с. 246].

У цьому контексті варто звернути увагу на стратегії розвитку в теорії і практиці управління освітою. Так, наукова сфера України збагачена дослідженнями та пропозиціями щодо впровадження стратегічного управління у закладі освіти, що підтверджується, зокрема, такими публікаціями: О. Поляк – про стратегії як окреслення перспективи функціонування поствоєнних закладів освіти України [162], Н. Благун, Л. Калініна – стратегічне управління закладом загальної середньої освіти [12; 64], В. Григоращ, В. Мельник – стратегічне планування діяльності закладу загальної середньої освіти [38; 121], М. Навроцька – стратегічне управління закладом дошкільної освіти [128], С. Натрошвілі, О. Резван, О. Родіонов – стратегічне управління закладом вищої освіти [134; 177; 180], Н. Чепрасова, В. Романова – стратегія маркетингового управління конкурентоспроможністю закладу освіти [229], Д. Капелька – маркетингові стратегії в управлінні закладом дошкільної освіти [65] тощо.

Щодо стратегії розвитку закладу освіти, то О. Поляк на основі екстраполяції стратегій відповідно до повноважень керівника закладу освіти згідно статті 26 Закону України «Про освіту» ідентифікувала п'ять стратегій, які можуть бути пріоритетними для закладів освіти в умовах воєнного стану на територіях держави, де не ведуться прямі бойові дії:

1. Стратегія А: створення у закладі освіти безпечного освітнього середовища з урахуванням зміни традицій координації дій зі зміненим зовнішнім середовищем.

2. Стратегія Б: результативне вирішення питань фінансово-господарської діяльності закладу освіти в умовах можливого обмеженого матеріального забезпечення зі сторони державного та місцевого бюджетів.

3. Стратегія В: прозорість дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти, частиною якої на триваліший період може стати волонтерська діяльність із розширеними цілями досягнення.

4. Стратегія Г: гнучкі підходи до організації освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм педагогічним персоналом закладу освіти із суттєвим збільшенням застосування кількості освітніх цифрових технологій.

5. Стратегія Д: пріоритетність розвитку інформаційно-цифрової компетентності як фактору удосконалення «компетентності стратегічного управління закладом освіти» [163, с. 542].

Зауважимо, що для того, щоб розробити і реалізовувати стратегію розвитку закладу дошкільної освіти керівнику необхідно володіти відповідними знаннями, вміннями і навичками, тобто мати розвинену стратегічну компетентність. Тому що «ефективність стратегічного управління залежить від здатності керівництва прогнозувати і моделювати ринкову ситуацію, розробляти альтернативні стратегії реалізації цілей, здійснювати реальну оцінку власного потенціалу компанії та потенціалу ринку» [219, с. 91]. З огляду на це, виникає потреба у розробці теоретичних засад і методичних матеріалів, які забезпечують належний рівень розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах підвищення кваліфікації. Тому, на нашу думку, модернізація процесу підвищення кваліфікації керівника закладу дошкільної освіти в умовах післядипломної освіти забезпечить розвиток стратегічної компетентності такого виду фахівців відповідного рівня.

Проте, першочергово необхідно обґрунтувати методологічні засади розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти. Цій проблемі присвячено підрозділ 1.2.

1.2. Методологічні засади розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти

Кожне наукове дослідження вимагає ефективно організованого процесу пізнання, з чітко визначеними орієнтирами, шляхами та засобами його здійснення. Цьому сприяє методологія дослідження, яка є «важливим елементом наукового пізнання, який забезпечує всесторонність і об'єктивність, цілісність і комплексність самого дослідження, достовірність отриманих результатів» [74, с. 120]. Методологія сприяє тому, щоб чітко визначити такі методи дослідження

соціальних явищ, які, по-перше, відповідають самому об'єкту дослідження, тобто адекватні природі самого досліджуваного явища, а, по-друге, дають теоретичне уявлення про систему методів дослідження конкретного явища, що треба сприймати як теорію, звернену до практики дослідження. Методологія – це, перш за все, теоретичне уявлення про саме явище й про можливості його вивчення з метою практичного вдосконалення, без чого ніяке практичне вдосконалення соціальної практики не має сенсу [114, с. 35]. Більше того, «розробка методології – це обґрунтування проєкту майбутнього педагогічного дослідження» [224, с. 129]. Обґрунтовані та реалізовані методологічні засади нашого дослідження є вихідними положеннями, на яких ґрунтується процес розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Таким чином, визначення методологічних засад дослідження проблеми сприятиме осмисленню мети та особливостей розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти; «дозволить узгодити понятійний апарат, визначити чинники, передумови, а також підходи, спрямовані на вирішення проблеми дослідження; допоможе встановити пріоритетні напрями розвитку» [158] стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти. Тому обґрунтування методологічних засад розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти є істотним етапом нашого дослідження.

Зауважимо, що більшість науковців розглядає термін «методологія» як вчення про науковий метод пізнання. Проте, ми підтримуємо точку зору Н. Бондар і В. Стрельник, які стверджують, що термін «методологія» не потрібно звужувати лише до сукупності наукових методів, її потрібно розглядати як поліструктурне утворення. Таким чином, науковці визначають, що у структурі методології, окрім методів пізнання, значну роль відіграють концептуальні підходи, загальні принципи наукового пізнання та засоби (способи) дослідження [16, с. 103]. Тому, методологічні засади розвитку стратегічної компетентності керівника закладу

дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти розглядаємо як «сукупність принципів наукового пізнання, що поєднують у собі коло основоположних ідей, на яких засноване наукове дослідження; методологічних підходів, які мають узагальнений світоглядний характер; а також методів дослідження як кола конкретних прийомів, способів і засобів наукового пізнання тих або інших аспектів досліджуваного явища чи процесу» [74, с. 121].

Розробляючи методологічні засади нашого дослідження, «з метою визначення загальної стратегії побудови процесу пізнання, пошуку нових світоглядних орієнтирів шляхом критичного аналізу дійсності й формування на цій основі нових підходів до розв'язання проблеми, ми керувалися загальноприйнятими рівнями методології» [138, с. 51], а саме: *філософський* (загальні принципи пізнання та категоріальний устрій науки в цілому), *загальнонауковий* (теоретичні концепції, які можна застосувати у більшості наукових дисциплін), *конкретно-науковий* (теорія педагогіки і психології та провідні ідеї науки) *рівні* та *рівень технологічної методології* (методика і техніка конкретного дослідження, сукупність процедур, що забезпечують здобуття достовірного емпіричного матеріалу, його опрацювання та включення до масиву наукового знання) [87, с. 19].

Кожен рівень методології має своє призначення у рамках нашого дослідження.

Так, перший рівень – *філософський* – у контексті теми дослідження полягає к тому, що визначає загальну стратегію пізнання предмета дослідження.

На цьому рівні ми звертаємось до *теорії пізнання (гносеологія)*, яка є розділом філософського знання, в якому розглядаються питання сутності пізнавальної діяльності, її передумови, умови і засоби досягнення адекватного знання, закономірності й можливості пізнання, рівні, форми, методи і засоби пізнання, критерії істинності наукового знання [146]; *теорії наукового пізнання (епістемологія)*, що досліджує побудову знання, його типи, механізми його об'єктивації та реалізації у науково-теоретичній і практичній діяльності; когнітивні комплекси, пов'язані з різними історичними та духовними практиками, що виходять за межі традиційних уявлень про раціональність [146]; *теорія*

розвитку (діалектика) вивчає всебічні зв'язки, рух і розвиток, уособлює культуру теоретичного мислення, а також його спрямованість, можливості та перспективи. Згідно теорії розвитку «будь-яке явище змінюється, на основі поступового нагромадження кількісних змін у певний момент зміни набувають якісної форми, що обумовлює розвиток цього явища» [200, с. 16]. Діалектичний підхід дає змогу виявити протиріччя, закладені в процес розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, і «розглядати протиріччя як внутрішнє джерело і основний принцип руху і розвитку» [200, с. 16].

Так, нами було використано ідеї *діалектичного підходу*, який відбиває філософський рівень методологічних засад нашого дослідження:

- розглядати стратегічну компетентність керівника закладу дошкільної освіти як явище, що знаходиться в постійному розвитку;

- досліджувати стратегічну компетентність керівника закладу дошкільної освіти у взаємозв'язку та взаємодії з іншими явищами, насамперед з кваліфікаційними вимогами до особистості керівника закладу дошкільної освіти; зі стратегічними завдання розвитку дошкільної освіти в Україні, а також тими факторами, які визначають необхідність її розвитку;

- простежувати послідовний розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти, «виявляти моменти переходу кількісних змін в якісні, які характеризують певну етапність цього процесу» [224];

- аналізувати предмет дослідження в контексті розвитку теоретичних уявлень про процес розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти з практикою реалізації цього процесу;

- вивчати розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти (часткове) як прояв загального – професійного розвитку керівника закладу дошкільної освіти в умовах післядипломної освіти;

- розглядати розвиток стратегічної компетентності керівника закладу

дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти як саморозвиток, що відбувається за рахунок притаманних цьому явищу внутрішніх суперечностей між складністю завдань підвищення кваліфікації в умовах дистанційної післядипломної освіти та існуючим рівнем умов для їх впровадження.

Ми враховували положення *теорії цінностей (аксіологія)* про те, що «соціально значущими орієнтирами діяльності суб'єктів виступають цінності в житті суспільства» [35, с. 470]. Теорія цінностей у нашому дослідженні відображається крізь призму застосування аксіологічного підходу до вивчення сутності та структури стратегічної компетентності.

Аксіологічний підхід є методологічною основою нової філософії освіти, оскільки має за мету введення суб'єктів освітнього процесу у світ цінностей і надання ним допомоги у виборі особистісно значущої системи ціннісних орієнтації [109].

Визначаючи важливість застосування ідей аксіологічного підходу у нашому дослідженні, приймаємо до уваги аргументи, які наводить Т. Бутківська: система цінностей є провідною ланкою, яка пов'язує суспільство з його окремими членами й забезпечує їхнє включення в систему суспільних відносин; цінності особистості виступають основою для вибору суб'єктом цілей, засобів та умов діяльності, визначаючи її загальну спрямованість; цінності є системоутворювальним ядром програми розвитку, діяльності та внутрішнього життя людини [21, с. 131].

Погоджуємося з науковцями (В. Басараб [8], Н. Король [8], О. Куцик [8], Ю. Остраус [145], Л. Руденко [182] та ін.), які зазначають, що цінності та ціннісні орієнтації є важливими чинниками професійного становлення особистості, що, на нашу думку, значною мірою впливає також і на розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. Крім того, цінності насамперед впливають на мотиваційну сферу керівника закладу дошкільної освіти та проєктуються на розвиток стратегічної спрямованості.

Виходячи з аксіологічних ідей, можна виділити такі гуманістичні функції освітнього процесу, як: розвиток духовних сил, здібностей і умінь, які дозволяють керівнику закладу освіти долати професійні труднощі в умовах реалізації стратегії

розвитку; формування характеру і моральної відповідальності у ситуаціях адаптації до мінливого середовища; забезпечення можливостей для особистісного і професійного росту і здійснення самореалізації в сфері стратегічного управління [147].

Теорія гуманізму, як філософського вчення, знайшла своє відображення у нашому дослідженні через «визнання цінності людини як особистості, а також прав і свобод реалізувати власні здібності незалежно від соціального, сімейного стану, культурного, етнічного походження, віросповідання» [86, с. 14]. Відповідно до теорії гуманізму людина проголошується найвищою метою освітньої діяльності, утверджується політика рівних шансів на якісну освіту» [86, с. 14]. Теорія гуманізму у нашому дослідженні знайшла відображення через такі положення: центральним місцем в освітньому процесі є відносини між викладачем і учасниками дослідження, що вимагає від педагогів не лише доброго, гуманного ставлення до студентів, а й щирої поваги до них (їхніх індивідуальних особливостей, їхніх прагнень та їхніх думок) [7, с. 40], тобто врахування індивідуальних особливостей кожного керівника закладу дошкільної освіти, хто приймає участь в експерименті.

Зазначені філософські теорії визначили вибір методів наукового пізнання, зокрема аналіз філософської, психолого-педагогічної, управлінської і методичної літератури.

Під час визначення методологічних засад дослідження процесу розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти ми керувались такими методологічними принципами філософського рівня методології:

– *принцип об'єктивності* виражається у тому, що реальні об'єкти, предмети та явища існують об'єктивно, незалежно від нашої свідомості, розуміння або знань про них;

– *принцип системності* передбачає дослідження явищ і процесів як складних систем з функціонально-структурною побудовою елементів, взаємозв'язку та взаємообумовленості їх складових [201]. Цей принцип полягає в тому, що розвиток

всіх складових стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти має цілісний характер, необхідно одночасно зосереджувати увагу на кожному компоненті стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, а також на їх взаємозв'язку;

– *принцип взаємозв'язку* виражається у тому, що будь-яке явище або процес необхідно розглядати у взаємозв'язку з іншими явищами і процесами. «Немає об'єктів, які б існували поза будь-якими зв'язками і взаємодією» [43]. Зміст принципу взаємозв'язку у дослідженні стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти полягає у тому, що не варто зосередитися лише на окремих елементах, а намагатись досліджувати якомога більше зв'язків стратегічної компетентності з іншими явищами [202, с. 182];

– *принцип розвитку* вимагає розгляду будь-якого явища або процесу у динаміці його розвитку. Зазначений принцип враховувався при вивченні стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти у її розвитку – поступового переходу від одного рівня до іншого;

– на основі *принципу детермінізму* можна виявити причинно-наслідковий зв'язок між впровадженням педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти та рівнями розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Другий рівень – *загальнонауковий*, представлений у нашому дослідженні методологічними підходами. Зауважимо, що одним з основних завдань загальнонаукової методології є «розробка наукових підходів до вивчення тих чи інших явищ, які досліджуються наукою» [9, с. 9]. Констатуємо, що науковцями визначено і обґрунтовано безліч методологічних підходів, що зумовлено різноманітними завдання наукових досліджень, тому одним із ключових завдань в організації науково-педагогічного дослідження є саме вибір методологічних підходів, що становлять основу нашого дослідження. З огляду на це, варто зупинитись на характеристиці наукових підходів щодо розвитку стратегічної

компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Розробляючи методологічні засади дослідження на загальнонауковому рівні, ми виходили з того, що наукові підходи здатні ефективно взаємодіяти та доповнювати один одного, що дозволяє розглянути різні аспекти явища, що досліджується. За основу наукового пізнання розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти узято: *системний і синергетичний підходи*.

Під час вивчення розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти доцільно використовувати *системний підхід*. Системний підхід є одним із головних напрямків методології загальнонаукового рівня, «мета і завдання якого полягають у дослідженні певних об'єктів як складних систем. ... Методологічна специфіка системного підходу полягає в тому, що метою дослідження є вивчення закономірностей і механізмів утворення складного об'єкта з певних складових. При цьому особлива увага звертається на різноманіття внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи, на процес (процедуру) об'єднання основних понять у єдину теоретичну картину, що дає змогу виявити сутність цілісності системи» [83].

Поняття «система» обґрунтовується як множину взаємопов'язаних і взаємодіючих компонентів, яка відокремлена від середовища і водночас взаємодіє з ним, як єдине ціле [66]. Свідченням того, що ми маємо можливість розглядати розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти як систему є те, що вона має всі характерні риси системних явищ, зокрема:

– *цілісність* (розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти не можливо звести до суми якостей її окремих елементів «і виведення з останніх якостей цілого; залежність кожного елемента від його місця й функції в системі» [224]);

– *структурність* (можливість опису процесу розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної

післядипломної освіти шляхом визначення його структури, тобто складу та системи зв'язків);

– *взаємозалежність* розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти й професійного розвитку керівника закладу дошкільної освіти в умовах післядипломної освіти («система формує і проявляє свої якості і свою цілісність у процесі взаємодії з більш загальною системою» [224]);

– *ієрархічність* (кожний компонент розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти може розглядатись як система).

Сутність системного підходу до розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти полягає в тому, що він є методологічною орієнтацією, де об'єкт пізнання розглядається як система із взаємопов'язаними елементами (мета, завдання, суб'єкти діяльності, методи і форм, тощо).

Розкриємо роль *синергетичного підходу* у розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти

Для визначення сутності синергетичного підходу доцільно окреслити поняття «синергетика». «Термін «синергетика» (грец. *sinergos* – спільна дія, співробітництво) означає сприяння, співпраця [227, с. 124]». Синергетика є міждисциплінарною концепцією самоорганізації складних систем у процесі їх еволюції [19, с. 111], яка займається пошуком взаємозв'язків у системі. У філософському енциклопедичному словнику синергетика розглядається як напрям і загальнонаукова програма міждисциплінарних досліджень, котрі вивчають процес самоорганізації та становлення нових упорядкованих структур у відкритих фізичних, біологічних, соціальних, когнітивних, інформаційних, екологічних та інших системах [220, с. 580]. Так, науково-методологічні основи синергетики змінюють традиційні уявлення про розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти,

розуміючи його як систему, здатну до самоорганізації та саморозвитку.

Синергетичний підхід дозволяє стверджувати, що розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти є «відкритою педагогічною системою, якій притаманно перманентне удосконалення зв'язків між її (системи) компонентами, зокрема перетворенням суб'єкт-об'єктних відношень у суб'єкт-суб'єктні» [11].

Розглянемо положення синергетичного підходу у контексті розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти:

– стратегічна компетентність розглядається як феномен, що може розвиватись в умовах самоорганізаційного впливу, а розвиток особистості керівника закладу дошкільної освіти є «ефективним у разі врахування тенденцій та закономірностей її самоорганізації» [185, с. 141];

– розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти є нелінійним процесом, а сама стратегічна компетентність «як педагогічне явище має всі ознаки системи, здатної до самоорганізації» [185, с. 141];

– застосування процесів самоорганізації в процесі розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти «здійснюється під впливом викладача в межах розумного обмеження свободи вибору й має управлінський характер. Завдання викладача в цьому аспекті – не перейти межу, за якою починається силовий примус, тоді самоорганізація стає примусовою організацією» [93, с. 197].

Основні ідеї синергетичного підходу відкривають нові можливості для розуміння та вирішення проблем розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Третій рівень – *конкретно-науковий*, який представлений сукупністю «методів, принципів дослідження і процедур, застосовуваних у галузі теорії і методики професійної освіти. На цьому методологічному рівні нами визначено наступні підходи: *акмеологічний, андрагогічний, компетентнісний, особистісно-діяльнісний підходи*.

Визначимо окремі аспекти *акмеологічного підходу* до проблеми розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

«Акмеологічний підхід у педагогічній освіті варто обґрунтувати на основі акмеології (грец. означає *акме* – вершина, пік, *logos* – наука) – міждисциплінарної науки, яка виникла на межі природничих, суспільних і гуманітарних дисциплін і вивчає феноменологію, закономірності і механізми розвитку людини на ступені її професійної зрілості» [204]. Основними категоріями акмеологічного підходу є професіоналізм діяльності, професійна зрілість, саморозвиток, вдосконалення, свідомість тощо. Означені категорії відповідають особистості керівника закладу дошкільної освіти, який є особистістю та індивідуальністю, оскільки він є суб'єктом соціальних стосунків та свідомої професійної діяльності. Тому, на нашу думку, «акмеологічний підхід щодо вивчення досягнення вершин професіоналізму та творчості є одним із прогресивних та перспективних для» [137] сучасної системи післядипломної освіти.

Заслуговує на увагу думки В. Панасюка, який трактує акмеологічний підхід як створення відповідних умов для забезпечення становлення й розвитку всіх суб'єктів освіти з огляду на їх уявлення про успіх, високі досягнення, необхідні для адаптації особистості в соціумі [148].

На тому, що акмеологічний підхід є методологічним орієнтиром для особистісного та професійного розвитку і саморозвитку фахівця у системі післядипломної освіти наголошує С. Калаур [63, с. 215]. Вона акцентує увагу на тому, що це пов'язано з тим, що акмеологія спрямована на вивчення механізмів ефективного саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації суб'єкта діяльності, шляхом самоосвіти, самокорекції, самоорганізації в професії [63, с. 215].

Основними положення акмеологічного підходу у контексті розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти є:

– післядипломна освіта розглядається через призму системного та цілеспрямованого розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти;

– сприяє оптимізації процесу розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти у системі післядипломної освіти, «адже він спрямований на досягнення «акме» кожним слухачем курсів підвищення кваліфікації та дозволяє активно плувати на формування стійкого інтересу до вдосконалення, забезпечує цілеспрямований розвиток особистісно-професійних рис і якостей, стимулює саморозвиток» [63, с. 216];

– «організації особливого акмеологічного простору, який сприятиме самоусвідомленому вмотивованому продуктивному» [137] розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, виникненню потреби самоосвітньої діяльності в сфері стратегічного управління, а також розвитку власну траєкторію самовдосконалення у цьому напрямку.

Таким чином, акмеологічний підхід є класичним методологічним чинником, який у післядипломній педагогічній освіті стимулює керівників закладів дошкільної освіти до розвитку стратегічної компетентності.

Наступний методологічний підхід конкретно-наукового рівня методології – *андрагогічний*. Як зазначає Т. Агейкіна-Старченко, «андрагогічний і акмеологічний підходи мають спільний методологічний елемент – категорія дорослого суб'єкта» [1, с. 146]. Тому доцільно обґрунтувати доцільність його застосування у нашому дослідженні.

С. Ізбаш і С. Пахомов андрагогічний підхід розглядають як сукупність уявлень, які передбачають врахування особливостей процесу стимулювання, виховання, навчання й удосконалення дорослої людини під час професійної підготовки і перепідготовки, який інтегрує досвід індивідуального, творчого, особистісно зорієнтованого підходів [62, с. 43].

Науковці стверджують, що андрагогічний підхід є одним із перспективних підходів до підвищення ефективності професійної перепідготовки фахівців в умовах післядипломної освіти, оскільки він лежить в основі технології навчання

дорослих і передбачає врахування особливостей дорослих людей: володіння організаційним досвідом, здатністю самостійно обирати потрібну інформацію, умінням самоконтролю процесу навчання, так і особливостей їхньої навчальної діяльності [45; 79]. У дослідженні ми розглядаємо андрагогічний підхід як цілеспрямований процес навчання й удосконалення дорослої людини під час професійної підготовки в системі післядипломної освіти, «який інтегрує надбання індивідуального, творчого, особистісно зорієнтованого підходів» [62, с. 44].

Ідеями андрагогічного підходу в контексті нашого дослідження є:

– індивідуалізація змісту навчання, що визначається освітніми потребами керівників закладів дошкільної освіти в сфері стратегічного управління, «спрямованими на необхідність вирішення конкретних професійних та життєвих проблем» [82, с. 60];

– спиратися на управлінський досвід керівників закладу дошкільної освіти, зокрема на здійсненнями ними стратегічного управління, що дозволить спрямувати навчання у системі післядипломної освіти на забезпечення освітніх і професійних запитів керівників для їх переходу на вищий рівень професійного та особистісного розвитку.

Застосування ідей андрагогічного підходу дозволило структурувати зміст і визначити напрями розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, а також обґрунтувати методи, форми та прийоми, які сприятимуть ефективному розвитку компонентів досліджуваного педагогічного явища.

Саме ці аспекти андрагогічного підходу буде враховано при розробці педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної педагогічної освіти.

Одним із засобів реалізації мети нашого дослідження є *компетентнісний підхід*, який у науковій літературі розглядається як спрямованість освітнього процесу на формування та розвиток ключових і предметних компетентностей особистості, які вона буде використовувати під час професійної діяльності [124, с. 234]. Цей підхід переміщує акценти з процесу накопичення нормативно

визначених знань, умінь і навичок у площину формування і розвитку здатності практично діяти і творчо застосовувати набуті знання і досвід у різних ситуаціях [184, с. 241]; передбачає такий вид змісту освіти, який не зводиться до знаннєво-орієнтованого компонента, а передбачає цілісний досвід вирішення життєвих проблем, виконання ключових функцій, соціальних ролей, компетенцій [130].

У роботі було використано ідеї компетентнісного підходу, який відбиває загальнонауковий рівень методологічних засад нашого дослідження:

- стратегічна компетентність керівника визначається його здатністю ефективно здійснювати стратегічне управління закладом дошкільної освіти відповідно до вимог визначених нормативних документів, запитів суспільства та батьків стосовно напрямків розвитку дитини;

- стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти забезпечує здатність ефективно здійснювати стратегічне управління, що проявляється у постійному оновленні знань та засвоєнні нової інформації для успішного вирішення завдань у довготривалій перспективі;

- стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти містить як стратегічні знання, так і стратегічні вміння.

- підвищення кваліфікації керівника закладу дошкільної освіти в умовах післядипломної освіти на основі компетентнісного підходу має бути спрямована на розвиток його стратегічної компетентності, що, в свою чергу, забезпечує можливість здійснення ним стратегічного управління.

В процесі розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти значення набуває *особистісно-діяльнісний підхід*. Аргументами для вибору особистісно-діяльнісного підходу до розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти є: спрямованість на розвиток стратегічної компетентності як здатності керівника закладу дошкільної освіти здійснювати стратегічну діяльність; визнання індивідуальних характеристик кожного учасника дослідження.

Г. Дегтярьова зазначає, що основи особистісно-діяльнісного підходу були закладені у працях із психології, де поняття особистості є його ключовою дефініцією, а особистість розглядається як суб'єкт діяльності, яка, формуючись у діяльності й у спілкуванні з іншими людьми, сама визначає характер цих категорій, при цьому наголошуючи, що діяльнісний компонент є визначальним для формування особистісно-діяльнісного підходу, а особистісний компонент постулює, що провідне місце в навчально-виховному процесі займає той, хто навчається, і його мотиви, мета та неповторна індивідуальність [45, с. 9].

Розглянемо положення особистісно-діяльнісного підходу у контексті розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти:

- передбачає зв'язок змісту професійної освіти в системі післядипломної освіти з особливостями управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти, зокрема їх стратегічної діяльності в сфері управління;

- передбачає рівнопартнерське навчальне співробітництво викладача і керівників закладу дошкільної освіти «в спільному виконанні навчальних завдань на основі діалогу, тобто рефлексивної взаємодії» [26] в умовах дистанційної післядипломної освіти;

- дозволяє в умовах післядипломної освіти створювати умови для задоволення запитів із самоосвіти та сприяти розвитку у керівників закладів дошкільної освіти стратегічної компетентності, ураховуючи те, що розвиток цієї компетентності здійснюється через її власну діяльність.

Четвертий рівень – *рівень технологічної методології*, який дозволяє використовувати технології, що допомагають організовувати освітній процес у закладі післядипломної освіти, а «також методика и техніка самого дослідження, тобто набір процедур, що забезпечують отримання вірогідного емпіричного матеріалу та його первинну обробку» [3, с. 18]. На цьому рівні методології у нашій роботі був розроблений діагностичний апарат експериментального дослідження для визначення стану розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, на основі розроблених критеріїв, показників і рівнів

розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. Діагностичний апарат передбачав використання комплексу методик дослідження, що відповідають предмету нашого дослідження (див. пп. 2.2).

Отже, методологічні засади розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти, спираючись на теоретичні результати попередніх робіт, пропонують новий погляд на розуміння досліджуваного процесу та його справжньої сутності.

1.3. Сутність та структура стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти

Описані нами методологічні засади сприяють виокремленню та розумінню поняття «стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти». Зважаючи на актуальність досліджуваного поняття, звернемося до його термінологічного аналізу.

Для того, щоб розкрити сутність поняття «стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти», необхідно проаналізувати понятійний блок «компетентність – стратегія – стратегічна компетентність».

Феномен «стратегічна компетентність» є складним і багатоаспектним явищем, тому визначення суті цього феномену насамперед передбачає уточнення змісту такого спорідненого поняття, як «компетентність», на основі якого можливо розкрити й сутність феномену «стратегічна компетентність» особистості.

Дослідження сутності поняття «компетентність» присвячено праці Дж. Буна (*J. Boon*) [247], Д. Вінтертона (*J. Winterton*) [270], Ф. Деламар-Ле Дейста (*F. Delamare-Le Deist*) [270], П-Е. Еллестрема (*P-E. Elleström*) [251], Л. Зубкової [59], М. ван дер Клінка (*M. van der Klink*) [247], С. Кравченка [80], О. Марущака [118], В. Мачуського [120], А. Морено (*A. Moreno*) [267], О. Савченко [189], Е. Стрінгфеллоу (*E. Stringfellow*) [270], Р. Тенч (*R. Tench*) [267] та інших.

Зазначимо, що у літературі існує деяка плутанина і дебати щодо сутності поняття «компетентність». П-Е. Еллестрем (*P-E. Elleström*) пояснює це тим, що

неможливо сформулювати визначення, яке може врахувати і узгодити різні способи використання цього терміну [251]. На думку Д. Вінтертона (*J. Winterton*), Ф. Деламар-Ле Дейста (*F. Delamare-Le Deist*), Е. Стрінгфеллоу (*E. Stringfellow*) ця термінологічна плутанина часто відображає змішання різних понять і непослідовне використання термінів [270, с. 12]. В. Мачуський з приводу цього зазначає, що компетентність має інтегративний, міждисциплінарний та надпредметний характер, тому що є робочою дефініцією психології, педагогіки, соціології, філософії, тощо [120, с. 483]. За твердженням Л. Зубкової проблема однозначного тлумачення компетентності ускладнюється тим, що в англійській мові, де цей термін з'явився вперше, слово «*competence*» має декілька значень: 1) здатність, знання, компетентність; 2) компетенція, правомочність [59, с. 24]. Незважаючи на те, що науковці констатують, що поняття «компетентність» немає чіткого визначення, ми погоджуємось з точкою зору Дж. Буна (*J. Boon*) і М. ван дер Клінка (*M. van der Klink*), які стверджують, що компетентність є корисним терміном, що долає розрив між освітою та вимогами до особистості фахівця [247].

Констатуємо, що на сьогодні у науковій і навчальній літературі не існує єдиного підходу до визначення поняття компетентність. Наприклад, О. Савченко систематизувала підходи, які визначають поняття «компетентність» через різні родові категорії: сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей; здібність; процес, спосіб; готовність; відповідність характеристик нормам, вимогам діяльності; цілісне утворення, що виконує функції; характеристика досвіду [189]. В. Мачуський також засвідчує наявність різних підходів до визначення поняття «компетентність»: здатність, здібність; сукупність досвіду; певний набір умінь, навичок; сполука психічних якостей; ефективна модель дії [120, с. 484].

Детальний аналіз науково-педагогічної літератури дозволив С. Кравченку упорядкувати визначення поняття «компетентність»: навички, які дозволяють виконувати норми і правила життя; обізнаність, авторитетність у певній галузі; набір знань, умінь, навичок, здобутих у процесі навчання, які дозволяють вирішувати різноманітні проблеми та ситуації у життєдіяльності особистості; особливий тип організації предметно-специфічних знань, що дозволяють приймати

ефективні рішення; складна інтегрована якість особистості, що сприяє готовності виконувати певну діяльність; категорія, що визначає ставлення людини до певного виду діяльності, забезпечує її результативність, досягнення успіхів, здатність до самореалізації і самовдосконалення; здатність суб'єкта реалізовувати у діяльності ціннісні установки; загальні, ключові базові уміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові уявлення або опорні знання, вимоги суспільства до людини; готовність та здатність до виконання дій; індивідуальна характеристика ступеня відповідності вимогам професії; здатність особистості до виконання певного виду діяльності; коло питань, в яких особистість має певні повноваження, знання чи досвід; динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, різних способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, які визначають здатність особистості успішно здійснювати професійну і подальшу навчальну діяльність; міра того, що людина може зробити у конкретно визначений час; спроможність людини до самореалізації, тощо [80].

Пропонуємо ознайомитись з деякими визначеннями поняття «компетентність», які характеризують багатогранність цього поняття. Компетентність – це динамічне поєднання когнітивних та метакогнітивних умінь та навичок, знань і розуміння, міжособистісних, розумових та практичних умінь і навичок, а також етичних цінностей [268]; сукупність навичок і знань, якими володіє фахівець-практик, і які в поєднанні з особистими якостями забезпечують ефективну професійну поведінку [267, с. 44]; інтегрована якість особистості, здатність продуктивно виконувати діяльність у певних соціально-значущих сферах, на основі здобутих знань, умінь, навичок, досвіду, ставлень та цінностей [118]. Аналіз визначень доводить, що в них відображено акцент на поєднання різних складових компетентності. Також, зазначимо, що зазвичай термін «компетентність» вживають стосовно осіб певного соціально-професійного статусу, характеризуючи міру відповідності їх знань і умінь реальному змісту, складності виконуваних ними професійних завдань.

Узагальнюючи вищевикладені трактування дефініцій, пропонуємо під компетентністю у нашому дослідженні розуміти інтегративне особистісне

утворення, що об'єднує набуті знання, вміння, навички, досвід і особистісні властивості, які обумовлюють прагнення, здатність і готовність розв'язувати проблеми і завдання, що виникають в реальних життєвих і професійних ситуаціях.

Щодо терміну стратегія, то цьому питанню було приділено увагу у пп. 1.1.

Поняття «стратегічна компетентність» наразі викликає дискусії і суперечності серед багатьох науковців, які не можуть дійти спільної думки щодо суті, змісту, компонентного складу означеної компетентності. Така неоднотайність поглядів зумовлена насамперед ... розмаїттям підходів до інтерпретації поняття «стратегічна компетентність» [238, с. 21] у сучасному науковому дискурсі.

Звернімося до визначень стратегічної компетентності, що подаються у науковій літературі (див. табл. 1.1). Зауважимо, що така різноманітність тлумачень, яку подано в таблиці 1.1 залежить від того, що обрано за основу, тому вони всі мають право на існування.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «стратегічна компетентність»

Автор	Визначення поняття «стратегічна компетентність»
	<i>лінгвістичні науки</i>
О. Задорожна [55]	здатність компенсувати у процесі спілкування недостатність знання мови, а також мовленнєвого і соціального досвіду спілкування іноземною мовою
Л. Маріані (<i>L. Mariani</i>) [260]	здатністю розв'язувати проблеми спілкування, незважаючи на недостатнє володіння лінгвістичним та соціокультурним кодексом
Н. Саєнко [192]	навички й комунікативні вміння, за допомогою яких комуніканти вибирають і в разі необхідності варіюють іншомовну модель дискурсу
М. Канале (<i>M. Canale</i>), М. Свейн (<i>M. Swain</i>) [248]	вербальні та невербальні комунікативні стратегії, які можуть бути застосовані для компенсації збоїв у спілкуванні, спричинених змінними параметрами або недостатньою компетентністю
З. Дьорней (<i>Z. Dörnyei</i>), С. Туррелл (<i>S. Thurrell</i>) [250]	здатність успішно доносити свої думки до партнерів по комунікації, особливо коли в процесі комунікації виникають проблеми
О. Шереметєв [236]	здатність підбирати і використовувати найбільш ефективні стратегії для вирішення різних комунікативних завдань і передбачає володіння такими загальними вміннями як: складати план реалізації певної комунікативної завдання; виконувати цей план на рівні висловлювання; оцінювати ступінь досягнення комунікативного спілкування для вдосконалення комунікації у подальшому; вміння і готовність йти на ризик в ситуаціях спілкування для компенсації відсутніх знань або

Продовж. табл. 1.1

	здібностей; використовувати ефективні загальні навчальні вміння; ставити уточнюючі запитання
А. Хомик [223, с. 31]	здатність особистості ефективно застосовувати сформовані мовні знання, мовленнєві навички й уміння, а також компенсувати прогалини у володінні мовою у процесі професійно орієнтованого спілкування засобами сформованих лінгвістичних ресурсів, невербальної комунікації й мовленнєвого та соціального досвіду спілкування
Дж. Літлмор (J. Littlemore), Г. Лоу (G. Low) [259]	здатність мовця використовувати стратегії для компенсації прогалин у знаннях цільової мови
Д. Давіт (D. Dawit) [249]	знання комунікаційних стратегій і вміння їх використовувати
О. Цепкало [226]	здатність особистості використовувати вербальні й невербальні комунікативні стратегії у процесі спілкування має на меті не лише компенсувати труднощі у спілкуванні та недостатню комунікативну компетентність, а й досягти цілей і завдань спілкування, підвищити його ефективність, запобігти зриву у спілкуванні, краще вивчити мову й отримати мовленнєвий і соціальний досвід спілкування
<i>педагогічні науки</i>	
Р. Грант (R. Grant) [254]	здатність здобувати, зберігати, згадувати, інтерпретувати і діяти відповідно до інформації, що має стосунок до довгострокового виживання і благополуччя фахівця
П. Спероу (P. Sparrow), Г. Ходжкінсон (G. Hodgkinson) [264, р. 5]	здатність здобувати, зберігати, пригадувати, інтерпретувати та діяти на основі інформації, що має відношення до довгострокового виживання та добробуту
О. Писаревська [156]	інтегративним феноменом і полягає у здатності людини адекватно використовувати набутий репертуар стратегій на основі засвоєних знань і вмінь; інтеграційне явище, яке окреслює здатність особи на основі здобутих знань та вмінь адекватно використовувати засвоєний репертуар стратегій; здатність особистості визначати мету своєї професійної і навчальної діяльності, планувати цю діяльність, для досягнення будь-якої мети, реалізовувати сплановані дії та оцінювати результат власної діяльності
Н. Волкова, І. Олійник, М. Карпова [269, с. 21]	особистісне інтегративне утворення, що являє собою єдність професійно значущих якостей, знань і вмінь, за допомогою яких фахівці формулюють стратегічну і тактичну мету діяльності, виявляють ціннісно-мотиваційне ставлення до стратегічних змін і гнучкість у поведінці в залежності від факторів зовнішнього середовища, здійснюють адекватний вибір і реалізують стратегії залежно від ситуації, досягаючи при цьому результативності професійної діяльності
К. Пасинчук [150, с. 6]	інтегрована особистісна якість людини, що формується на етапі навчання й розвивається у процесі її практичної діяльності відповідно до встановлених норм та цінностей і забезпечує можливість цілепокладання, ефективного планування власної діяльності, розробки й реалізації індивідуальних стратегій навчання упродовж життя

Закінчення табл. 1.1

Г. Масур [119]	«надкомпетенція», яка виконує вирішальну функцію в плані визначення вектору реалізації діяльності і впливає на хід та результати цієї діяльності
О. Антонова [5]	вміння та здатність реалізовувати та розвивати, набувати та засвоювати, накопичувати та переосмислювати комплекс спеціальних знань, умінь та навичок для проєктування майбутнього стану з метою підвищення ефективності діяльності
О. Шапран [231]	здатність особистості визначати мету власної діяльності, уміння планувати, контролювати і корегувати свою діяльність, переносити здобуті знання і навички в нові нестандартні ситуації, творчо розв'язувати поставлені завдання, аналізувати власні та чужі вчинки й поведінку тощо
О. Шереметєв [236]	здатність підбирати і використовувати найбільш ефективні стратегії для вирішення різних завдань

Аналіз наукової літератури засвідчив, що існує складність у визначенні стратегічної компетентності, оскільки вона може стосуватися як здатності виконувати завдання, так і того, як люди повинні поводитися, щоб виконати свою роль.

Більшість наукових досліджень, присвячених проблемі визначення сутності стратегічної компетентності, розглядають означений феномен з лінгвістичної точки зору, а саме: здатність ефективно застосовувати сформовані мовні знання, навички й уміння, а також використовувати стратегії для компенсації прогалин у знаннях цільової мови; знання комунікаційних стратегій і вміння їх використовувати. Вченими наголошується на тому, що стратегічна компетентність відіграє важливу роль у спілкуванні, особливо для тих, хто вивчає другу іноземну мову. Саме стратегічна компетентність сприяє використанню особистістю відповідних стратегій під час спілкування для подолання прогалин у знаннях.

Аналіз наведених у таблиці 1.1 понять дає нам змогу зробити деякі узагальнення сутності поняття «стратегічна компетентність», такі як: використовується для подолання складних ситуацій; дає змогу адекватно використовувати освоєний набір стратегій на основі отриманих знань і умінь; координує прояв інших базових компетентностей особистості під час здійснення діяльності.

У контексті нашого дослідження, спираємось на думку О. Ванівської, яка зазначає, що стратегічна компетентність – це «здатність особистості на основі отриманих знань і умінь адекватно використовувати освоєний репертуар стратегій» [23, с. 57] задля досягнення мети професійної діяльності.

Проаналізувавши наукові джерела, констатуємо той факт, що останнім часом активізовано дослідження з проблеми сутності, структури та особливостей розвитку стратегічної компетентності фахівців: тактико-стратегічна компетентність як складова стратегічної компетентності (О. Лебідь, В. Шаравара [94]), розвиток стратегічної компетентності іншомовного спілкування студентів технічних спеціальностей (Н. Саєнко [192]), стратегічна компетентність як запорука професійної діяльності сучасного ІТ-спеціаліста (Н. Волкова, І. Олійник, М. Карпова [269]), формування стратегічної компетентності майбутніх юристів-міжнародників (О. Писаревська [156; 157]), формування стратегічної компетентності майбутніх фахівців оперативно-рятувальної служби цивільного захисту (К. Пасинчук [149; 150]), зміст та структура навчально-стратегічної компетентності майбутнього перекладача науково-технічних текстів (В. Ігнатенко [61]), формування у майбутніх учителів англійської мови навчально-стратегічної компетентності в діалогічному мовленні (Ю. Гудима [40; 41]), комунікативно-стратегічна компетентність майбутніх учителів англійської мови (Я. Поченюк [168]), стратегічна компетентність державних службовців (О. Антонова [4]), формування у майбутніх фахівців з менеджменту та економіки стратегічної компетенції в говорінні (Л. Личко [112]), формування стратегічної компетентності в професійно орієнтованому усному англомовному спілкуванні майбутніх фахівців з інформаційних технологій (А. Хомик [223]), зміст та структура комунікативно-стратегічної компетентності вчителя початкових класів (М. Оліяр [141; 142]) та інші. Хоча в українській науковій літературі приділяється значна увага проблемі стратегічної компетентності фахівця, проте сама стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти майже не досліджується.

Проте, наукова сфера України збагачена дослідженнями та пропозиціями щодо важливості підготовки керівників закладів освіти до здійснення стратегічного

управління, а саме: О. Лебідь – формування готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти в умовах магістратури [93], Б. Ренькас – формування стратегічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти [178], О. Кравченко – формування компетенції зі стратегічного управління майбутніх керівників освітніх закладів в умовах магістратури [79], М. Шевчук – формування стратегічного мислення майбутніх менеджерів сфери освіти [234], Л. Грицяк – професійна підготовка керівників закладів загальної середньої освіти до стратегічного менеджменту в системі післядипломної педагогічної освіти [39] тощо.

Зосередимо увагу на основних ідеях, які науковці вкладають у зміст феноменів, які характеризують здатність керівника закладу освіти впроваджувати стратегічне управління:

- єдність різноманітних компонентів: ціннісно-мотиваційне ставлення до стратегічних змін, прагнення до розширення й поглиблення професійних знань та вмінь з теорії стратегічного управління, володіння методами й технологіями розробки та реалізації стратегії розвитку, спрямованість на вдосконалення індивідуальних якостей, які забезпечують прийняття ефективних стратегічних рішень [93];

- виявляється в здатності ініціювати стратегічні зміни, здійснювати стратегічний аналіз, розробляти стратегії розвитку, стратегічні плани та стратегічні програми закладу освіти та реалізовувати їх [79];

- прояв здатності аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище закладу освіти [178];

- врахування тенденцій змін, новаторських ідей, які виходять за межі стандартизованого сприйняття діяльності закладу освіти, знаходити оригінальний вихід з ситуацій дискомфорту існування закладу в конкурентному середовищі, усвідомлювати сенс і місце освітнього організації в системі освіти [234].

Здійснений аналіз поглядів учених на феномени «компетентність», «стратегія», «стратегічна компетентність», виокремлення головних ознак стратегічної компетентності фахівців, методологічних основ, з'ясування специфіки

управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти, можемо сформулювати дефініцію поняття «стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти».

Стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти – інтегроване професійно особистісне утворення, в якому спрямованість на стратегічні зміни, стратегічні знання, уміння і комунікація, а також розуміння власного місця у стратегічному розвитку закладу дошкільної освіти виступають як джерело ефективної стратегічної діяльності.

Цей феномен можна трактувати як гармонійне поєднання внутрішніх і зовнішніх якостей керівника закладу дошкільної освіти, що забезпечують ефективне виконання стратегічних завдань, а також як певний рівень майстерності, якого керівник досяг у процесі активної та цілеспрямованої управлінсько-стратегічної діяльності. Її показниками виступають позитивна професійно-стратегічна мотивація, сукупність цінностей, знань, умінь та навичок керівника закладу дошкільної освіти, що забезпечують здійснення стратегічної діяльності, характер його стратегічної комунікації, а також сукупність уявлень, переконань та відчуттів, які керівник закладу дошкільної освіти має про себе як про стратегічно орієнтовану людину.

Стратегічну компетентність керівника закладу дошкільної освіти сприймаємо як цілісну систему взаємопов'язаних компонентів (стратегічна спрямованість, стратегічне мислення, стратегічні вміння, стратегічна комунікація і стратегічна ідентичність), структурно-змістовий аналіз яких здійснено нижче.

Щоб глибоко й системно зрозуміти сутність стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, необхідно провести структурно-змістовий аналіз цього явища, визначивши його складові компоненти та дослідивши їх зміст.

У підрозділі 1.1. нами з'ясовано зміст і особливості стратегічного управління закладом дошкільної освіти. Саме тому для обґрунтування структурних компонентів стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти доцільно звернутися до наукових праць, які розкривають проблеми компонентного аналізу таких феноменів як психологічна готовність до прийняття стратегічного

рішення, готовність до стратегічного управління, готовності до реалізації стратегії сталого розвитку в професійній діяльності (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структура стратегічної компетентності фахівця

Автор	Компоненти
<i>стратегічна компетентність</i>	
В. Шаравара [232]	мотиваційно-ціннісний, когнітивний, операційно-діяльнісний, творчий, рефлексивний
О. Шереметев [236]	мотиваційний, когнітивний, діяльнісний компонент, особистісний
Д. Терещук [266]	когнітивний, комунікативний, цілепокладання, навчально-компенсаторний
К. Пасинчук [150, с. 6]	ціннісно-мотиваційний, стратегічно-інформаційний, операційно-дійовий, рефлексивно-афективний
Б. Ренькас [178]	мотиваційний, когнітивний, операційний, особистісний
Н. Сабат [188]	здатність застосування глобальних стратегій; здатність застосування когнітивних стратегій; здатність застосування локальних стратегій; здатність застосування соціально-афективних стратегій
Я. Поченюк [169]	система цінностей, мотивів, предметні знання, уміння й навички, емоційний і поведінковий компоненти, власний досвід професійної діяльності, здатність особистості планувати свою професійну діяльність, добирати й успішно реалізовувати стратегії й тактики; здатність використовувати власний та опосередкований досвід, спроможність критично оцінювати результати власної й чужої професійної діяльності
<i>компетентність зі стратегічного управління</i>	
О. Кравченко [79]	когнітивний, мотиваційно-ціннісний, діялісно-поведінковий
<i>психологічна готовність до прийняття стратегічного рішення</i>	
Л. Помиткіна [164]	ціннісно-мотиваційний, інформаційно-пізнавальний, цілеутворюючий, операціональний
<i>готовність до стратегічного управління</i>	
О. Лебідь [93]	мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діялісний, особистісний
<i>готовності до реалізації стратегії сталого розвитку в професійній діяльності</i>	
Г. Непсіна [136, с. 30]	мотиваційний, когнітивний, операційний

Узагальнимо дані, які подано в таблиці 1.2. Так, науковці у своїх дослідження виділяють такі компоненти стратегічної компетентності, а також компоненти феноменів, які розкривають деякі аспекти стратегічної компетентності:

1. Ціннісно-мотиваційний підхід відображає цінності реалізації стратегічної діяльності, потреби, ідеали, ставлення, принципи й задачі, що пов'язані з цілями і завданнями розвитку стратегічної компетентності;

2. Когнітивний / стратегічно-інформаційний / інформаційно-пізнавальний компонент передбачає наявність знань про: сутність та особливості стратегічного управління; особливості виконання професійної діяльності; ефективні функціональні стратегії; сутність стратегічного планування; знання про принципи, закони та процедури реалізації стратегічної діяльності; основні різновиди стратегій і способи їх реалізації в професійних ситуаціях; закономірності формування стратегічної компетентності; форми і методи стратегічної діяльності та оцінювання її ефективності; стратегію як систему ефективних нормативних дій, які надають бажаний результат; стилі збору сучасної інформації.

3. Операційно-діяльнісний / діяльнісний / операційно-дійовий / операціональний компонент обґрунтовує наявність умінь: організаційно-гностичних (уміння планувати, організовувати й аналізувати власну діяльність, уміння добирати ефективні стратегії і тактики навчання); комунікативних (прогнозувати наслідки власних висловлювань та вчасно корегувати їх, уміти дискутувати, відстоювати власну точку зору в конфліктній ситуації; розвиток індивідуальної освітньо-професійної стратегії) [150, с. 6]; проектно-прогностичні (прогнозувати, проектувати й формувати місію та цілі закладу освіти, бачити й знаходити нові можливості розвитку закладу освіти, здійснювати прогресивні перетворення у закладі освіти й визначати його конкурентоспроможність; прогнозувати розвиток зовнішнього середовища й закладу освіти в нових умовах; розробляти стратегічний план розвитку закладу освіти та його підрозділів; проектувати результати діяльності відповідно до змін, яких вимагає суспільство), діагностико-аналітичні (досліджувати сильні й слабкі сторони закладу освіти; оцінювати вплив зовнішнього середовища на заклад освіти і виявляти його загрози й можливості; діагностувати економічний потенціал закладу освіти й визначати тенденції його розвитку; обґрунтовувати й обирати стратегії залежно від сукупності об'єктивних і суб'єктивних факторів; здійснювати стратегічний аналіз життєвого циклу закладу освіти; аналізувати й проводити моніторинг результатів упровадження стратегічного управління); адміністративно-управлінські (приймати виважені стратегічні рішення з чітким і продуманим механізмом їх реалізації;

розподіляти наявні ресурси закладу освіти; розробляти організаційне забезпечення й визначати шлях ефективної реалізації обраних стратегій; управляти ризиками в умовах упровадження стратегічного управління в закладі освіти; залучати співробітників до реалізації стратегії розвитку закладу освіти; об'єктивно оцінювати якість виконання управлінських рішень і ступінь досягнення мети стратегічного управління), рефлексивно-регулятивні (швидко адаптуватися до змін і своєчасно реагувати на несподівані ситуації, які можуть негативно вплинути на заклад освіти; контролювати почуття страху перед негативними наслідками стратегічних змін у закладі освіти; адекватно діяти в ситуації невизначеності; аналізувати й усувати недоліки з метою підвищення конкурентоспроможності закладу освіти; осмислювати власні дії і співвідносити їх з особливостями стратегічного управління закладом освіти; регулювати власну діяльність щодо впровадження стратегічних змін у закладі освіти) [93, с. 144]; здійснювати стратегічний аналіз, розробляти стратегію розвитку (стратегічний план, стратегічну програму) закладу освіти та реалізовувати її, формувати специфічну корпоративну культуру [79].

4. Цілеутворюючий (цілепокладання) компонент передбачає володіння стратегіями досягнення цілей; усвідомлення особистої глобальної мети (стратегічної мети); гнучку зміну стратегій.

5. Комунікативний компонент відображає комунікативних характер професійної діяльності (висловлюватись, дискутувати, відстоювати власну точку зору тощо) [150, с. 6]; вміння чітко висловлювати власну позицію або ідею; здатність надавати логічні та переконливі аргументи; здатність повідомляти та обговорювати інформацію; швидко вирішувати комунікативні труднощі [266].

6. Рефлексивний компонент передбачає здатність фахівця до самоаналізу й адекватної самооцінки, самовираження власної індивідуальності [150, с. 6] спроможність критично оцінювати результати власної й чужої професійної діяльності [168]; здатність до самоаналізу та самооцінки своїх дій, самовираження; здатність зрозуміти іншу людину, поставити себе на її місце; врахування інтересів,

світогляду, особистого досвіду; усвідомлювати індивідуальні психологічні особливості та обирати стратегії відповідно до них [232].

7. Особистісний компонент передбачає усвідомлення значущості саморозвитку та особистісного самовдосконалення [236]; прояв особистісних якостей, які забезпечують успішність здійснення стратегічного управління, такі як конкурентоспроможність, адаптивність, професійність, індивідуальний стиль діяльності [178]; наполегливість, схильність до ризику, асертивність, адаптивність, активність і стійкість в управлінській діяльності [93, с. 154].

На основі аналізу психолого-педагогічної літератури на було виділено 5 компонентів стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти: *стратегічна спрямованість, стратегічне мислення, стратегічні вміння, стратегічна комунікація, стратегічна ідентичність* (див. рис. 1.1). Відповідно, стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти розглядається як цілісна структура у єдності всіх означених компонентів.



Рис. 1.1. Структура стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти

Розглянемо кожен компонент стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти детальніше.

1. Стратегічна спрямованість як компонент стратегічної компетентності відображає внутрішній світ керівника та визначає його поведінку в контексті здійснення стратегічного управління закладом дошкільної освіти.

Спрямованість є інтегральною характеристикою та властивістю особистості, вона визначає весь її життєвий шлях, налаштовуючи на певні досягнення, сфери реалізації, взаємодії та успіху [228]; домінуючим ставленням, що визначає самоздійснення й самодетермінацію особистості у процесі життя [241]; інтегральною, системоутворюючою, узагальнюючою характеристикою особистості, яка виражає спрямованість людини до життєвих цілей і проявляється в активності [193, с. 10]. Таким чином, науковці розглядають спрямованість через світогляд, мотиви, цілі, інтереси, схильності, здібності, переконання, установки, ідеали [237]; самовизначення людини [221]; готовність до діяльності [215]; мотиви, цілі, інтереси, схильності, здібності, переконання, установки, ідеали, світогляд [193, с. 10].

Види спрямованості розрізняють залежно від того, які мотиви домінують у діяльності та поведінці, наприклад: професійна спрямованість, організаційна спрямованість, гуманістична спрямованість, групова спрямованість, ділову спрямованість, спрямованість на взаємодію тощо.

У свою чергу, стратегічна спрямованість є важливим аспектом професійної спрямованості особистості, яка є усвідомленою й емоційно вираженою орієнтацією особистості на конкретний вид професійної діяльності. Ураховуючи особливості стратегічної спрямованості можна констатувати, що стратегічна спрямованість – це усвідомлена й емоційно виражена орієнтація особистості на стратегічну діяльність. Можемо припустити, що стратегічна спрямованість керівника закладу дошкільної освіти може виступати фактором, що зумовлює його психічні стани в процесі здійснення стратегічного управління.

Необхідність запровадження поняття «стратегічна спрямованість» у науковий обіг обумовлена специфікою її елементів, таких як цінності, мотиви, установки та прагнення особистості в умовах здійснення стратегічної діяльності.

Стратегічна спрямованість керівника закладу дошкільної освіти трактується нами як інтегроване поняття, яке є компонентом професійної спрямованості керівника закладу дошкільної освіти, «безпосереднім чином пов'язане з мотиваційною сферою людини, яка формує вибіркоче позитивне ставлення до» [172, с. 30] стратегічних змін в закладі дошкільної освіти, особистісне прагнення здійснювати стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти на основі командної взаємодії.

2. Стратегічне мислення є компонентом стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, яке забезпечує критичне сприйняття і осмислення інформації з метою створення і реалізації стратегії розвитку закладу дошкільної освіти.

Розглянемо кілька визначень терміну «стратегічне мислення». За Я. Лідтка (*J. Liedtka*) стратегічне мислення є особливим способом мислення, для якого характерні: системне (цілісне) бачення перспективи; сфокусований намір у майбутньому; інтелектуальна гнучкість (інтелектуальний опортунізм); мислення у часі (динаміка); генерація і перевірка гіпотез [258]. О. Лебідь стверджує, що стратегічне мислення є відмінною рисою керівника, яка характеризується здатністю творчо й активно мислити, генерувати динамічні ідеї та цілі; система професійно важливих якостей: наполегливість, почуття обов'язку, любов до професії, адаптивність тощо [93, с. 210].

Погоджуємося з точкою зору деяких науковців, які стверджують, що стратегічне мислення є основою формування стратегічної компетентності (О. Конотоп [73], О. Лебідь [94], В. Шаравара [94]), складовою стратегічної діяльності (А. Рачинський [175]) фахівця, а також основою стратегічного планування (С. Тригоб'юк [217]).

У структурі стратегічного мислення колектив авторів під керівництвом А. Карраш (*A. Karrasch*) у дослідженні «*Strategic Thinking Skill-Building Exercises*»

виділяють такі компоненти: всебічний збір інформації (вивчення навколишнього середовища, пошук інформації з різних джерел, володіння навичками слухання та дослідження); навчання (навчання впродовж усього життя, здатність до рефлексії, керування знаннями), критичне мислення (визначення суттєвих аспектів ситуації, висловлювання припущень, формулювання доречних запитань, пояснення значущих зв'язків та відмінностей, розуміння нюансів і врахування обмеженості даних), інноваційне мислення (генерування креативних та нових ідей, концепцій та підходів), мислення в часі (розуміння історичних і сучасних контекстів, розпізнавання закономірностей, прогноз можливого майбутнього), системне мислення (використання цілісної перспективи динамічного та складного середовища для виявлення взаємозв'язків та інтеграції розрізнених факторів у єдине ціле) [255, с. 4].

Процес розробки і реалізації стратегії вимагає складного творчого підходу, в основу якого покладено стратегічне мислення керівника закладу освіти, яке характеризується такими ознаками як цілеспрямованість та перспективність; наукова орієнтація, інноваційність та творчість; реалістичність, здоровий глузд та конструктивність, системність та масштабність, гнучкість і самостійність [176].

На основі аналізу літератури дамо робоче визначення поняття «стратегічне мислення». Так, стратегічне мислення – особливий, складний вид інтелектуальної діяльності, здійснення якої залежить від набору компетентностей, які пов'язані з генеруванням нового для досягнення конкурентної переваги, розробкою і вибором нових, релевантних стратегій і стратегічних дій, які забезпечать розвиток особистості [73].

Г. Мінцберг (*H. Mintzberg*) зазначає, що результатом стратегічного мислення є інтегрована перспектива, недеталізоване бачення основного напрямку розвитку, а основною функцією стратегічного мислення є створення і реалізація адекватної найефективнішої стратегії [261]. Таким чином, розвинуте стратегічне мислення допомагає керівнику змодельовати і реалізувати найефективнішу стратегію розвитку закладу дошкільної освіти.

3. Стратегічні вміння як компонент стратегічної компетентності керівника забезпечують можливість ефективно виконувати стратегічну діяльність у відповідності зі стратегічними цілями закладу дошкільної освіти.

Проблема стратегічних умінь керівника закладу дошкільної освіти передусім вимагає з'ясування суті поняття «уміння», яке, хоч і здається достатньо вивченим. В енциклопедії сучасної України вміння розглядаються як здатність людини як суб'єкта діяльності до успішного свідомого розв'язання практичної чи теоретичної задачі певного типу, тобто до досягнення певної мети за окреслених умов [50]. У психологічному словнику вміння – це освоєний суб'єктом спосіб виконання дії, яка забезпечується сукупністю придбаних знань і навичок [230]. На думку М. Савчина, вміння є здатністю людини використовувати наявні знання, поняття, оперувати ними для виявлення суттєвих властивостей об'єктів і явищ, успішного розв'язання теоретичних і практичних завдань [190].

Щодо стратегічних умінь, то як влучно зазначають П. Олешко і Н. Кінах важливою складовою управлінської стратегічної компетентності керівника закладу освіти є вміння: визначати перспективу розвитку освітньої установи, використовувати альтернативи, створюючи систему обміну інформацією, пов'язану з різними напрямками розвитку закладу освіти, системи зовнішніх зв'язків, що дають змогу реагувати на зміни й досягнення поставлених цілей; прораховувати обсяги діяльності та динаміку розвитку; здійснювати довгостроковий прогноз [140, с. 122].

О. Лебідь виокремлює такі стратегічні вміння керівника закладу освіти: проектно-прогностичні (прогнозувати, проектувати й формувати місію та цілі закладу освіти, бачити й знаходити нові можливості розвитку закладу освіти, здійснювати прогресивні перетворення у закладі освіти й визначати його конкурентоспроможність, прогнозувати розвиток зовнішнього середовища закладу, розробляти стратегічний план розвитку закладу освіти, проектувати результати діяльності відповідно до змін, яких вимагає суспільство), діагностико-аналітичні (досліджувати сильні й слабкі сторони закладу освіти, оцінювати вплив зовнішнього середовища на заклад освіти і виявляти його загрози й можливості,

діагностувати економічний потенціал закладу освіти й визначати тенденції його розвитку, обґрунтовувати й обирати стратегії залежно від сукупності об'єктивних і суб'єктивних факторів, здійснювати стратегічний аналіз життєвого циклу закладу освіти, аналізувати й проводити моніторинг результатів упровадження стратегічного управління), адміністративно-управлінські (приймати виважені стратегічні рішення з чітким і продуманим механізмом їх реалізації, розподіляти наявні ресурси закладу освіти, розробляти організаційне забезпечення й визначати шлях ефективної реалізації обраних стратегій, управляти ризиками в умовах упровадження стратегічного управління в закладі освіти, залучати співробітників до реалізації стратегії розвитку закладу освіти, об'єктивно оцінювати якість виконання управлінських рішень і ступінь досягнення мети стратегічного управління), рефлексивно-регулятивні (швидко адаптуватися до змін і своєчасно реагувати на несподівані ситуації, які можуть негативно вплинути на заклад освіти, контролювати почуття страху перед негативними наслідками стратегічних змін у закладі освіти, адекватно діяти в ситуації невизначеності, аналізувати й усувати недоліки з метою підвищення конкурентоспроможності закладу освіти, осмислювати власні дії і співвідносити їх з особливостями стратегічного управління закладом освіти, регулювати власну діяльність щодо впровадження стратегічних змін) [93, с. 144].

На нашу думку, головними стратегічними вміннями керівника закладу дошкільної освіти є вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси; вміння адаптуватись до зовнішнього середовища; вміння створювати тривалі конкурентні переваги.

4. Стратегічна комунікація як компонент стратегічної компетентності є комунікативною поведінкою керівника в умовах реалізації стратегії розвитку закладу дошкільної освіти.

На важливості стратегічної комунікації у змісті управлінської діяльності наголошує О. Тодорова, яка зазначає, що стратегічна комунікація нерозривно пов'язана з управлінськими процесами: планування, регулювання, контроль.

Очевидно, що її успіх залежить не лише від ефективності комунікації, але й від ефективності основної діяльності організації [144, с. 5].

У науковій літературі зустрічаються різноманітні погляди вчених на сутність поняття «стратегічна комунікація». Така різноманітність пояснюється відмінностями у підходах і суб'єктах стратегічної комунікації, наприклад, обмін (під час спілкування) смислами/ідеями на підтримку стратегічних цілей [144]; узгоджені дії, повідомлення, образи й інші форми сигналізації або взаємодії, призначені для інформування, впливу або переконання аудиторії, обраної на підтримку стратегічних цілей [262]; скоординовані дії, повідомлення, зображення, призначені для інформування, впливу, або переконання цільової аудиторії з метою просування та реалізації стратегічних інтересів [166, с. 350] тощо. Зауважимо, що більшість науковців підтримують точку зору, що стратегічна комунікація спрямована досягнення стратегічних цілей.

Детальний аналіз сутності феномену «стратегічні комунікації» зробила Т. Сивак [197], яка згрупувала всі визначення означеного феномену за такими підходами:

– діяльнісний (стратегічні комунікації – це вид діяльності, система (сукупність) взаємоузгоджених дій, заходів, повідомлень, образів, смислових форм, що здійснює суб'єкт з іншими суб'єктами на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях для впливу на переконання, зміни або підтримки певного типу поведінки цільових внутрішніх і зовнішніх аудиторій з урахуванням їх інтересів та цінностей з метою досягнення стратегічної мети та захисту інтересів);

– процесний (стратегічні комунікації – це процес: координації комунікаційної діяльності суб'єктів, зорієнтованих на встановлення довготривалих взаємовідносин з цільовими аудиторіями та зміцнення їх стратегічного ефекту; постійної інформаційної взаємодії із зацікавленими сторонами, цільовими аудиторіями);

– системно-синергетичний (стратегічні комунікації – це скоординоване і належне використання: комунікативних можливостей суб'єктів та усіх компонентів системи стратегічних комунікацій, спрямованих на просування цілей;

досягнень різних наук та наукових напрямків, що забезпечує ефективність комунікаційного процесу та впливу на цільові аудиторії для досягнення стратегічної мети) [197].

Е. Голдман зазначає, що комунікації набувають стратегічного характеру за таких умов: адаптація ключових повідомлень до широкої цільової аудиторії; безперервне здійснення комунікації; зосередження комунікації на інтересах і потребах адресатів, а не адресантів; одновекторна координація ключових повідомлень, рішень та дій з метою досягнення стратегічних цілей [253].

Стратегічна комунікація керівника закладу дошкільної освіти – це цілеспрямований обмін інформацією, орієнтований на встановлення довгострокових взаємозв'язків з цільовою аудиторією, які допомагають досягати стратегічних цілей з метою просування місії закладу дошкільної освіти.

5. Стратегічна ідентичність, на нашу думку, є компонентом стратегічної компетентності та належить до понять, у яких виражене концептуальне уявлення керівника про своє місце у стратегічному розвитку закладу дошкільної освіти.

Термін «ідентичність» – «*identitas*» – тотожність, – який, в свою чергу, вихідний від займенника *idem, eadem* – «той самий», тобто українською «*identitas*», означає «те ж саме», «тотожність» [Левицький]. Нам імпонує визначення поняття «ідентичність» запропоноване Е. Еріксоном (*E. Erikson*), а саме: ідентичність – це особовий конструкт, що відображає внутрішню солідарність людини із соціальними, груповими ідеалами і стандартами [252]. Також науковець під цим терміном розуміє свідоме почуття унікальності індивіда (самобутність), і несвідоме прагнення до безперервності життєвого досвіду, і солідаризацію з ідеалами групи [252].

За твердженням О. Герасименко, поняття «ідентичність» має значний спектр значень: самовизначення, самобутність, психофізіологічна цілісність, безперервність досвіду, сталість у часі (відносно або збережена у процесі), психологічна визначеність, саморегульована єдність, тотожність (із самим собою або серед розмаїття інших об'єктів), самість як справжність індивіда, соціокультурна відповідність, самоналежність, самореферентність, цілісність,

ступінь відповідності соціальним категоріям, модель розрізнення «Я» від «не-Я», релевантність внутрішнього досвіду зовнішньому [33, с. 258].

На нашу думку, ідентичність є результатом активного рефлексивного процесу, який відображає справжні уявлення людини про себе та власний шлях особистісного та професійного розвитку. Цей процес супроводжується відчуттям особистісної визначеності, що дозволяє людині узгоджувати життєві цілі з повсякденними вчинками, діями, що дає можливість особистості діяти послідовно.

Українські науковці досліджують сутність та особливості формування різних видів ідентичності. Наприклад, С. Бойко [14] вивчає особливості формування національно-культурної ідентичності українського суспільства. Особливості формування громадянської ідентичності в сучасній Україні є предметом досліджень Т. Бевз [10]. М. Степико [207] і П. Леньо [107] приділяють увагу у своїх роботах феномену «українська ідентичність» засадам її формування. Сутність поняття «особистісна ідентичність» розглядають О. Герасименко [33], В. Левченко [105] й А. Лиманкіна [108]. У статтях О. Кухарук [84] і С. Литвин-Кіндратюк [111] висвітлено проблему соціальної ідентичності. Предметом ґрунтовного наукового аналізу П. Горностай, О. Ліщинської, Л. Чорної [36] стали особливості становлення і функціонування групової ідентичності. Проте сутність поняття «стратегічна ідентичність» ще не є предметом окремого дослідження.

Розкриємо сутність поняття «стратегічна ідентичність» як компоненту стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Аналіз наукової літератури доводить, що стратегічна ідентичність складається з таких видів ідентичності як корпоративна ідентичність, професійна ідентичність, соціальна ідентичність. Обґрунтуємо свою думку.

Зауважимо, що стратегічна ідентичність керівника є ключовою конкурентною перевагою закладу дошкільної освіти. Оскільки вона передбачає прийняття керівником «на всіх рівнях ціннісних позицій, котрі допустимі» [126, с. 101] в професійному просторі закладу дошкільної освіти (професійна ідентичність); усвідомлення керівником «свого членства у соціальній групі (або групах) разом з ціннісним та емоційним значенням, що притаманні членству» [126, с. 101]

(соціальна ідентичність); стратегічно сплановане та цілеспрямоване позиціонування закладу дошкільної освіти, яке має на меті створення позитивного корпоративного іміджу в свідомості громадськості, а з часом і сприятливої ділової репутації (корпоративна ідентичність).

Як висновок зазначимо, що особливість стратегічної ідентичності полягає у тому, що керівник закладу дошкільної освіти усвідомлює приналежність до колективу, розуміє власний потенціал у реалізації стратегічного управління, відчуває себе важливим елементом стратегічного розвитку освітньої організації. Тобто стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти буде успішним лише тоді, коли керівник повністю ідентифікується з колективом закладу і стане здатним виражати себе через стратегічне управління.

Розвиток кожного з компонентів стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти (стратегічна спрямованість, стратегічне мислення, стратегічні вміння, стратегічна комунікація, стратегічна ідентичність) впливає на вдосконалення інших, так само як недостатня розвиненість одного з них уповільнює розвиток решти. Тому вважаємо, що всі компоненти повинні розвиватися гармонійно та взаємопов'язано для досягнення високого рівня стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Отже, нами виокремлено та проаналізовано компоненти стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти: стратегічна спрямованість, стратегічне мислення, стратегічні вміння, стратегічна комунікація і стратегічна ідентичність. Ми вважаємо, що вони взаємопов'язані, відображають найважливіші характеристики та слугують основою для розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Висновки до першого розділу

На основі узагальнення поглядів учених та аналізу освітньої нормативно-правової бази встановлено, що стратегічна компетентність керівника забезпечує ефективне здійснення стратегічного управління закладом дошкільної освіти.

У результаті наукового пошуку, стратегію розглядаємо як інтегровану модель дій керівника, яка спрямована на досягнення довготривалих цілей максимально ефективним чином, а стратегічне управління як постійний процес управління, спрямований на розробку та впровадження стратегії розвитку задля підвищення конкурентоспроможності організації.

Доведено, що впровадження стратегічного управління є основою конкурентного розвитку закладу дошкільної освіти, особливо у складних умовах сьогодення, в яких освітній установі необхідно не лише виживати, але й стабільно функціонувати досягаючи поставлених цілей.

Проблему розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти досліджено на чотирьох рівнях методології: філософському (діалектичний і аксіологічний підходи), загальнонауковому (системний і синергетичний підходи), конкретно-науковому (акмеологічного, андрагогічний, компетентнісний і особистісно-діяльнісний), рівень технологічної методології (комплексу методик дослідження для визначення рівня розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти).

Стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти розуміємо як інтегроване професійно особистісне утворення, в якому спрямованість на стратегічні зміни, стратегічні знання, уміння і комунікація, а також розуміння власного місця у стратегічному розвитку закладу дошкільної освіти виступають як джерело ефективної стратегічної діяльності.

Розглядаємо її як цілісну систему взаємопов'язаних компонентів: стратегічна спрямованість, стратегічне мислення, стратегічні вміння, стратегічна комунікація, стратегічна ідентичність. Стратегічна спрямованість як компонент стратегічної компетентності відображає внутрішній світ керівника та визначає його поведінку в контексті здійснення стратегічного управління закладом дошкільної освіти. Стратегічне мислення є компонентом стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, яке забезпечує критичне сприйняття і осмислення інформації з метою створення і реалізації стратегії розвитку закладу дошкільної

освіти. Стратегічні вміння як компонент стратегічної компетентності керівника забезпечують можливість ефективно виконувати стратегічну діяльність у відповідності зі стратегічними цілями закладу дошкільної освіти. Стратегічна комунікація як компонент стратегічної компетентності є комунікативною поведінкою керівника в умовах реалізації стратегії розвитку закладу дошкільної освіти.

Результати дослідження, відображені в розділі, викладено в таких публікаціях авторки: [96; 100; 101; 102; 103].

РОЗДІЛ 2. СТАН РОЗВИНЕНOSTІ СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

2.1. Критерії, показники, рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти та методики їх діагностування

Результати теоретичного аналізу, проведеного в першому розділі, дозволили розкрити сутність стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. Враховуючи ці результати та з метою обґрунтування педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника в умовах дистанційної післядипломної освіти, було проведено констатувальне дослідження.

Констатувальний етап експериментального дослідження містив такі завдання: визначити критерії, показники та рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти; підібрати відповідні методи та методики діагностики й розробити рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти; провести аналіз результатів емпіричного дослідження та визначити початкові рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Для реалізації цих завдань нами було розроблено діагностичний інструментарій експериментального дослідження, який містить критерії, показники, рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти та методики діагностики. Проведемо аналіз цього інструментарію.

Обираючи критерії та показники розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, ми керувалися тим, що вони повинні відображати специфіку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти як цілісного явища, зокрема єдність і взаємозв'язок усіх її структурних компонентів: стратегічної спрямованості, стратегічного мислення, стратегічних умінь, стратегічної комунікації і стратегічної ідентичності.

Для глибшого розуміння сутності цієї проблеми проведемо аналіз і розмежуємо поняття «критерій» та «показник», оскільки аналіз і уточнення понятійно-категорійного апарату та термінології є важливою методологічною вимогою будь-якого наукового дослідження.

У Новому тлумачному словнику української мови критерій визначається як підстава для оцінювання або класифікації чогось [139]. На думку Л. Пилипенко критерій є об'єктивною ознакою, за допомогою якої можна оцінити ступінь досягнення певної мети, вираження певних властивостей [155, с. 156]. Словник з професійної освіти трактує поняття «критерій» як мірило для оцінювання чого-небудь, засіб для перевірки істинності або помилковості того або іншого твердження [170]. У своєму дисертаційному дослідженні ми використовуємо поняття «критерій» як міру, на основі якої здійснюється оцінка рівня розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Щодо показників, то цей термін визначається як ознака чого-небудь; явище або подія, на підставі яких можна робити висновки про перебіг якого-небудь процесу; кількісна характеристика властивостей процесу [25]; свідчення, доказ, ознака чого-небудь; наочні дані про результати якоїсь роботи, якогось процесу; дані про досягнення в чому-небудь [214]. Показник у роботі розглядаємо як характеристику окремих аспектів критерію, які співвідносяться між собою як ціле та часткове.

Досліджуючи проблему формування стратегічної компетентності майбутніх юристів-міжнародників, О. Писаревська описує такі критерії сформованості означеного феномену: змістовий критерій (комплекс необхідних фахових знань та умінь), професійно-когнітивний критерій (відображає міцність, дієвість, сформованість та інтегрованість знань, умінь та навичок у процесі виконання професійної діяльності, здатність навчатись та засвоювати інформацію, здатність до її узагальнення, аналізу, відтворення засвоєної системи понять відповідної науки для вирішення професійної проблеми); діяльнісно-операційний критерій (вміння активізувати сукупність вмінь та навичок, а також засвоєних навчальних, поведінкових, комунікативних стратегій та тактик), комунікативно-інформаційний

критерій (полягає у знанні законів професійного спілкування, знання норм етикету, зокрема національно-специфічного та міжкультурного, знання типів юридичних текстів, особливостей юридичного стилю мовлення, як усного так і письмового, володіння стратегіями професійного спілкування, знання типових фразам/реплік/прийомів, ведення переговорів, вміння ведення професійного діалогу та навички логічного, структурованого та послідовного викладу власних думок в усний та письмовий спосіб, навичок роботи із інформаційними технологіями), особистісно-мотиваційний критерій (проявляє себе у наявності сукупності мотивів, що спонукають до обрання професії, розуміння її значимості та ролі у сучасному суспільстві та вимог суспільства до фахівця, вивченні необхідних для цього фахових дисциплін, розумінні їх необхідності у подальшій професійній діяльності, а також особисто-психологічних якостей) [156, с. 66].

Розглядаючи проблему стратегічної (діяльнісної) компетентності В. Рябоконт виокремлює три критерії: репродуктивний (первинне застосування знань, виконання завдань за зразком, за вказівкою і рекомендаціями); продуктивний (перевага традиційних прийомів і засобів, складання власних висловлювань різних типів мовлення, самостійний до них набір мовних засобів, аналіз мовних одиниць, тексту, виділення головного й другорядного, порівняння, зіставлення, узагальнення мовних й позамовних явищ); продуктивно-творчий (створення власної навчальної продукції на основі використання власної творчості) [187].

Ураховуючи сутність понять «критерій» і «показник», класифікацію критеріїв розвиненості стратегічної компетентності, які подано у науковій літературі, компоненти стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти (пп. 1.3) та власний досвід, ми виокремили критерії розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. Так, критерієм компонента «стратегічна спрямованість» визначено *мотиваційний критерій*. Компонент «стратегічне мислення» представлений *когнітивним критерієм*. Критерієм компонента «стратегічні уміння» виступив *діяльнісний критерій*. Компонент «стратегічна комунікація» розкривається крізь призму *комунікативного критерію*. Критерієм компонента «стратегічна ідентичність» є *особистісний критерій*.

Мотиваційний критерій проявляє себе у наявності сукупності мотивів, що спонукають керівника закладу дошкільної освіти до важливості здійснення стратегічного розвитку закладу освіти, розуміння важливості трансформації закладу дошкільної освіти під впливом зовнішніх факторів, а також забезпечення успіху закладу в довгостроковій перспективі; спрямованості на командне управління як інструменту для досягнення стратегічних цілей закладу освіти і розв'язання поставлених задач.

Когнітивний критерій розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти передбачає оволодіння керівником усього комплексу необхідних знань зі стратегічного управління. Йдеться про теоретико-методологічні знання з теорії стратегічного управління, здатність здійснювати пошук і аналіз необхідної інформації, що дозволяє ухвалювати раціональні рішення щодо стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти.

Діяльнісний критерій знаходить свій прояв у вмінні активізувати сукупність вмінь та навичок, а також засвоєних навчальних, поведінкових, комунікативних стратегій та тактик. Діяльнісний критерій характеризують розвиненістю таких вмінь як вміння координувати стратегічну діяльність та розподіляти обмежені внутрішні ресурси закладу дошкільної освіти з метою забезпечення ефективності внутрішніх дій, розроблену стратегію розвитку закладу дошкільної освіти до середовища, з урахуванням зовнішніх можливостей і загроз, вміння запропонувати такі послуги, які будуть перевершувати послуги конкурентів.

Комунікативний критерій полягає у здійсненні відкритої, чесною і регулярною комунікації, уміння уважно слухати і розуміти точки зору колег, захисті інтересів власних співробітників, їх підтримка та вирішення проблем і конфліктів; врахуванні досвіду підлеглих; раціональному розподілі функцій між співробітниками, закріпленій у правилах або інструкціях; лояльності до кожного співробітника своєї команди; вибудовування справедливої системи заохочень і покарань; зміні тактики взаємодії в залежності від професійної ситуації тощо.

Особистісний критерій характеризується наявністю сукупності рис особистості, таких як: життєва позиція, уявлення про себе, зокрема про цінності,

розуміння власної соціальної ролі в закладі дошкільної освіти, відчуття приналежності до закладу освіти та його стратегічного розвитку; почуття єдності з закладом дошкільної освіти, з колективом; співпереживанні тощо.

У визначенні показників ми дотримувались вимог, які було сформульовано Ю. Поповським: чіткість змісту показників, можливість їх виміряти; системність показників що повинна забезпечувати найбільш повну характеристику досліджуваного процесу, бути гнучкою, адаптивною, здатною відобразити всі можливі зміни об'єкта; на результативність, ефективність показників [167, с. 171].

Показниками розвиненості стратегічної компетентності за мотиваційним критерієм є: *1) потреба у здійсненні стратегічних змін; 2) орієнтація на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти; 3) спрямованість на командне управління.*

До показників розвиненості стратегічної компетентності за когнітивним критерієм є *1) критичне мислення; 2) кмітливість і здатність швидко навчатись; 3) обізнаність про проблеми стратегічного управління.*

Показниками розвиненості стратегічної компетентності за діяльнісним критерієм є: *1) вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси; 2) вміння адаптуватись до зовнішнього середовища; 3) вміння створювати тривалі конкурентні переваги.*

До показників розвиненості стратегічної компетентності за комунікативним критерієм є *1) здатність відповідально вибудовувати робочі відносини; 2) здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях; 3) комунікативна гнучкість.*

Показниками розвиненості стратегічної компетентності за особистісним критерієм є: *1) досягнута позитивна ідентичність; 2) організаційна ідентичність; 3) соціальна емпатія.*

На рис. 2.1 представлено критерії і показники розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.



Рис. 2.1. Критерії і показники розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти

На основі здійсненого аналізу компонентів, змісту критеріїв, показників стратегічної компетентності обґрунтуємо рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

У першу чергу, звернемося до аналізу поглядів науковців, які по-різному підходили до виокремлення рівнів розвиненості стратегічної компетентності фахівця, а також компетентності керівника закладу освіти. Багато науковців диференціюють прояв компетентності на три рівні. Наприклад, В. Богдан виокремлює високий, середній, низький рівні розвиненості ІК-компетентності керівника закладу дошкільної освіти [13, с. 250]. Такі ж рівні виділяє і Л. Марталішвілі [117] при дослідженні стану розвиненості управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти.

Оцінювання сформованості стратегічної компетентності майбутніх фахівців оперативно-рятувальної служби цивільного захисту К. Пасинчук здійснювала за творчим (орієнтація на продуктивну діяльнiсну складову професійної діяльності, освіченість і широту поглядів у побудові фахових і життєвих стратегій;

раціональне усвідомлення власних цінностей, прагнення до саморозвитку); адаптивним (орієнтація особистості на отримання суспільного визнання, раціоналізм в усвідомленні власних життєвих цінностей, епізодичне прагнення до самоосвіти та саморозвитку, ситуативна спрямованість на продуктивну професійну діяльність); репродуктивним (ціннісна орієнтація на матеріальність буття, розваги, тривалий відпочинок, нестримність у взаєминах із опонентами, складність в усвідомленні власних життєвих цінностей, неспроможність до побудови стратегій особистісного й професійного розвитку, прояви байдужості тощо) рівнями [149].

Є також наукові праці, де прояв компетентності визначається чотирма рівнями. Так, М. Єщенко виділяє чотири рівні розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти: базовий (застосування знань), поглиблений (засвоєння знань, виконання завдань), професійний (розв'язання завдань, прийняття рішень), експертний (продукування завдань, розв'язання проблем) [54, с. 81]. О. Писаревська виокремлює чотири рівні сформованості стратегічної компетентності майбутніх юристів міжнародників: нульовий, базовий, середній та високий [156, с 67]. У результаті дослідження проблеми формування у майбутніх фахівців з інформаційних технологій стратегічної компетентності в професійно орієнтованому усному англomовному спілкуванні А. Хомик визначає такі чотири рівні сформованості означеного феномену: низький, середній, достатній, високий [223, с. 148].

Аналіз рівнів розвиненості різних розвиненості стратегічної компетентності фахівця, а також компетентності керівника закладу освіти, запропонованих науковцями, показує відсутність єдиного підходу. Однак більшість дослідників базуються на ефективності виконання управлінської і стратегічної діяльності. Не заперечуючи значущості вищезгаданих рівнів і враховуючи сутність і структуру поняття «стратегічна компетентність керівника закладу освіти», особливості її розвитку та респондентів нашого дослідження – керівник закладу дошкільної освіти, ми виділяємо такі рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти: *репродуктивний, адаптивний, конструктивний, творчий*.

На наш погляд, розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти має здійснюватися з урахуванням визначених компонентів стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, критеріїв та прояву їх показників відповідно до рівнів розвиненості (див. рис. 2.2).

У нашому дослідженні під рівнем розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти розуміємо комплексну характеристику досягнень та результатів керівника закладу дошкільної освіти у процесі професійного розвитку.

Характеристику рівнів розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти представлено у табл. 2.1.

Виявлення рівня розвиненості стратегічної компетентності у керівників закладів дошкільної освіти здійснюватиметься під час проведення констатувального етапу педагогічного експерименту відповідно до виділених і обґрунтованих нами критеріїв та показників.

2.2. Результати вхідного констатувального дослідження рівня розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти

На констатувальному етапі дослідження було проведено аналіз стану розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти перед початком експериментальної роботи, спрямованої на її розвиток. Цей аналіз здійснювався з урахуванням компонентного складу зазначеного явища (див. пп. 1.3) та на основі визначених критеріїв, показників і діагностичних методик (див. пп. 2.1).

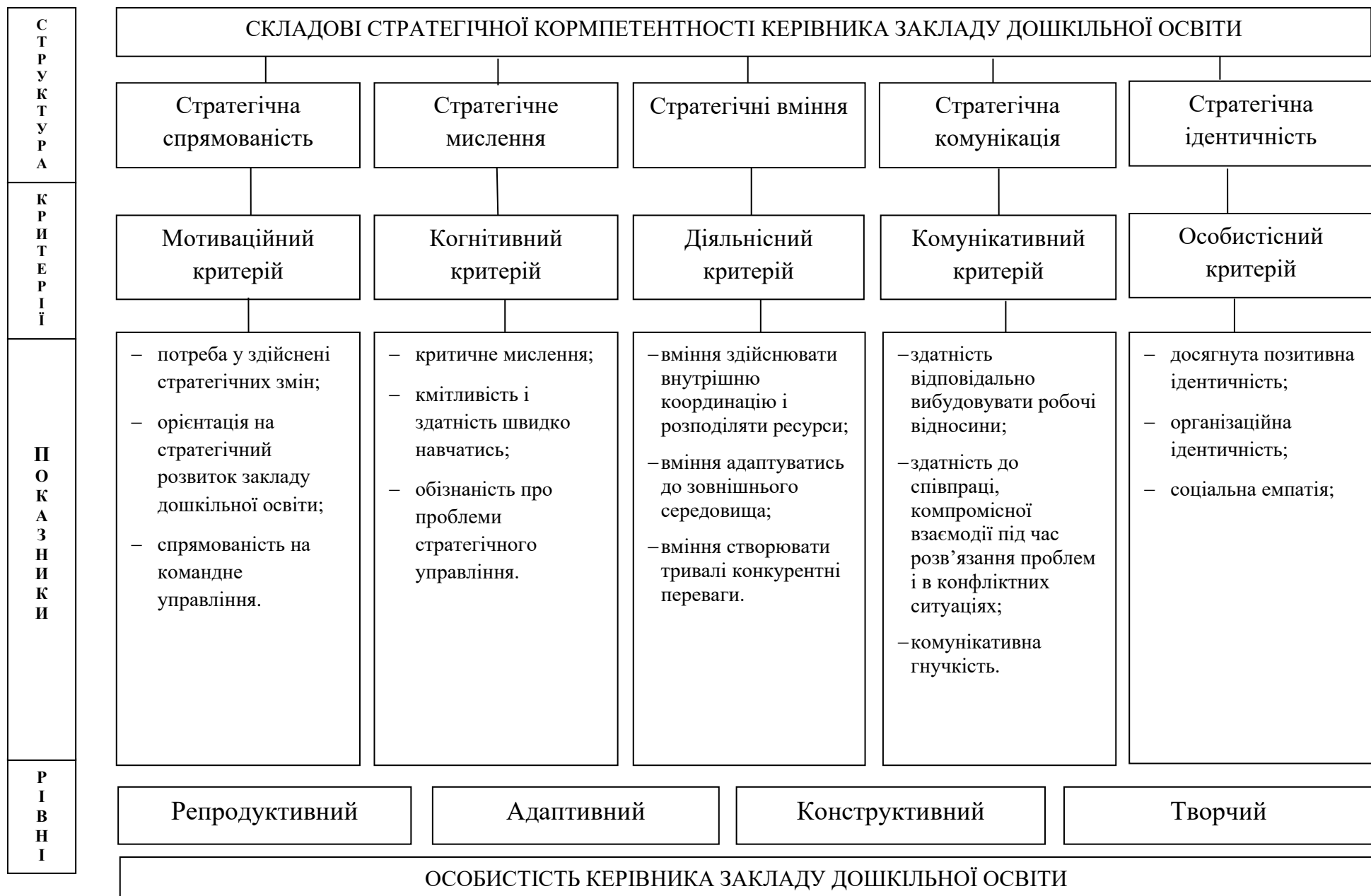


Рис. 2.2. Структура стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти: компоненти, критерії, показники, рівні розвиненості

Таблиця 2.1

Характеристика рівнів розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти

Рівні розвиненості	КРИТЕРІЇ				
	Мотиваційний	Когнітивний	Діяльнісний	Комунікативний	Особистісний
Репродуктивний	відсутність будь-якого інтересу у здійсненні стратегічних змін; ситуативна орієнтація на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти; слабо розвинені особистісні якості, необхідні для здійснення командного управління	відсутність будь-яких знань зі стратегічного управління, унеможливлення їх усвідомлення, відтворення та застосування у стратегічному розвитку закладу дошкільної освіти	поверховий прояв вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси, вміння адаптуватись до зовнішнього середовища, вміння створювати тривалі конкурентні переваги	не спроможність до відповідального вибудовування робочих відносин; не здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях; низький рівень комунікативної гнучкості	відсутність досягнутої позитивної ідентичності; слабо виражена організаційна ідентичність і соціальна емпатія
Адаптивний	нестійка потреба у здійсненні стратегічних змін; невисокий рівень орієнтація на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти; ситуативна спрямованість на командне управління	володіння певною, але недостатньою кількістю знання зі стратегічного управління, їх усвідомлення і часткове відтворення, розуміння як застосовувати, але є потреба у засвоєнні значної кількості нових знань для успішного їх застосування у виборі та реалізації стратегію розвитку закладу дошкільної освіти	часткові систематизовані вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси, вміння адаптуватись до зовнішнього середовища, вміння створювати тривалі конкурентні переваги	недостатній рівень здатності відповідально вибудовувати робочі відносини, що дозволяє лише частково виявляти здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях; слабо виражена комунікативна гнучкість	не повністю розвинена досягнута позитивна ідентичність та організаційна ідентичність; прояв соціальної емпатії є ситуативний

Закінчення табл. 2.1

Конструктивний	не повністю розвинені потреба у здійсненні стратегічних змін і орієнтація на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти; спрямованість на командне управління є нестабільною, але позитивною	достатні знання зі стратегічного управління, здатність їх відтворювати і осмислювати, намагання їх доповнити тими знаннями, яких бракує	достатній рівень розвиненості вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси, вміння адаптуватись до зовнішнього середовища, вміння створювати тривалі конкурентні переваги	достатні знання та навички у сфері професійної комунікації, які дозволяють вибудовувати робочі відносини, співпрацювати, здійснювати компромісну взаємодію під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях; наявності певного рівня комунікативної гнучкості	прояв досягнутої позитивної ідентичності, але відсутність організаційної ідентичності; помірний прояв соціальна емпатія
Творчий	стійка потреба у здійсненні стратегічних змін у закладі дошкільної освіти; стала, глибока та усвідомлена орієнтація на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти; розуміння важливості командного управління у впровадженні стратегії розвитку ЗДО	грунтовні, системні та у повній мірі засвоєні знання зі стратегічного управління, володіння усією системою понять, термінів, що дозволяють в повній мірі застосовувати обрану стратегію розвитку закладу дошкільної освіти	грунтовні вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси, вміння адаптуватись до зовнішнього середовища, вміння створювати тривалі конкурентні переваги	готовність відповідально вибудовувати робочі відносини, співпрацювати; в повній мірі володіння стратегіями компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях; здатність адаптувати свою комунікативну поведінку відповідно до ситуації	адекватно виражена досягнута позитивна ідентичність і організаційна ідентичність; стійкий прояв соціальної емпатії

Але, першочергово перед нами постало завдання відібрати учасників для експериментального дослідження, тобто сформувати вибірку дослідження. Ми розуміли, що вибрана вибірка повинна відповідати цілям та завданням нашого дослідження, а також бути репрезентативною. Складність полягала у тому, що треба було визначити об'єм вибірки, оптимальний з точки зору мети дослідження. Так, згідно мети дослідження учасниками експерименту мали стати керівники закладів дошкільної освіти, які здійснювали підвищення кваліфікації в умовах дистанційної післядипломної освіти. Ми повинні були врахувати такі аспекти: 1) категорія респондентів – керівники закладів дошкільної освіти – не є численною, на відміну від, наприклад, студентів закладів вищої освіти; 2) для підвищення кваліфікації керівних кадрів на базі закладів післядипломної педагогічної освіти формуються групи, у які входять не тільки керівники закладів дошкільної освіти, а й керівники закладів загальної середньої освіти, закладів інституційного догляду та виховання дітей; 3) склад груп учасників процесу підвищення кваліфікації на базі закладу післядипломної педагогічної освіти зазвичай 20–25 осіб; 4) тривалість курсів підвищення кваліфікації від 4 днів до 2 тижні.

Ураховуючи вищеперераховані моменти, вибірковою сукупністю нашого дослідження склали керівники закладів дошкільної освіти, керівники закладів загальної середньої освіти, заступники керівників закладів дошкільної освіти, заступники керівників закладів загальної середньої освіти, які здійснювали підвищення кваліфікації в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Базою дослідження було обрано такі заклади післядипломної освіти: Інститут післядипломної освіти і менеджменту Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди, Тернопільський обласний комунальний інститут післядипломної педагогічної освіти.

На засадах добровільного бажання участі в експерименті відбувся розподіл респондентів у контрольну (КГ) та експериментальну групи (ЕГ). До складу ЕГ було залучено 50 керівників закладів дошкільної освіти та заступників керівників закладів дошкільної освіти. До КГ включено 54 керівника закладів загальної середньої освіти та заступників керівників загальної середньої освіти. Так, до ЕГ

включено 50 (48%), а до КГ – 54 (52%) усіх респондентів.

Відповідно до структурних компонентів стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, а також визначених критеріїв та їх показників, було обрано методи діагностики, серед яких є стандартизовані та авторські методики. Це було зроблено через відсутність окремих стандартизованих діагностичних методик для дослідження окремих показників стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

З метою аналізу стану розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, що входили до ЕГ і КГ, було здійснено констатувальний зріз з використанням діагностичних інструментів (див. табл. 2.2).

Таким чином, визначенні компоненти, критерії, показники та методи діагностики дозволяють проаналізувати стан розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

У процесі дослідження стану розвиненості стратегічної компетентності респондентів, для вираження кількісного показника рівня розвиненості, необхідно було провести розрахунки рівня розвиненості стратегічної компетентності за кожним критерієм, порівняти отримані дані та визначити загальний показник рівня розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Таблиця 2.2

Діагностична карта дослідження стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти

Показники	Методи діагностики	Рівні				
		Репродуктивний	Адаптивний	Конструктивний	Творчий	
<i>Стратегічна спрямованість</i>						
Мотиваційний критерій	потреба у здійсненні стратегічних змін	методика діагностики потреби у впровадженні стратегічних змін (за О. Лебідь [93, с. 597]) (див. дод. А)	0–3 балів	4–6 балів	7–9 балів	10–12 балів
	орієнтація на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти	Тест Кеттелла (16 RF-опитувальник), фактор G «підвласність почуттям – висока нормативність поведінки» [69, с. 40] (див. дод. Б)	0–5 балів	6–10 балів	11–15 балів	16–20 балів
	спрямованість на командне управління	Методика Блейка–Моутона (див. дод. В)	0–2 балів	3–5 балів	6–7 балів	8–9 балів

Закінчення табл. 2.2

<i>Стратегічне мислення</i>						
Когнітивний критерій	критичне мислення	Тест «Критичне мислення» Л. Старкі в адаптації О. Луценко [115, с. 437] (див. дод. Г)	0–7 балів	8–17 балів	18–22 балів	більше 22 балів
	кмітливість і здатність швидко навчатись	Тест Кеттелла (16 RF-опитувальник), фактор В «інтелект» [69, с. 40] (див. дод. Б)	0–3 балів	4–7 балів	8–10 балів	11–13 балів
	обізнаність про проблеми стратегічного управління	Тестові завдання [93, с. 603] (див. дод. Д)	0–6 балів	7–13 балів	14–20 балів	21–26 балів
<i>Стратегічні вміння</i>						
Діяльнісний критерій	вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси, адаптуватись до зовнішнього середовища, створювати тривалі конкурентні переваги	Опитувальник «Самооцінювання стратегічних вмінь» (див. дод. Е)	1–7 балів	8–13 балів	14–20 балів	21–25 балів
		Кейс-метод (див. дод. Ж)	3–6 балів	7–9 балів	10–12 балів	13–15 балів
<i>Стратегічна комунікація</i>						
Комунікативний критерій	здатність відповідально вибудувувати робочі відносини	Тест визначення типу поведінки DISC (див. дод. И)	0–4 балів	5–9 балів	10–12 балів	13–15 балів
	здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях	Діагностика міжособистісних взаємин Т. Лірі [106, с. 538] (див. дод. К)	10–12 балів	7–9 балів	4–6 балів	0–3 балів
	комунікативна гнучкість	Тест Белбіна «Ролі в команді» [52] (див. дод. Л)	0–75 балів	76–150 балів	151–225 балів	226–300 балів
<i>Стратегічна ідентичність</i>						
Особистісний критерій	досягнута позитивна ідентичність	Методика вивчення особистісної ідентичності (Л. Шнейдер) (див. дод. М)	0–2,0	2,0–3,0	3,0–4,0	4,0 і вище
	організаційна ідентичність	Опитувальник «ОПКДЕ: організованість, працелюбність, колективізм, допитливість, естетичний розвиток» (Н. Рейнвальд) [125, с. 141] (див. дод. Н)	0–5 балів	6–10 балів	11–16 балів	17–20 балів
	соціальна емпатія	Діагностика соціальної емпатії [205] (див. дод. П)	8–13 балів	14–20 балів	21–27 балів	28–33 балів

Для цього були введені такі показники: загальний коефіцієнт розвиненості стратегічної компетентності (К), коефіцієнт розвиненості мотиваційного критерію (K_M), коефіцієнт розвиненості когнітивного критерію (K_K), коефіцієнт розвиненості діяльнісного критерію (K_D), коефіцієнт розвиненості комунікативного критерію ($K_{КОМ}$) і коефіцієнт розвиненості особистісного критерію (K_O).

Загальний коефіцієнт визначався шляхом обчислення середнього арифметичного всіх коефіцієнтів кожного критерію стратегічної компетентності за формулою:

$$K = \frac{K_M + K_K + K_D + K_{КОМ} + K_O}{5} \quad (2.1)$$

Для виявлення рівня розвиненості *мотиваційного критерію* стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, згідно з визначеними показниками, використано наступні методики.

З метою виявлення рівня *потреби у здійсненні стратегічних змін* було використано методику діагностики потреби у здійсненні стратегічних змін (за О. Лебідь) (див. дод. А), що передбачає вибір респондентами з кожної пари тверджень одне, яке вони вважають найбільш характерним для себе. Кожна відповідь, яка співпадає з ключем, оцінюється в один бал. Отримані бали підсумовуються, а сума збігів є показником рівня потреби у здійсненні стратегічних змін [93]. Від 0 до 3 балів – репродуктивний рівень; від 4 до 6 балів – адаптивний рівень; від 7 до 9 балів – конструктивний рівень; від 10 до 12 балів – творчий рівень розвиненості у респондентів потреби у здійсненні стратегічних змін.

Орієнтація на стратегічний розвиток вимірювалась за тестом Кеттелла (16 RF-опитувальник), фактор G «підвласність почуттям – висока нормативність поведінки» [106, с. 409] (див. дод. Б), яка дозволяє визначити рівень осмислення додержання норм і правил поведінки, наполегливість у досягненні мети розвитку закладу освіти, відповідальність і ділову спрямованість, що лягають в основу розвитку стратегічної спрямованості керівника закладу дошкільної освіти.

Респондентам, згідно цієї методики, пропонувалось дати відповідь на серію запитань і три варіанти відповіді на кожне питання («а», «б», «в»). Учасникам дослідження необхідно було вибрати один з трьох запропонованих варіантів відповіді, що відображає більшою мірою їх думку. Відповідно до ключа, збіги у відповідях випробовуваного за «а» і «в» оцінювались у 2 бали, «б» – 1 бал. Від 0 до 5 балів – репродуктивний рівень; від 6 до 10 балів – адаптивний рівень; від 11 до 15 балів – конструктивний рівень; від 16 до 20 балів – творчий рівень розвиненості у респондентів орієнтації на стратегічний розвиток.

Спрямованість на командне управління досліджували за допомогою методики Блейка-Моутона (див. дод. В). Респондентам необхідно було, виходячи з їх власних уподобань, висловити думку про те, як би вони вчинили в кожній із запропонованих ситуацій. Означена методика дозволяє визначити рівень орієнтації на командну взаємодію і роботу, прояву довіри та поваги до підлеглих. Від 0 до 2 балів – репродуктивний рівень; від 3 до 5 балів – адаптивний рівень; від 6 до 7 балів – конструктивний рівень; від 8 до 9 балів – творчий рівень розвиненості у респондентів спрямованості на командне управління.

Використання зазначених методик допомагає продіагностувати потребу у здійсненні стратегічних змін, орієнтацію на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти, спрямованість на командне управління як показників мотиваційного критерію стратегічної спрямованості керівника закладу дошкільної освіти.

Наводимо результати вимірювання мотиваційного критерію на констатувальному етапі експериментального дослідження у респондентів ЕГ і КГ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рівні розвиненості показників мотиваційного критерію стратегічної компетентності респондентів ЕГ і КГ (в абсолютних числах та % значеннях)

Рівень розвиненості	Групи респондентів			
	Експериментальна 50 осіб / %		Контрольна 54 особи / %	
	К-сть	%	К-сть	%
<i>потреба у здійсненні стратегічних змін</i>				
Репродуктивний	7	14	10	18,52
Адаптивний	28	56	22	40,74
Конструктивний	12	24	17	31,48
Творчий	3	6	5	9,26
<i>орієнтація на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти</i>				
Репродуктивний	12	24	14	25,93
Адаптивний	10	20	14	25,93
Конструктивний	19	38	21	38,89
Творчий	9	18	5	9,26
<i>спрямованість на командне управління</i>				
Репродуктивний	9	18	12	22,22
Адаптивний	18	36	18	33,33
Конструктивний	8	16	11	20,37
Творчий	15	30	13	24,07

Результати діагностики показника *«потреба у здійсненні стратегічних змін»* за мотиваційним критерієм показують, що переважає адаптивний рівень у 28 (56%) респондентів ЕГ і 22 (40,74%) респондентів КГ; на другій позиції – конструктивний рівень у 12 (24%) респондентів ЕГ і 17 (31,48%) респондентів КГ; на третій позиції – репродуктивний рівень у 7 (14%) респондентів ЕГ і 10 (18,52%) респондентів КГ; творчий рівень було продемонстровано лише незначною кількістю респондентів, зокрема 3 (6%) респондентів ЕГ, і 5 (9,26%) респондентів КГ. Це можна пояснити більш стійкою потребою у виживанні та стабільному функціонуванні закладу освіти в умовах війни.

За показником *«орієнтація на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти»* мотиваційного критерію ми отримала такі результати: переважає

конструктивний рівень розвиненості стратегічної компетентності у 19 (38%) респондентів ЕГ і 21 (38,89%) респондентів КГ; майже однаковий рівень розвиненості репродуктивного (ЕГ – 12 (24%); КГ – 14 (25,93%)) й адаптивного (ЕГ – 10 (20%); КГ – 14 (25,93%)) рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів обох груп. Ми пояснюємо це тим, що керівники розуміють важливість довгострокових перспектив в управлінні закладом освіти.

Результати діагностики показника «спрямованість на командне управління» за мотиваційним критерієм демонструють більш-менш рівномірний розподіл респондентів за визначеними рівнями розвиненості стратегічної компетентності респондентів. Так, маємо такі результати: адаптивний (ЕГ – 18 (36%); КГ – 18 (33,33%)), творчий (ЕГ – 15 (30%); КГ – 13 (24,07%)), репродуктивний (ЕГ – 9 (18%); КГ – 12 (22,22%)), конструктивний (ЕГ – 8 (16%); КГ – 11 (20,37%)) рівні. Отримані результати діагностики рівнів прояву показника «спрямованість на командне управління» за мотиваційним критерієм свідчать про те, що більшість керівників спрямовані на співпрацю зі співробітниками закладу освіти, проте в деяких випадках використовують методи *жорсткого контролю* і не допускають прояву ініціативи в колективі.

Загальний коефіцієнт розвиненості стратегічної компетентності респондентів за мотиваційним критерієм визначався шляхом обчислення середнього арифметичного значення всіх результатів за кожною методикою за формулою:

$$K_M = \frac{K_{M1} + K_{M2} + K_{M3}}{3} \quad (2.2)$$

де, K_M – коефіцієнт мотиваційного критерію;

K_{M1} – коефіцієнт розвиненості потреби у здійсненні стратегічних змін;

K_{M2} – коефіцієнт розвиненості орієнтації на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти;

K_{M3} – коефіцієнт розвиненості спрямованості на командне управління.

Узагальнені вихідні дані мотиваційного критерію на початку експерименту подано у таблиці 2.4 і рис. 2.3.

**Вихідні дані рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів
ЕГ і КГ за мотиваційним критерієм (у %)**

Група респондентів	Рівень розвиненості стратегічної компетентності респондентів за мотиваційним критерієм			
	Репродуктивний	Адаптивний	Конструктивний	Творчий
КГ (54)	22,22	33,33	30,25	14,2
ЕГ (50)	18,67	37,33	26	18

Аналіз даних табл. 2.4 та рис. 2.3 дозволяє визначити, що лише 14,2 % респондентів КГ та 18% – ЕГ виявили творчий рівень розвиненості мотиваційного критерію стратегічної компетентності. Значна кількість респондентів потрапила до конструктивного (30,25 % – КГ; 26% – ЕГ) і адаптивного (33,33 % – КГ; 37,33% – ЕГ) рівнів розвиненості мотиваційного критерію стратегічної компетентності. 22,22 % учасників дослідження КГ та 18,67 % – ЕГ можна охарактеризувати як таких, у кого виявляється репродуктивний рівень розвиненості мотиваційного критерію стратегічної компетентності.

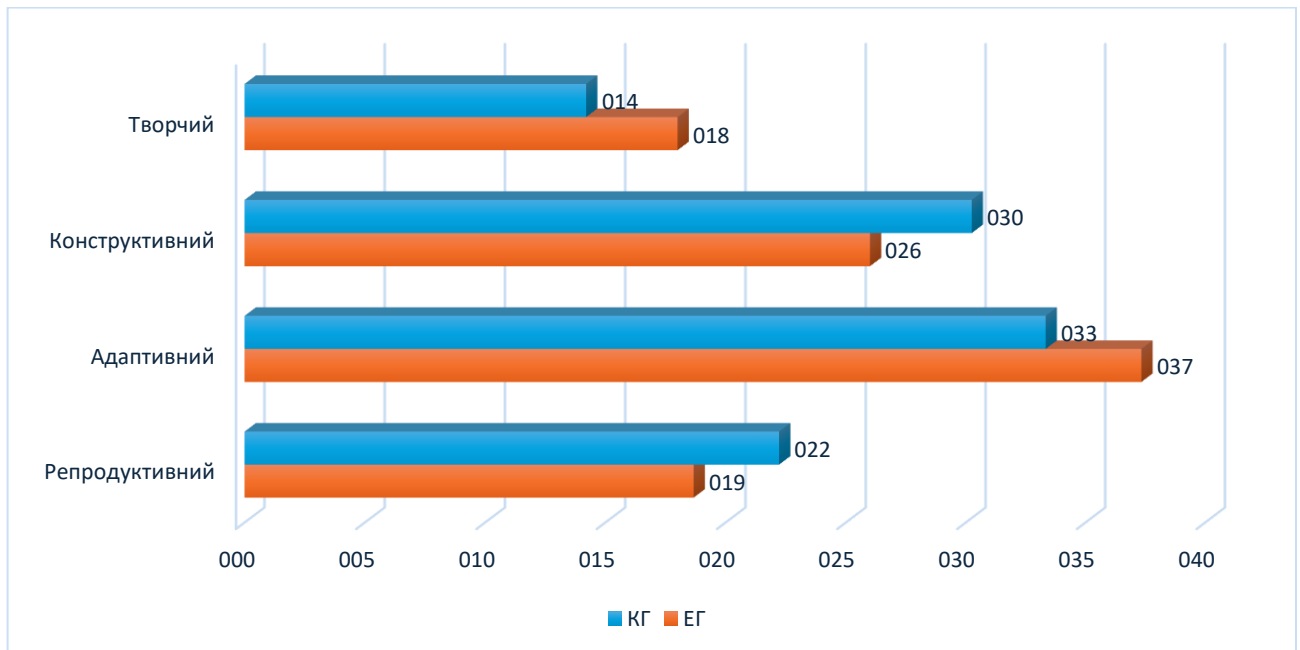


Рис. 2.3. Показник мотиваційного критерію розвиненості стратегічної компетентності респондентів КГ та ЕГ на констатувальному етапі (у %)

На основі отриманих результатів дослідження виникає об'єктивна

необхідність визначити основні напрямки розвитку стратегічної спрямованості, зокрема в умовах підвищення кваліфікації керівників закладу дошкільної освіти, а саме: створення умов для усвідомлення значущості стратегічних змін у закладі дошкільної освіти; спрямування власної управлінської діяльності на кількісні та якісні зміни, які орієнтовані на створення довгострокових конкурентних переваг освітнього закладу; прагнення співпрацювати з підлеглими для ефективного досягнення стратегічної мети розвитку закладу дошкільної освіти. З огляду на це, на нашу думку, необхідно запропонувати керівникам попрацювати у групі над створенням проєкту стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти, що надасть можливість посилити увагу респондентів до важливості аналізу можливостей внутрішнього середовища і загроз зовнішнього середовища з метою стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти.

Зауважимо, що «жодна педагогічна інновація не повинна прийматись без строгого наукового обґрунтування, що базується зазвичай на методах статистичної обробки даних. ... Однією з типових задач обробки результатів експериментального педагогічного дослідження є встановлення збігу або розбіжності в статистичних характеристиках експериментальної та контрольної груп досліджуваних. Для цього формулюються статистичні гіпотези: гіпотеза про відсутність відмінностей (так звана нульова гіпотеза H_0); гіпотеза про статистичну значущість відмінностей (так звана альтернативна гіпотеза H_1)» [181, с. 167].

Нами було сформульовано такі гіпотези:

- нульова гіпотеза (H_0): середні значення ЕГ і КГ суттєво не відрізняються одне від одного;
- альтернативна гіпотеза (H_1): середні значення ЕГ і КГ суттєво розрізняються одне від одного.

Ми підтримуємо точку зору І. Москальова і Д. Лисенко, що «найбільш ефективним критерієм при перевірці нормальності розподілу вважається λ -критерій Колмогорова-Смирнова. Критерій дозволяє оцінити ймовірність того, що вибірка належить до генеральної сукупності з нормальним розподілом. Якщо емпіричне значення критерію дорівнює критичному значенню, що відповідає $p =$

0,05 або перевищує його, то H_0 відхиляють, але ще не можна прийняти H_1 ; якщо емпіричне значення критерію дорівнює критичному значенню, що відповідає $p = 0,01$ або перевищує його, то H_0 відхиляють і приймають H_1 » [127, с. 71].

$$\lambda_{\text{емп}} = d_{\text{max}} \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}} \quad (2.3), \text{ де}$$

n_1 – обсяг вибірки ЕГ;

n_2 – обсяг вибірки КГ;

d_{max} – найбільша різниця абсолютного значення різниць відповідних накопичених відносних частот порівнюваних розподілів.

Однорідність ЕГ і КГ щодо досліджуваного феномену за мотиваційним критерієм на початку експерименту була підтверджена: $\lambda_{\text{емп.}}=0,194$. Оскільки $\lambda_{\text{емп.}} < \lambda_{\text{кр.}}(0,05)$, отриманий результат свідчить про однорідність обох груп за мотиваційним критерієм (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

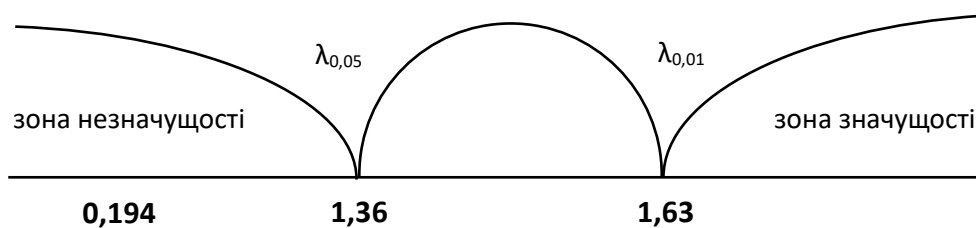
Розрахунки щодо однорідності ЕГ і КГ відносно мотиваційного критерію за допомогою λ -критерію Колмогорова-Смирнова

Рівні	Емпіричні частоти		Накопичені емпіричні частоти		Різниця $\sum f_{\text{ЕГ}} - \sum f_{\text{КГ}}$
	ЕГ	КГ	$\sum f_{\text{ЕГ}}$	$\sum f_{\text{КГ}}$	d
Репродуктивний	9,33	12,00	0,18667	0,22222	0,03555
Адаптивний	18,67	18,00	0,56	0,55555	0,00445
Конструктивний	13,00	16,33	0,82	0,85802	0,03802
Творчий	9,00	7,67	1	1	0
Сума	50	54			

За таблицею 2.5 $d_{\text{max}} = |\sum f_{\text{ЕГ}} - \sum f_{\text{КГ}}| = 0,03802$.

$$\lambda_{\text{емп}} = 0,03802 \cdot \sqrt{\frac{50 \cdot 54}{50 + 54}} = 0,03802 \cdot 5,095 = 0,194$$

За таблицею [210] $\lambda_{\text{кр.}}(0,05)$ становить 1,36, і $\lambda_{\text{кр.}}(0,01) = 1,63$. Ми одержали $\lambda_{\text{емп}} = 0,194$. Побудуємо «вісь значущості»:



Отже, $\lambda_{кр} > \lambda_{емп}$, що підтверджує гіпотезу H_0 .

Для виявлення рівня розвиненості *когнітивного критерію* стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, згідно з визначеними показниками, використано наступні методики.

З метою виявлення рівня розвиненості *критичного мислення* було використано тест «Критичне мислення» Л. Старкі в адаптації О. Луценко [115, с. 437] (див. дод. Г). Респондентам пропонувалось 27 тестових завдань, у яких відповідно до інструкції учасникам опитування необхідно було позначити один найбільш відповідний або найменш відповідний варіант відповіді. На виконання відводилось 30 хвилин і завдання, на які не вистачило часу, вважались невирішеними. Від 0 до 7 балів – репродуктивний рівень; від 8 до 17 балів – адаптивний рівень; від 18 до 22 балів – конструктивний рівень; більше 22 балів – творчий рівень розвиненості у респондентів критичного мислення.

Кмітливість і здатність швидко навчатись вимірювалась за тестом Кеттелла (16 RF-опитувальник), фактор В «інтелект» [106, с. 409] (див. дод. Б). Респондентам, згідно цієї методики, пропонувалось дати відповідь на серію запитань і три варіанти відповіді на кожне питання («а», «б», «в»). Учасникам дослідження необхідно було вибрати один з трьох запропонованих варіантів відповіді, що відображає більшою мірою їх думку. Відповідно до ключа, збіги у відповідях випробовуваного за «а» і «в» оцінювались у 2 бали, «б» – 1 бал. Від 0 до 3 балів – репродуктивний рівень; від 4 до 7 балів – адаптивний рівень; від 8 до 10 балів – конструктивний рівень; від 11 до 13 балів – творчий рівень розвиненості у респондентів кмітливості та здатності швидко навчатись.

Обізнаність про проблеми стратегічного управління досліджували за допомогою тестових завдань [93, с. 603]) (див. дод. Д). Респондентам

пропонувались тестові завдання закритої форми із вибором однієї правильної відповіді, тобто учасникам опитування необхідно було вибрати варіант правильної відповіді. Так, респонденти могли набрати такі бали: від 0 до 6 балів – репродуктивний рівень; від 7 до 13 балів – адаптивний рівень; від 14 до 20 балів – конструктивний рівень; від 21 до 26 балів – творчий рівень розвиненості у респондентів обізнаності про проблеми стратегічного управління.

Використання зазначених методик допомагає продіагностувати критичне мислення, кмітливість і здатність швидко навчатись, обізнаність про проблеми стратегічного управління як показників когнітивного критерію стратегічної спрямованості керівника закладу дошкільної освіти.

Результати діагностики вихідних рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів за показниками когнітивного критерію представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Рівні розвиненості показників когнітивного критерію стратегічної компетентності респондентів ЕГ і КГ (в абсолютних числах та % значеннях)

Рівень розвиненості	Групи респондентів			
	Експериментальна 50 осіб / %		Контрольна 54 особи / %	
	К-сть	%	К-сть	%
<i>критичне мислення</i>				
Репродуктивний	9	18	11	20,37
Адаптивний	20	40	19	35,19
Конструктивний	13	26	16	29,63
Творчий	8	16	8	14,81
<i>кмітливість і здатність швидко навчатись</i>				
Репродуктивний	11	22	9	16,67
Адаптивний	14	28	17	31,48
Конструктивний	19	38	24	44,44
Творчий	6	12	4	7,41
<i>обізнаність про проблеми стратегічного управління</i>				
Репродуктивний	19	38	23	42,59
Адаптивний	17	34	18	33,33
Конструктивний	10	20	7	12,96
Творчий	4	8	6	11,11

Результати проведеної діагностики рівня розвиненості когнітивного критерію за показником *«критичне мислення»* засвідчують переважання адаптивного рівня у респондентів ЕГ (у 20 осіб (40%)) і КГ (у 19 осіб (35,19%)). За конструктивним рівнем отримано такі результати: у 13 (26%) респондентів ЕГ і 16 (29,63%) респондентів КГ. Щодо репродуктивного і творчого рівнів розвиненості показника *«критичне мислення»* за когнітивним критерієм, то в ЕГ цей результат виявився майже однаковим. Так репродуктивний рівень продемонстрували 9 осіб (18%) ЕГ, а творчий рівень показали 8 осіб (16%) ЕГ. Стосовно КГ, то результати за цими рівнями різняться: репродуктивний рівень у 11 (20,37%) респондентів КГ і творчий рівень у 8 (14,81%) респондентів КГ. Це можна пояснити тим, що учасники дослідження здатні здійснювати пошук і аналіз необхідної інформації, однак у деяких випадках їм складно ставити деяку інформацію під сумнів.

За показником *«кмітливність і здатність швидко навчатись»* когнітивного критерію ми отримала такі результати: переважає конструктивний рівень розвиненості стратегічної компетентності у 19 (38%) респондентів ЕГ і 24 (44,44%) респондентів КГ; майже однаковий рівень розвиненості адаптивного (ЕГ – 14 (28%); КГ – 17 (31,48%)), репродуктивного (ЕГ – 11 (22%); КГ – 9 (16,67%)), творчого (ЕГ – 6 (12%); КГ – 4 (7,41%)) рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів обох груп. Ми пояснюємо це тим, що керівники закладів освіти здатні засвоювати нову інформацію і знаходити правильні рішення, проте їм не вистачає швидкості у прийнятті рішення та сміливості, щоб відстоювати перед колективом вибір, який вважається найбільш правильним.

Результати діагностики показника *«обізнаність про проблеми стратегічного управління»* за когнітивним критерієм демонструють переважання репродуктивного рівня розвиненості стратегічної компетентності респондентів обох груп (ЕГ – 19 (38%); КГ – 23 (42,59%)); на другій позиції – адаптивний рівень у 17 (34%) респондентів ЕГ і 18 (33,33%) респондентів КГ; на третій позиції – конструктивний рівень у 10 (20%) респондентів ЕГ і 7 (12,96%) респондентів КГ; результати творчого рівня було продемонстровано у незначній кількості респондентів, зокрема 4 (8%) респондентів ЕГ, і 6 (11,11%) респондентів КГ.

Отримані результати діагностики рівнів прояву показника «обізнаність про проблеми стратегічного управління» за когнітивним критерієм свідчать, що у респондентів у більшості випадків відсутні достатні знання зі стратегічного управління, що унеможливорює здійснювати стратегічний розвиток закладу освіти.

Загальний коефіцієнт розвиненості стратегічної компетентності респондентів за когнітивним критерієм визначався шляхом обчислення середнього арифметичного значення всіх результатів за кожною методикою за формулою:

$$K_k = \frac{K_{k1} + K_{k2} + K_{k3}}{3} \quad (2.4)$$

де, K_k – коефіцієнт когнітивного критерію;

K_{k1} – коефіцієнт розвиненості критичного мислення;

K_{k2} – коефіцієнт розвиненості кмітливості та здатності швидко навчатись;

K_{k3} – коефіцієнт розвиненості обізнаності про проблеми стратегічного управління.

Узагальнені вихідні дані когнітивного критерію на початку експерименту подано у таблиці 2.7 і рис. 2.4.

Таблиця 2.7

**Вихідні дані рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів
ЕГ і КГ за когнітивним критерієм (у %)**

Група респондентів	Рівень розвиненості стратегічної компетентності респондентів за когнітивним критерієм			
	Репродуктивний	Адаптивний	Конструктивний	Творчий
КГ (54)	26,54	33,33	29,01	11,11
ЕГ (50)	26	34	28	12

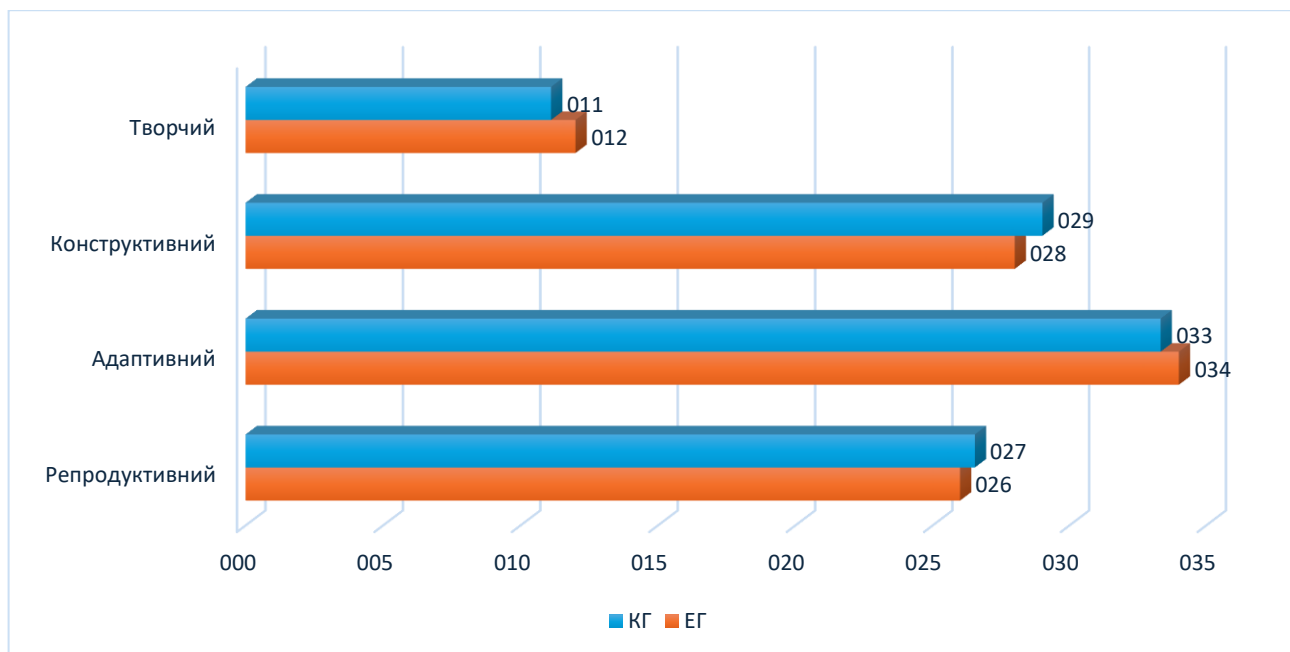


Рис. 2.4. Показник когнітивного критерію розвиненості стратегічної компетентності респондентів КГ та ЕГ на констатувальному етапі (у %)

Аналіз даних табл. 2.7 та рис. 2.4 дозволяє визначити, що лише 12 % респондентів КГ та 11,11 % – ЕГ виявили творчий рівень розвиненості стратегічної компетентності за когнітивним критерієм. Значна кількість респондентів потрапила до репродуктивного (26,54 % – КГ; 26% – ЕГ), конструктивного (29,01% – КГ; 28% – ЕГ), адаптивного (33,33 % – КГ; 34% – ЕГ) рівнів розвиненості стратегічної компетентності за когнітивним критерієм. За отриманими результатами дослідження є об'єктивна необхідність внести зміни у зміст підвищення кваліфікації керівників закладів дошкільної освіти з метою розширення наукових уявлень керівника про стратегічне управління у цілому, та стратегічне управління закладом дошкільної освіти зокрема, а саме: створення дистанційного спецкурсу, комплексу міні-лекцій або науково-методичних семінарів, які будуть спрямовані на опанування респондентами знаннями з основ стратегічного управління.

Однорідність ЕГ і КГ щодо досліджуваного феномену на початку експерименту була підтверджена за допомогою λ -критерію Колмогорова-Смирнова: $\lambda_{\text{емп.}}=0,045$. Оскільки $\lambda_{\text{емп.}} < \lambda_{\text{кр.}}(0,05)$, отриманий результат свідчить про однорідність обох груп за когнітивним критерієм (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

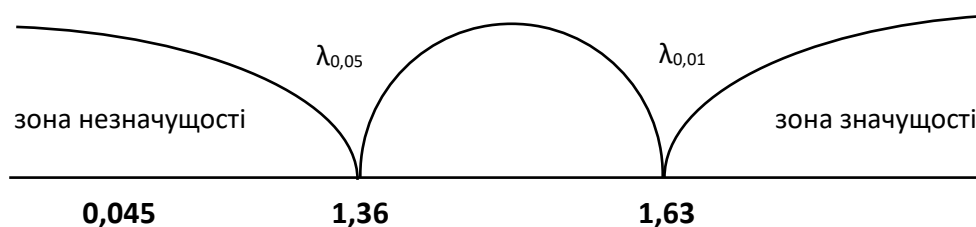
Розрахунки щодо однорідності ЕГ і КГ відносно когнітивного критерію за допомогою λ -критерію Колмогорова-Смирнова

Рівні	Емпіричні частоти		Накопичені емпіричні частоти		Різниця $\sum f_{EG} - \sum f_{KG}$
	ЕГ	КГ	$\sum f_{EG}$	$\sum f_{KG}$	d
Репродуктивний	13,00	14,33	0,26	0,26543	0,00543
Адаптивний	17,00	18,00	0,6	0,59876	0,00124
Конструктивний	14,00	15,67	0,88	0,88888	0,00888
Творчий	6,00	6,00	1	1	0
Сума	50	54			

За таблицею 2.8 $d_{\max} = |\sum f_{EG} - \sum f_{KG}| = 0,00888$.

$$\lambda_{\text{емп}} = 0,00888 \cdot \sqrt{\frac{50 \cdot 54}{50 + 54}} = 0,00888 \cdot 5,095 = 0,045$$

За таблицею [210] $\lambda_{\text{кр}(0,05)}$ становить 1,36, і $\lambda_{\text{кр}(0,01)} = 1,63$. Ми одержали $\lambda_{\text{емп}} = 0,045$. Побудуємо «вісь значущості»:



Отже, $\lambda_{\text{кр}} > \lambda_{\text{емп}}$, що підтверджує гіпотезу H_0 .

Діяльнісний критерій стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти вимірювався за наступними методиками.

Рівень розвиненості вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси, вміння адаптуватись до зовнішнього середовища та вміння створювати тривалі конкурентні переваги визначався за допомогою авторського опитувальника «Самооцінювання стратегічних вмінь» (див. дод. Е) і кейс-ситуацій (див. дод. Ж). Використання цих методик допомагає продіагностувати вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси, вміння адаптуватись

до зовнішнього середовища, вміння створювати тривалі конкурентні переваги як показників діяльнісного критерію стратегічної спрямованості керівника закладу дошкільної освіти.

За допомогою авторського опитувальника «Самооцінювання стратегічних вмінь» респонденти самостійно визначали рівень прояву означених умінь за 5-тибальною шкалою. Відповідно до цієї методики респонденти могли набрати такі бали: від 1 до 7 балів – репродуктивний рівень; від 8 до 13 балів – адаптивний рівень; від 14 до 20 балів – конструктивний рівень; від 21 до 25 балів – творчий рівень.

Результати самооцінювання показали, що: 21 (42%) респондентів ЕГ і 22 (40,74%) респондентів КГ оцінюють рівень розвиненості стратегічної компетентності за діяльнісним критерієм як репродуктивний; 17 (34%) респондентів ЕГ і 18 (33,33%) респондентів КГ продемонстрували адаптивний рівень; конструктивний рівень виявили 7 (14%) респондентів ЕГ і 8 (14,81%) респондентів КГ, а творчий рівень розвиненості стратегічної компетентності за діяльнісним критерієм показали 5 (10%) респондентів ЕГ і 6 (11,11%) респондентів КГ.

Для оцінювання рівня розвиненості видів стратегічних умінь респондентам також було запропоновано вирішити кейс-ситуації і діагностичну карту (див. табл. 2.9), яку ми заповнювали на кожного респондента. Від 3 до 6 балів – репродуктивний рівень; від 7 до 9 балів – адаптивний рівень; від 10 до 12 балів – конструктивний рівень; від 14 до 15 балів – творчий рівень.

Таблиця 2.9

Карта вивчення розвиненості показників діяльнісного критерію стратегічної компетентності респондентів за результатами виконання кейс-ситуацій

Стратегічні вміння	Бали				
	1	2	3	4	5
вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси					
вміння адаптуватись до зовнішнього середовища					
вміння створювати тривалі конкурентні переваги					

Опрацювавши відповіді учасників опитування, ми отримали такі результати: 23 (46%) респондентів ЕГ і 24 (44,44%) респондентів КГ володіють репродуктивним рівнем розвиненості стратегічної компетентності за діяльнісним критерієм; 20 (40%) респондентів ЕГ і 17 (31,48%) респондентів КГ характеризуються адаптивним рівнем розвиненості означеного явища за діяльнісним критерієм; 4 (8%) респондентів ЕГ і 7 (12,96%) респондентів КГ проявили конструктивний рівень розвиненості стратегічної компетентності за діяльнісним критерієм та 3 (6%) респондентів ЕГ і 6 (11,11%) респондентів КГ виявили творчий рівень розвиненості стратегічної компетентності за діяльнісним критерієм.

Наступний крок – це порівняння результатів самооцінювання і розбору кейс-ситуацій. Для ЕГ результати виявились такими: різниця в репродуктивному рівні розвиненості – 4%; адаптивному – 6%; конструктивному – 6%, творчому – 4%. Щодо КГ: різниця в репродуктивному рівні розвиненості – 3,7%; адаптивному – 1,85%; конструктивному – 1,85%, творчому – 0%. Це свідчить про об'єктивність самооцінювання респондентами рівня розвиненості стратегічної компетентності за діяльнісним критерієм.

Ми застосували комплексний підхід, поєднавши аналіз результатів самодіагностики з методом експертної оцінки за результатами розбору респондентами кейс-ситуацій. Кінцеві результати визначення рівня розвиненості стратегічної компетентності учасників дослідження за діяльнісним критерієм є середнім арифметичним між результатами самооцінювання та експертного оцінювання.

Результати діагностики вихідних рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів за показниками діяльнісного критерію представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Рівні розвиненості показників діяльнісного критерію стратегічної компетентності респондентів ЕГ і КГ (в абсолютних числах та % значеннях)

Рівень розвиненості	Групи респондентів			
	Експериментальна 50 осіб / %		Контрольна 54 особи / %	
	К-сть	%	К-сть	%
<i>вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси</i>				
Репродуктивний	23	46	19	35,19
Адаптивний	19	38	21	38,89
Конструктивний	5	10	8	14,81
Творчий	3	6	6	11,11
<i>вміння адаптуватись до зовнішнього середовища</i>				
Репродуктивний	21	42	24	44,44
Адаптивний	17	34	19	35,19
Конструктивний	6	12	7	12,96
Творчий	6	12	4	7,41
<i>вміння створювати тривалі конкурентні переваги</i>				
Репродуктивний	22	44	25	46,30
Адаптивний	21	42	19	35,19
Конструктивний	4	8	6	11,11
Творчий	3	6	4	7,41

Результати діагностики показника «вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси» за діяльнісним критерієм показують, що переважає репродуктивний рівень розвиненості означеного виду стратегічних умінь 23 (46%) респондентів ЕГ і 19 (35,19%) респондентів КГ; на другій позиції – адаптивний рівень у 19 (38%) респондентів ЕГ і 21 (38,89%) респондентів КГ, результати конструктивного рівня (5 (10%) респондентів ЕГ і 8 (14,81%) респондентів КГ) і творчого рівня (3 (6%) респондентів ЕГ і 6 (11,11%) респондентів КГ) було продемонстровано у незначній кількості учасників дослідження. Це можна інтерпретувати так, що респонденти розподіляють наявні у закладі освіти ресурси, але при цьому не можуть досягти максимальної ефективності та результативності. Також, на нашу думку, учасники дослідження

стратегічно розподіляючи ресурси, спрямовують їх не туди, де вони найбільше потрібні.

За показником *«вміння адаптуватись до зовнішнього середовища»* діяльнісного критерію ми отримала такі результати: переважає репродуктивний рівень розвиненості стратегічної компетентності у 21 (42%) респондентів ЕГ і 24 (44,44%) респондентів КГ; на другій позиції – адаптивний рівень у 17 (34%) респондентів ЕГ і 19 (35,19%) респондентів КГ; майже однаковий рівень розвиненості конструктивного (ЕГ – 6 (12%); КГ – 7 (12,96%)), творчого (ЕГ – 6 (12%); КГ – 4 (7,41%)) рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів обох груп. Отримані результати, на нашу думку, зумовлені високим рівнем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища в умовах війни. Війна – це виклик, який вимагає від керівника закладу освіти забезпечення ефективного функціонування системи управління, щоб загроза зовнішнього середовища не зламала організацію зсередини. Проте у керівників немає досвіду управління закладом освіти в таких кризових умовах, відповідно виявляється недостатній рівень розвиненості вміння адаптуватись до зовнішнього середовища.

Результати діагностики показника *«вміння створювати тривалі конкурентні переваги»* за діяльнісним критерієм демонструють переважання репродуктивного рівня розвиненості стратегічної компетентності респондентів обох груп (ЕГ – 22 (44%); КГ – 25 (46,3%)); на другій позиції – адаптивний рівень у 21 (42%) респондентів ЕГ і 19 (35,19%) респондентів КГ; на третій позиції – конструктивний рівень у 4 (8%) респондентів ЕГ і 6 (11,11%) респондентів КГ; результати творчого рівня було продемонстровано у незначній кількості респондентів, зокрема 3 (6%) респондентів ЕГ, і 4 (7,41%) респондентів КГ. Результати, що було отримано засвідчують розуміння керівниками того, що одним із ключових напрямків щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності закладу освіти є формування конкурентних переваг останнього. Водночас респонденти відчують труднощі в аналізі проблем освітнього ринку та власного закладу освіти, а також у генеруванні інноваційних ідей та ресурсів для розвитку закладу освіти.

Загальний коефіцієнт розвиненості стратегічної компетентності респондентів за діяльнісним критерієм визначався шляхом обчислення середнього арифметичного значення всіх результатів за кожною методикою за формулою:

$$K_d = \frac{K_{d1} + K_{d2} + K_{d3}}{3} \quad (2.5)$$

де, K_d – коефіцієнт діяльнісного критерію;

K_{d1} – коефіцієнт розвиненості вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси;

K_{d2} – коефіцієнт розвиненості вміння адаптуватись до зовнішнього середовища;

K_{d3} – коефіцієнт розвиненості вміння створювати тривалі конкурентні переваги.

Узагальнені вихідні дані діяльнісного критерію на початку експерименту подано у таблиці 2.11 і рис. 2.5.

Таблиця 2.11

**Вихідні дані рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів
ЕГ і КГ за діяльнісним критерієм (у %)**

Група респондентів	Рівень розвиненості стратегічної компетентності респондентів за діяльнісним критерієм			
	Репродуктивний	Адаптивний	Конструктивний	Творчий
КГ (54)	41,98	36,42	12,96	8,64
ЕГ (50)	44	38	10	8

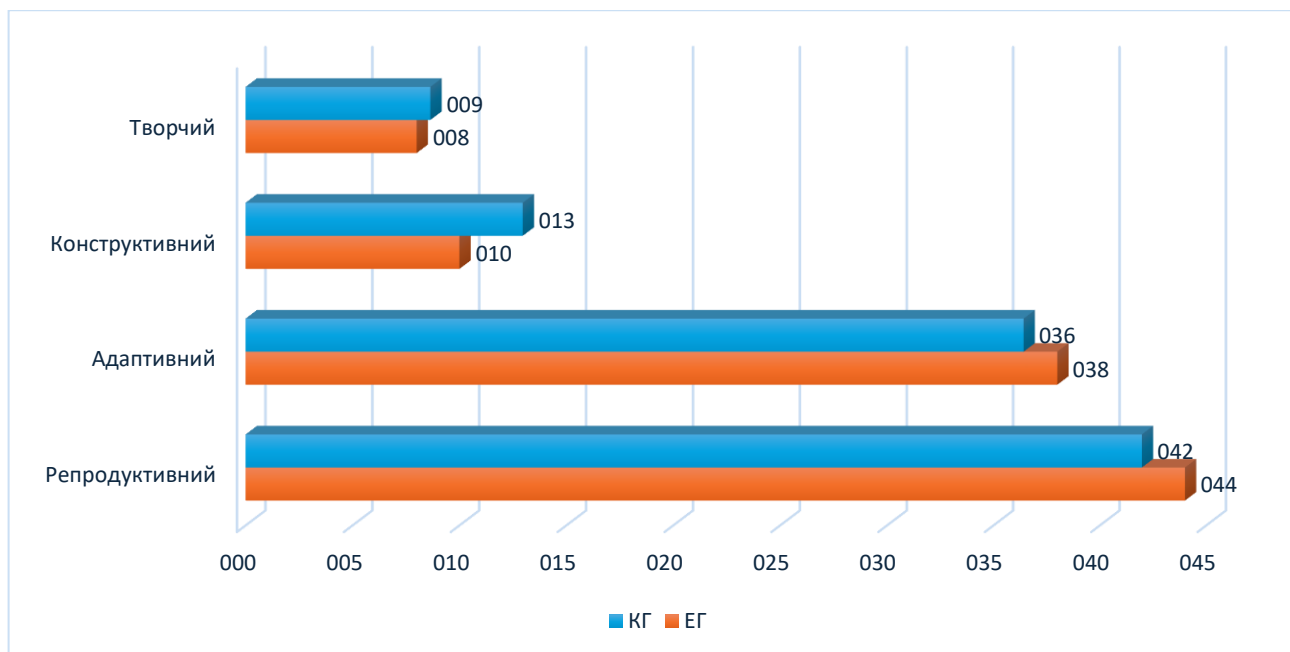


Рис. 2.5. Показник діяльнісного критерію розвиненості стратегічної компетентності респондентів КГ та ЕГ на констатувальному етапі (у %)

Аналіз даних табл. 2.11 та рис. 2.5 дозволяє визначити, що лише 8,64% респондентів КГ та 8 % – ЕГ виявили творчий рівень розвиненості стратегічної компетентності за діяльнісним критерієм. 12,96% респондентів КГ та 10% – ЕГ можна охарактеризувати як таких, у кого виявляється конструктивний рівень розвиненості стратегічної компетентності за діяльнісним критерієм. У 36,42% респондентів КГ і 38% респондентів ЕГ виявився адаптивний рівень, що характеризує таких керівників закладів освіти, у яких частково систематизовані вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси, вміння адаптуватись до зовнішнього середовища, вміння створювати тривалі конкурентні переваги. Значна кількість респондентів потрапила до репродуктивного рівня (41,98% – КГ; 44% – ЕГ). У них виявляється поверховий прояв вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси, вміння адаптуватись до зовнішнього середовища, вміння створювати тривалі конкурентні переваги.

На основі отриманих результатів дослідження виникає об'єктивна потреба спроектувати основні напрямки розвитку визначених видів стратегічних умінь, зокрема в умовах дистанційної післядипломної освіти, а саме: постійно спиратись на управлінський досвід керівників закладів дошкільної освіти і на основі цього

забезпечувати їх подальший розвиток в сфері стратегічного управління; використовувати сучасні комунікаційно-інформаційні технології, які є беззаперечною конкурентною перевагою для сучасних закладів дошкільної освіти; пропонувати різноманітні онлайн платформи, сервіси та інструменти, які, на нашу думку, є сучасним засобом професійного розвитку фахівців, зокрема керівників закладів дошкільної освіти.

Однорідність ЕГ і КГ щодо досліджуваного феномену на початку експерименту була підтверджена за допомогою λ -критерію Колмогорова-Смирнова: $\lambda_{\text{емп.}}=0,184$. Оскільки $\lambda_{\text{емп.}} < \lambda_{\text{кр.}}(0,05)$, отриманий результат свідчить про однорідність обох груп за діяльнісним критерієм (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

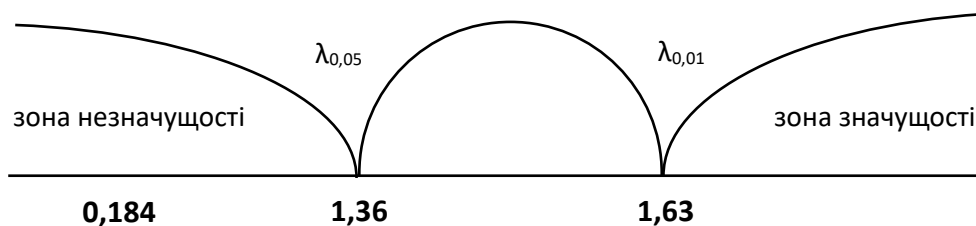
Розрахунки щодо однорідності ЕГ і КГ відносно діяльнісного критерію за допомогою λ -критерію Колмогорова-Смирнова

Рівні	Емпіричні частоти		Накопичені емпіричні частоти		Різниця $\sum f_{\text{ЕГ}} - \sum f_{\text{КГ}}$
	ЕГ	КГ	$\sum f_{\text{ЕГ}}$	$\sum f_{\text{КГ}}$	d
Репродуктивний	22,00	22,67	0,44	0,41975	0,02025
Адаптивний	19,00	19,67	0,82	0,78395	0,03605
Конструктивний	5,00	7,00	0,92	0,91358	0,00642
Творчий	4,00	4,67	1	1	0
Сума	50	54			

За таблицею 2.12 $d_{\text{max}} = |\sum f_{\text{ЕГ}} - \sum f_{\text{КГ}}| = 0,03605$.

$$\lambda_{\text{емп}} = 0,03605 \cdot \sqrt{\frac{50 \cdot 54}{50 + 54}} = 0,03605 \cdot 5,095 = 0,184$$

За таблицею [210] $\lambda_{\text{кр.}}(0,05)$ становить 1,36, і $\lambda_{\text{кр.}}(0,01) = 1,63$. Ми одержали $\lambda_{\text{емп}} = 0,184$. Побудуємо «вісь значущості»:



Отже, $\lambda_{кр} > \lambda_{емп}$, що підтверджує гіпотезу H_0 .

Для виявлення рівня розвиненості *комунікативного критерію* стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, згідно з визначеними показниками, використано наступні методики.

Так, для виявлення рівня розвиненості *здатності відповідально вибудовувати робочі відносини* нам слугував тест визначення типу поведінки DISC (див. дод. И). Основу цього тесту складає теорія чотирьох типів особистості: домінування (*Dominance*), вплив (*Influence*), стабільність (*Steadiness*), адаптивність (*Compliance*). Метою нашого дослідження було виміряти рівень прояву типів особистості «Вплив». «Люди цього типу мають активну поведінку у дружньому середовищі. Тобто вони комунікабельні, вміють спілкуватися та знаходити нові знайомства, генерувати ідеї, впливати на інших» [242]. Згідно з цією методикою учасникам дослідження пропонувалось ознайомитись із ситуаціями з життя, які необхідно підтвердити, спростувати, тощо. Респонденти могли набрати такі бали: від 0 до 4 балів – репродуктивний рівень; від 5 до 9 балів – адаптивний рівень; від 10 до 12 балів – конструктивний рівень; від 13 до 15 балів – творчий рівень розвиненості у респондентів здатності відповідально вибудовувати робочі відносини.

Рівень розвиненості *здатності до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях* ми з'ясували, застосовуючи методику діагностика міжособистісних взаємин Т. Лірі [106, с. 538] (див. дод. К). Учасникам дослідження пропонувався перелік тверджень, необхідно було виділити ті твердження, які відповідають їх уявленням. Відповідно до ключа підраховувались бали таким чином: від 10 до 12 балів – репродуктивний рівень; від 7 до 9 балів – адаптивний рівень; від 4 до 6 балів – конструктивний рівень; від 0 до 3 балів – творчий рівень розвиненості у респондентів здатності до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях.

За допомогою тесту Белбіна «Ролі в команді» [52] (див. дод. Л) ми визначали рівень розвиненості *комунікативної гнучкості*. «Опитувальник містить низку (сім) ситуацій спільної групової діяльності і перелік можливих варіантів (п'ятдесят – шість) поведінки працівника відповідно до однієї з восьми командних ролей. В

інструкції до опитувальника міститься пропозиція респонденту оцінити варіанти поведінки в конкретних ситуаціях в межах десятибальної шкали, поставивши найвищі бали найбільш вірогідному варіанту (варіантам) поведінки». Одержані результати підраховувались і, згідно з ключем визначався рівень розвиненості комунікативної гнучкості: від 0 до 75 балів – репродуктивний рівень; від 76 до 150 балів – адаптивний рівень; від 151 до 225 балів – конструктивний рівень; від 226 до 300 балів – творчий рівень.

Використання зазначених методик допомагає продіагностувати здатність відповідально вибудовувати робочі відносини, здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях, комунікативну гнучкість як показників комунікативного критерію стратегічної спрямованості керівника закладу дошкільної освіти.

Результати діагностики вихідних рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів за показниками комунікативного критерію представлено у таблиці 2.13.

Опрацювавши відповіді респондентів (див. табл. 2.13), ми отримали такі результати рівня розвиненості показника *«здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях»* за комунікативним критерієм: 7 (14%) респондентів ЕГ і 8 (14,81%) КГ володіють репродуктивним рівнем розвиненості стратегічної компетентності за визначеним показником; 17 (34%) респондентів ЕГ і 16 (29,63%) респондентів КГ характеризуються адаптивним рівнем розвиненості означеного явища; 17 (34%) респондентів ЕГ і 20 (37,04%) респондентів КГ проявили конструктивний рівень розвиненості показника *«здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях»* та 9 (18%) респондентів ЕГ і 10 (18,52%) респондентів КГ виявили творчий рівень.

Таблиця 2.13

Рівні розвиненості показників комунікативного критерію стратегічної компетентності респондентів ЕГ і КГ (в абсолютних числах та % значеннях)

Рівень розвиненості	Групи респондентів			
	Експериментальна 50 осіб / %		Контрольна 54 особи / %	
	К-сть	%	К-сть	%
<i>здатність відповідально вибудовувати робочі відносини</i>				
Репродуктивний	7	14	7	12,96
Адаптивний	20	40	17	31,48
Конструктивний	16	32	20	37,04
Творчий	7	14	10	18,52
<i>здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях</i>				
Репродуктивний	7	14	8	14,81
Адаптивний	17	34	16	29,63
Конструктивний	17	34	20	37,04
Творчий	9	18	10	18,52
<i>комунікативна гнучкість</i>				
Репродуктивний	10	20	12	22,22
Адаптивний	14	28	16	29,63
Конструктивний	12	24	15	27,78
Творчий	14	28	11	20,37

Зазначимо результати вхідного констатувального дослідження рівня розвиненості стратегічної компетентності за показником «комунікативна гнучкість» комунікативного критерію. Репродуктивний рівень розвинено у 10 (20%) респондентів ЕГ та у 12 (22,22%) респондентів КГ. Адаптивний рівень виявлено у 14 (28%) респондентів ЕГ та у 16 (29,63%) респондентів КГ. Конструктивний рівень властивий 12 (24%) респондентам ЕГ та 15 (27,78%) респондентам КГ. Творчий рівень становить у ЕГ – 14 (28%) респондентів, а в КГ – 11 (20,37%) респондентів КГ.

Загальний коефіцієнт розвиненості стратегічної компетентності респондентів за комунікативним критерієм визначався шляхом обчислення середнього арифметичного значення всіх результатів за кожною методикою за формулою:

$$K_{\text{КОМ}} = \frac{K_{\text{КОМ1}} + K_{\text{КОМ2}} + K_{\text{КОМ3}}}{3} \quad (2.6)$$

де, $K_{\text{КОМ}}$ – коефіцієнт комунікативного критерію;

$K_{\text{КОМ1}}$ – коефіцієнт розвиненості здатності відповідально вибудовувати робочі відносини;

$K_{\text{КОМ2}}$ – коефіцієнт розвиненості здатності до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях;

$K_{\text{КОМ3}}$ – коефіцієнт розвиненості комунікативної гнучкості.

Узагальнені вихідні дані комунікативного критерію на початку експерименту подано у таблиці 2.14 і рис. 2.6.

Таблиця 2.14

**Вихідні дані рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів
ЕГ і КГ за комунікативним критерієм (у %)**

Група респондентів	Рівень розвиненості стратегічної компетентності респондентів за комунікативним критерієм			
	Репродуктивний	Адаптивний	Конструктивний	Творчий
КГ (54)	16,67	30,25	33,95	19,14
ЕГ (50)	16	34	30	20

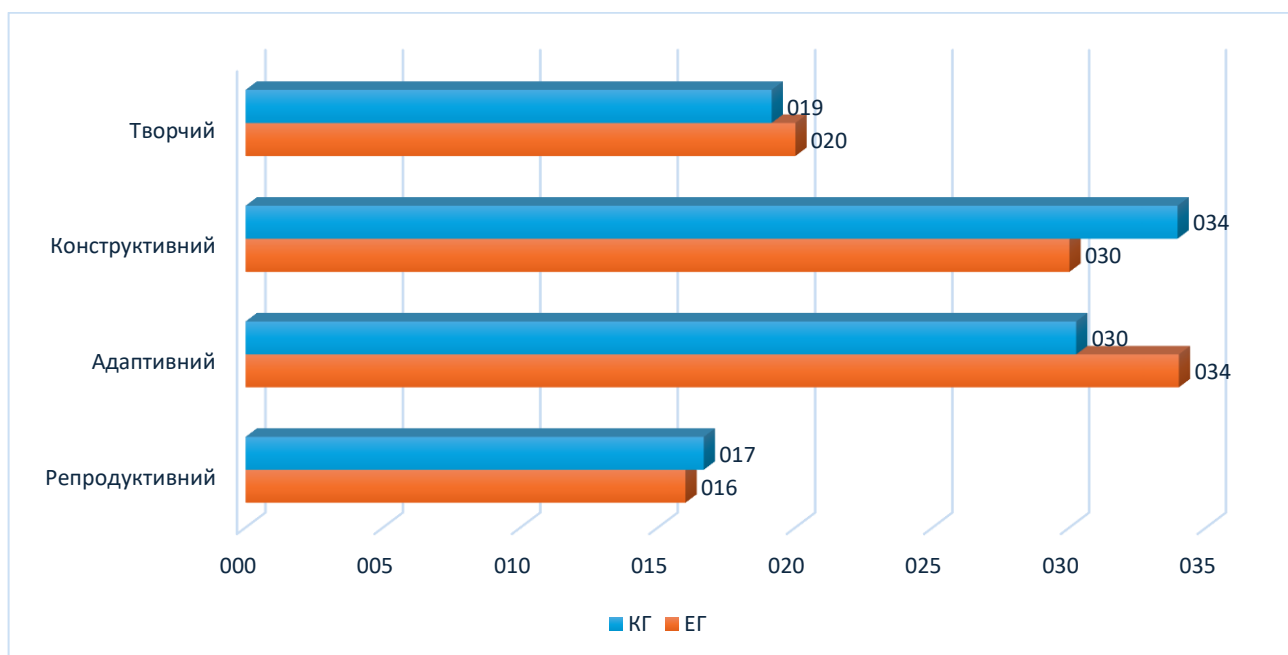


Рис. 2.6. Показник комунікативного критерію розвиненості стратегічної компетентності респондентів КГ та ЕГ на констатувальному етапі (у %)

У цілому, результати вказують на те, що комунікативний критерій стратегічної компетентності учасників дослідження розвинений на репродуктивному (КГ – 16,67% та ЕГ – 16%), адаптивному (КГ – 30,25% та ЕГ – 34%), конструктивному (КГ – 33,95% та ЕГ – 34%) та творчому (КГ – 19,14% та ЕГ – 20%) рівнях, що вказує на необхідність впровадження системи заходів, спрямованих на активізацію діяльності керівників закладу дошкільної освіти у побудові стратегічної комунікації.

Однорідність ЕГ і КГ щодо досліджуваного феномену на початку експерименту була підтверджена за допомогою λ -критерію Колмогорова-Смирнова: $\lambda_{\text{емп.}}=0,157$. Оскільки $\lambda_{\text{емп.}} < \lambda_{\text{кр.}}(0,05)$, отриманий результат свідчить про однорідність обох груп за комунікативним критерієм (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15

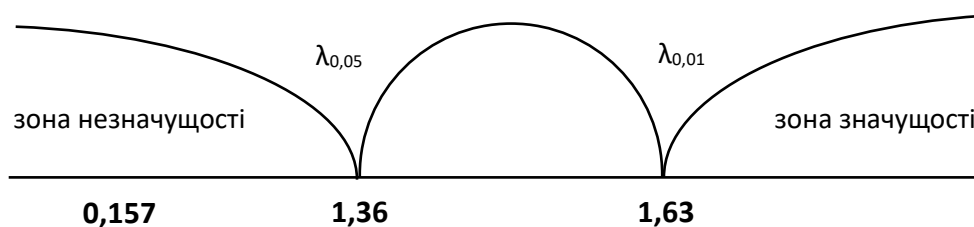
Розрахунки щодо однорідності ЕГ і КГ відносно комунікативного критерію за допомогою λ -критерію Колмогорова-Смирнова

Рівні	Емпіричні частоти		Накопичені емпіричні частоти		Різниця $\sum f_{\text{ЕГ}} - \sum f_{\text{КГ}}$
	ЕГ	КГ	$\sum f_{\text{ЕГ}}$	$\sum f_{\text{КГ}}$	d
Репродуктивний	8,00	9,00	0,16	0,16667	0,00667
Адаптивний	17,00	16,33	0,5	0,46914	0,03086
Конструктивний	15,00	18,33	0,8	0,80865	0,00865
Творчий	10,00	10,33	1	1	0
Сума	50	54			

За таблицею 2.15 $d_{\text{max}} = |\sum f_{\text{ЕГ}} - \sum f_{\text{КГ}}| = 0,03086$.

$$\lambda_{\text{емп}} = 0,03086 \cdot \sqrt{\frac{50 \cdot 54}{50 + 54}} = 0,03086 \cdot 5,095 = 0,157$$

За таблицею [210] $\lambda_{\text{кр.}}(0,05)$ становить 1,36, і $\lambda_{\text{кр.}}(0,01) = 1,63$. Ми одержали $\lambda_{\text{емп}} = 0,157$. Побудуємо «вісь значущості»:



Отже, $\lambda_{кр} > \lambda_{емп}$, що підтверджує гіпотезу H_0 .

Рівень розвиненості *особистісного критерію* стратегічної компетентності респондентів досліджувався за допомогою методики вивчення особистісної ідентичності (Л. Шнейдер) (див. дод. М), опитувальника «ОПКДЕ: організованість, працелюбність, колективізм, допитливість, естетичний розвиток» (Н. Рейнвальд) [125, с. 141] (див. дод. Н), методики діагностики соціальної емпатії [205] (див. дод. П).

Так, для виявлення рівня прояву *досягнутої позитивної ідентичності* нам слугувала методика вивчення особистісної ідентичності (Л. Шнейдер) (див. дод. М), побудована на принципах прямого і ланцюгового асоціативного тесту. Спершу учасникам дослідження пропонувалось два слова-стимули: «живе» і «мертве», на які кожен респондент повинен був записати по 10 асоціативних реакцій. Наступний крок – на ці 10 слів-стимулів необхідно було знову записати по 10 будь-яких слів, які спадали на думку керівникам закладів освіти. Усі асоціативні реакції респондентів зводилися нами воедино. Обробка результатів здійснювалась згідно з ключем. Рівні було розподілено таким чином: коефіцієнт 0–2,0 – репродуктивний рівень; коефіцієнт 2,0–3,0 – адаптивний рівень; коефіцієнт 3,0–4,0 – конструктивний рівень; коефіцієнт 4,0 і вище – творчий рівень.

Рівень розвиненості *організаційної ідентичності* ми з'ясовували, застосовуючи опитувальник «ОПКДЕ: організованість, працелюбність, колективізм, допитливість, естетичний розвиток» (Н. Рейнвальд) [125, с. 141] (див. дод. Н). Назва опитувальника утворена з початкових літер слів, що описують риси особистості: організованість, працелюбність, колективізм, допитливість, естетичний розвиток. Для визначення рівня розвиненості показника «організаційна ідентичність» нас цікавить саме категорія «колективізм». Респондентам необхідно було дати відповіді «так» або «ні» на серію запитань, уявляючи свою поведінку в конкретній ситуації. Відповідно до ключа підраховувались бали: від 0 до 5 балів – репродуктивний рівень; від 6 до 10 балів – адаптивний рівень; від 11 до 6 балів – конструктивний рівень; від 17 до 20 балів – творчий рівень розвиненості у респондентів організаційної ідентичності.

За допомогою методики діагностики соціальної емпатії [205] (див. дод. П) ми визначали рівень розвиненості *соціальна емпатія* респондентів. Учасникам дослідження пропонувалось для ознайомлення 33 твердження, при цьому їм необхідно було припустити, які почуття в подібній ситуації виникали або могли б виникнути і надати відповіді «так» чи «ні». Підрахунок результатів полягав у тому, що кожна відповідь, яка збігалася з ключем, оцінювалася в 1 бал, а за відповідь, що не відповідала ключу, присвоювали 0 балів. Рівні було розподілено так: від 8 до 13 балів – репродуктивний рівень; від 14 до 20 балів – адаптивний рівень; від 21 до 27 балів – конструктивний рівень; від 28 до 33 балів – творчий рівень розвиненості у респондентів соціальної емпатії.

Використання зазначених методик допомагає продіагностувати досягнуту позитивну ідентичність, організаційну ідентичність, соціальну емпатію як показників особистісного критерію стратегічної спрямованості керівника закладу дошкільної освіти.

Результати діагностики вихідних рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів за показниками особистісного критерію представлено у таблиці 2.16.

У ході проведеної діагностики ми встановили, що творчим рівнем *досягнутої позитивної ідентичності* володіє 8 (16%) респондентів ЕГ і 11 (20,37%) респондентів КГ; конструктивний рівень притаманний 20 (40%) респондентів ЕГ і 23 (42,59%) респондентів КГ; 10 (20%) респондентів ЕГ і 10 (18,52%) респондентів КГ проявили адаптивний рівень *досягнутої позитивної ідентичності*; 12 (24%) респондентів ЕГ і 10 (18,52%) респондентів КГ характеризується репродуктивним рівнем. Такі результати засвідчують, що керівники закладів освіти в більшості своїй вступили в період практичної самореалізації. Однак є ще респонденти, які перебувають в процесі професійного самовизначення.

Таблиця 2.16

Рівні розвиненості показників особистісного критерію стратегічної компетентності респондентів ЕГ і КГ (в абсолютних числах та % значеннях)

Рівень розвиненості	Групи респондентів			
	Експериментальна 50 осіб / %		Контрольна 54 особи / %	
	К-сть	%	К-сть	%
<i>досягнута позитивна ідентичність</i>				
Репродуктивний	12	24	10	18,52
Адаптивний	10	20	10	18,52
Конструктивний	20	40	23	42,59
Творчий	8	16	11	20,37
<i>організаційна ідентичність</i>				
Репродуктивний	7	14	7	12,96
Адаптивний	20	40	25	46,30
Конструктивний	17	34	15	27,78
Творчий	6	12	7	12,96
<i>соціальна емпатія</i>				
Репродуктивний	10	20	13	24,07
Адаптивний	15	30	12	22,22
Конструктивний	16	32	18	33,33
Творчий	9	18	11	20,37

У результаті обрахунків ми констатували, що 6 (12%) респондентів ЕГ і 7 (12,96%) респондентів КГ виявили творчий рівень *організаційної ідентичності*; 17 (34%) респондента ЕГ і 15 (27,78%) респондентів КГ проявили конструктивний рівень; 20 (40%) респондентів ЕГ і 25 (46,3%) респондентів КГ характеризуються адаптивним рівнем та 7 (14%) респондентів ЕГ і 7 (12,96%) респондентів КГ властивий репродуктивний рівень *організаційної ідентичності*. Такі результати демонструють, що респонденти не в повній мірі виявляють безмежну прив'язаність до освітньої організації, керівником якої вони є.

Результати засвідчують, що адаптивний рівень *соціальної емпатії* розвинено у 15 (30%) респондентів ЕГ і 12 (22,22%) – респондентів КГ. Конструктивний рівень виявлено у ЕГ – 16 (32%) опитуваних, а в КГ – 18 (33,33%) респондентів. На творчому рівні перебуває 9 (18%) респондентів ЕГ та 11 (20,37%) – КГ. Загалом,

результати засвідчують, що 20% респондентів ЕГ та 24,07% КГ перебувають на репродуктивному рівні, які ми вважаємо недостатніми для ефективного впровадження стратегічного управління та розвитку стратегічної компетентності керівників закладу дошкільної освіти.

Загальний коефіцієнт розвиненості стратегічної компетентності респондентів за особистісним критерієм визначався шляхом обчислення середнього арифметичного значення всіх результатів за кожною методикою за формулою:

$$K_o = \frac{K_{o1} + K_{o2} + K_{o3}}{3} \quad (2.7)$$

де, K_o – коефіцієнт особистісного критерію;

K_{o1} – коефіцієнт розвиненості досягнутої позитивної ідентичності;

K_{o2} – коефіцієнт розвиненості організаційної ідентичності;

K_{o3} – коефіцієнт розвиненості соціальної емпатії.

Узагальнені вихідні дані особистісного критерію на початку експерименту подано у таблиці 2.17 і рис. 2.7.

Таблиця 2.17

**Вихідні дані рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів
ЕГ і КГ за особистісним критерієм (у %)**

Група респондентів	Рівень розвиненості стратегічної компетентності респондентів за особистісним критерієм			
	Репродуктивний	Адаптивний	Конструктивний	Творчий
КГ (54)	18,52	29,01	34,57	17,9
ЕГ (50)	19,33	30	35,33	15,33

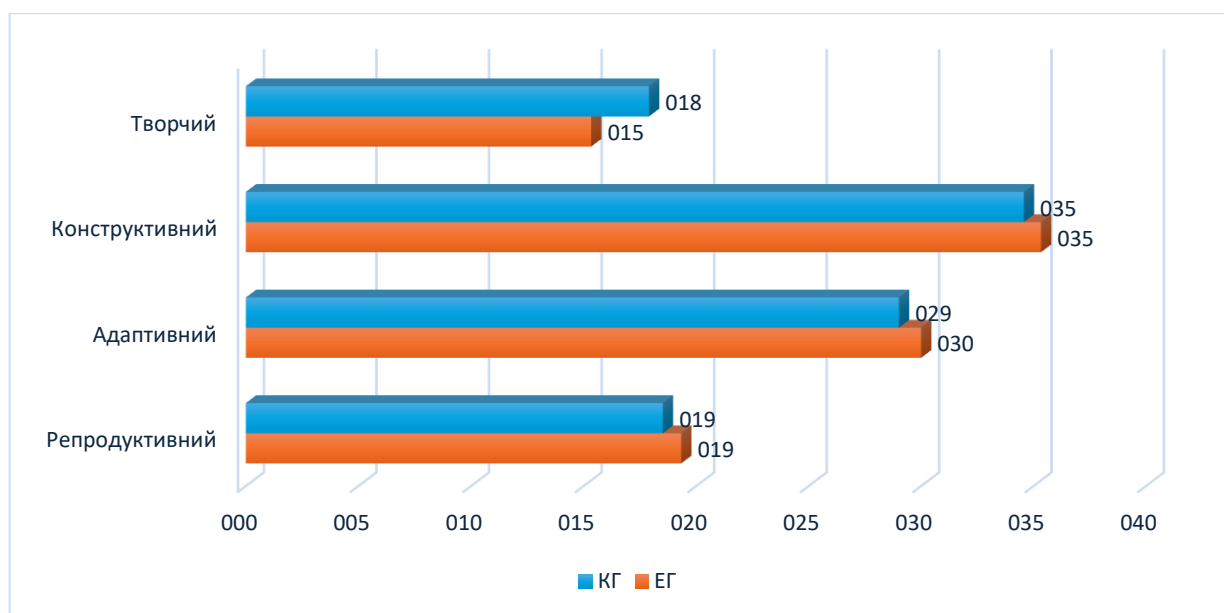


Рис. 2.7. Показник особистісного критерію розвиненості стратегічної компетентності респондентів КГ та ЕГ на констатувальному етапі (у %)

У цілому, результати (див. табл. 2.17 та рис. 2.7) вказують на те, що особистісний критерій стратегічної компетентності респондентів розвинений на конструктивному (КГ – 34,57% та ЕГ – 35,33%) та адаптивному рівнях (КГ – 29,01% та ЕГ – 30%), що засвідчує необхідність вдосконалення змісту і методів у системі післядипломної освіти керівників закладу дошкільної освіти для покращення результатів розвиненості всіх компонентів стратегічної компетентності. Наприклад, використання методів, які сприяють командному переосмисленню проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти.

Однорідність ЕГ і КГ щодо досліджуваного феномену на початку експерименту була підтверджена за допомогою λ -критерію Колмогорова-Смирнова: $\lambda_{\text{емп.}}=0,131$. Оскільки $\lambda_{\text{емп.}} < \lambda_{\text{кр.}}(0,05)$, отриманий результат свідчить про однорідність обох груп за особистісним критерієм (див. табл. 2.18).

Таблиця 2.18

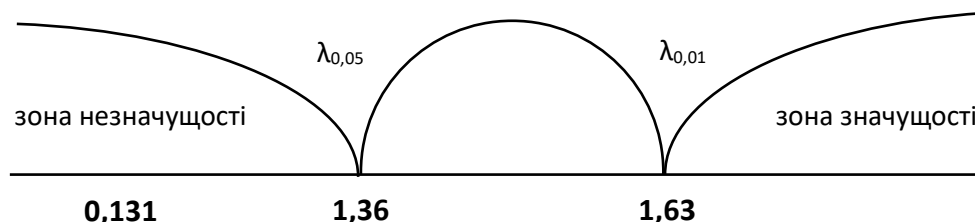
**Розрахунки щодо однорідності ЕГ і КГ відносно особистісного критерію
за допомогою λ -критерію Колмогорова-Смирнова**

Рівні	Емпіричні частоти		Накопичені емпіричні частоти		Різниця $\sum f_{EG} - \sum f_{KG}$
	ЕГ	КГ	$\sum f_{EG}$	$\sum f_{KG}$	d
Репродуктивний	9,67	10,00	0,19333	0,18519	0,00814
Адаптивний	15,00	15,67	0,49333	0,47531	0,01802
Конструктивний	17,67	18,67	0,84666	0,82099	0,02567
Творчий	7,67	9,67	1	1	0
Сума	50	54			

За таблицею 2.18 $d_{\max} = |\sum f_{EG} - \sum f_{KG}| = 0,02567$.

$$\lambda_{\text{емп}} = 0,02567 \cdot \sqrt{\frac{50 \cdot 54}{50 + 54}} = 0,02567 \cdot 5,095 = 0,131$$

За таблицею [210] $\lambda_{\text{кр}(0,05)}$ становить 1,36, і $\lambda_{\text{кр}(0,01)} = 1,63$. Ми одержали $\lambda_{\text{емп}} = 0,131$. Побудуємо «вісь значущості»:



Отже, $\lambda_{\text{кр}} > \lambda_{\text{емп}}$, що підтверджує гіпотезу H_0 .

Останнім кроком констатувального етапу експерименту було визначення стану розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти за всіма визначеними критеріями і показниками.

Узагальнені результати вхідного констатувального зрізу щодо виявлення рівня розвиненості стратегічної компетентності респондентів ЕГ і КГ представлено в таблиці 2.19 та подано на рис. 2.8.

Таблиця 2.19

**Результати рівня розвиненості стратегічної компетентності респондентів
(до експерименту)**

Групи	Рівні розвиненості стратегічної компетентності респондентів ЕГ і КГ (у %)			
	Репродуктивний	Адаптивний	Конструктивний	Творчий
ЕГ (50)	24,8	34,67	25,87	14,67
КГ (54)	25,19	32,47	28,15	14,2

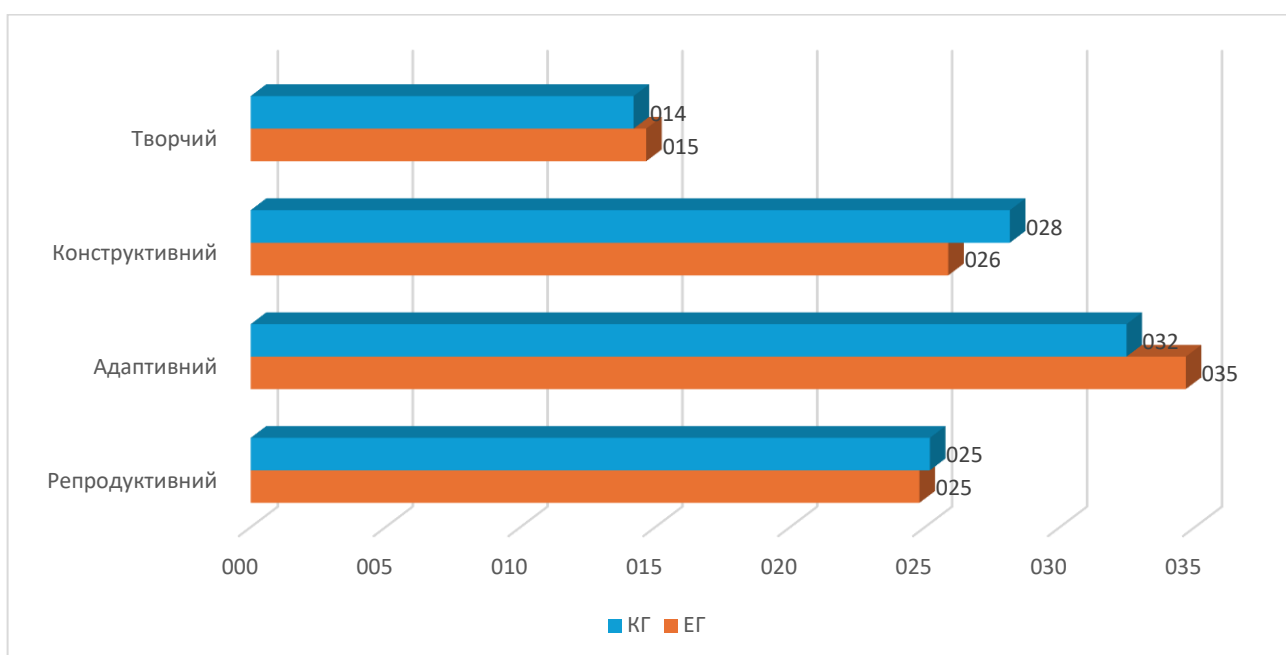


Рис. 2.8. Результати с розвиненості стратегічної компетентності респондентів ЕГ і КГ на етапі констатувального дослідження

Аналіз показує, що результати представників КГ та ЕГ майже ідентичні. Так, творчий рівень становить 14,67% в ЕГ, та 14,2% – в КГ з різницею в 0,47%; конструктивний рівень у ЕГ властивий 25,87% респондентів, а в КГ – 28,15%, різницею є 2,28%; на адаптивному рівні виявлено 34,67% опитаних у ЕГ та 32,47% у КГ (різниця – 2,2%); репродуктивний рівень характерний для 24,8% респондентів ЕГ та 25,19% – КГ з різницею 0,39%.

Для перевірки достовірності отриманих результатів на констатувальному етапі експериментального дослідження був застосований розрахунок λ -критерію Колмогорова-Смирнова. На основі результатів цього етапу була висунута гіпотеза H_0 : різниця між двома розподілами є недостовірною, тобто емпіричний розподіл рівнів розвиненості стратегічної компетентності учасників дослідження не відрізняється від рівномірного.

Отримані дані вносилися до таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

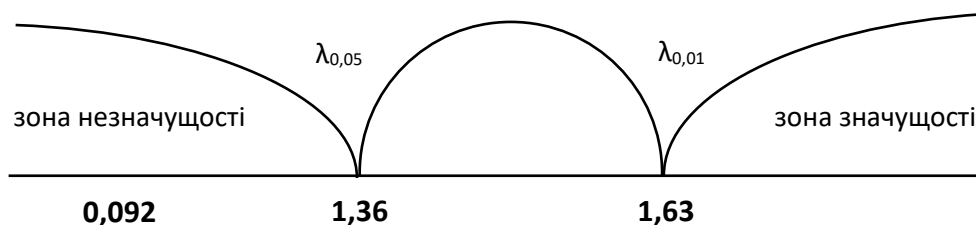
Розрахунок критерію при зіставленні емпіричних розподілів в ЕГ і КГ за результатами констатувального етапу експериментального дослідження

Рівні	Емпіричні частоти		Накопичені емпіричні частоти		Різниця $\sum f_{EG} - \sum f_{KG}$
	ЕГ	КГ	$\sum f_{EG}$	$\sum f_{KG}$	d
Репродуктивний	12,40	13,60	0,248	0,25185	0,00385
Адаптивний	17,33	17,53	0,5947	0,57654	0,01813
Конструктивний	12,93	15,20	0,8533	0,85802	0,00468
Творчий	7,33	7,67	1	1	0
Сума	50	54			

За таблицею 2.20 $d_{\max} = |\sum f_{EG} - \sum f_{KG}| = 0,01813$.

$$\lambda_{\text{емп}} = 0,01813 \cdot \sqrt{\frac{50 \cdot 54}{50 + 54}} = 0,01813 \cdot 5,095 = 0,092$$

За таблицею [210] $\lambda_{\text{кр}(0,05)}$ становить 1,36, і $\lambda_{\text{кр}(0,01)} = 1,63$. Ми одержали $\lambda_{\text{емп}} = 0,092$. Побудуємо «вісь значущості»:



Отже, $\lambda_{\text{кр}} > \lambda_{\text{емп}}$, що підтверджує гіпотезу H_0 .

Як видно, на етапі констатувального дослідження ЕГ і КГ не відрізнялися за

рівнем розвиненості стратегічної компетентності. Це дозволяє провести порівняльний аналіз після впровадження та апробації педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти для оцінки їх ефективності.

Таким чином, результати дослідження рівня розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти виявили її недостатній рівень і підтвердили необхідність розробки та впровадження в процес підвищення кваліфікації педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Висновки до другого розділу

З метою констатувального дослідження рівня розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти визначено критерії, показники, рівні та обрано методики.

Показниками мотиваційного критерію визначено: потреба у здійсненні стратегічних змін (методика діагностики потреби у впровадженні стратегічних змін (за О. Лебідь); орієнтація на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти (Тест Кеттелла (16 RF-опитувальник), фактор G «підвласність почуттям – висока нормативність поведінки»); спрямованість на командне управління (Методика Блейка–Моутона). Показниками когнітивного критерію обрано: критичне мислення (Тест «Критичне мислення» Л. Старкі в адаптації О. Луценко); кмітливість і здатність швидко навчатись (Тест Кеттелла (16 RF-опитувальник), фактор В «інтелект»); обізнаність про проблеми стратегічного управління (тестові завдання). Показниками діяльнісного критерію є вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси, вміння адаптуватись до зовнішнього середовища, вміння створювати тривалі конкурентні переваги (Опитувальник «Самооцінювання стратегічних вмінь», кейс-метод). Показниками комунікативного критерію визначено: здатність відповідально вибудовувати робочі відносини (Тест визначення типу поведінки DISC), здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях

(діагностика міжособистісних взаємин Т. Лірі), комунікативна гнучкість (тест Белбіна «Ролі в команді»).

Показниками особистісного критерію обрано: досягнута позитивна ідентичність (методика вивчення особистісної ідентичності (Л. Шнейдер)); організаційна ідентичність (опитувальник «ОПКДЕ: організованість, працелюбність, колективізм, допитливість, естетичний розвиток» (Н. Рейнвальд)); соціальна емпатія (діагностика соціальної емпатії).

Визначено рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти: репродуктивний, адаптивний, конструктивний, творчий.

Аналіз результатів констатувального етапу експериментального дослідження рівня розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти за підібраними методиками дозволяє стверджувати, що творчий рівень становить 14,67% в ЕГ, та 14,2% – в КГ з різницею в 0,47%; конструктивний рівень у ЕГ властивий 25,87% респондентів, а в КГ – 28,15%, різницею є 2,28%; на адаптивному рівні виявлено 34,67% опитаних у ЕГ та 32,47% у КГ (різниця – 2,2%); репродуктивний рівень характерний для 24,8% респондентів ЕГ та 25,19% – КГ з різницею 0,39%. Результати свідчать про недостатній рівень розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти за кожним критерієм. Це підкреслює необхідність визначення, теоретичного обґрунтування і експериментальної перевірки педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Результати дослідження, відображені у розділі, викладено в публікаціях автора [98; 99].

РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

3.1. Педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти

Основним елементом будь-якого освітнього процесу є певні умови, що сприяють особистісному і професійному розвитку фахівців. Тому важливим завданням є визначення, теоретичне обґрунтування та експериментальне впровадження педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти. Для успішного виконання цього завдання слід спочатку проаналізувати та уточнити сутність понять «умова» і «педагогічні умови».

У Словнику української мови зазначено, що умова – це необхідна обставина, яка робить можливим здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяє чомусь; обставини, особливості реальної дійсності, при яких відбувається або здійснюється що-небудь; правила, які існують або встановлені в тій чи іншій галузі життя, діяльності, які забезпечують нормальну роботу чого-небудь [198]. Також у словнику подається таке пояснення вживання терміну «умова»: «за цих умов (за цієї умови) – при наявності певних сприятливих обставин, чинників; після здійснення чогось» [198]. Умова у словнику-довіднику з професійної педагогіки розкривається як сукупність явищ зовнішнього та внутрішнього середовища, що ймовірно впливає на розвиток конкретного явища; до того ж це явище опосередковується активністю особистості, групою людей [199, с. 193]. Системний аналіз поняття «умова» показав, що у словниковій літературі наведено різні тлумачення, які, проте, мають спільні риси.

У рамках нашого дослідження науковий інтерес викликають саме педагогічні умови, тому продовжуємо аналіз розкриттям сутності поняття «педагогічні умови».

У науково-педагогічній літературі найчастіше педагогічні умови трактуються

як 1) обставини (обставини за яких залежить та відбувається цілісний продуктивний педагогічний процес професійної підготовки фахівців, що опосередковується активністю особистості, групою людей [206]; обставини, які сприяють та уможливають досягнення очікуваного результату внаслідок здійснення педагогічного процесу [53, с 40]; обставина, яка впливає (прискорює чи гальмує) на формування та розвиток педагогічних явищ, процесів, систем, якостей особистості [2]); обставини, які обумовлюють певний напрямок розвитку педагогічного процесу [225]; 2) сукупність елементів (сукупність внутрішніх параметрів та зовнішніх характеристик функціонування, яка забезпечує високу результативність навчального процесу і відповідає психолого-педагогічним критеріям оптимальності [116]; сукупність об'єктивних можливостей змісту, методів, організаційних форм і матеріальних можливостей педагогічного процесу, що забезпечує успішне досягнення поставленої мети [32]; комплекс взаємопов'язаних заходів, методів, ситуацій, за яких відбувається повноцінний педагогічний процес [212]; сукупність форм, методів і засобів освітнього середовища, що сприяє ефективності підготовці фахівця [143]); 3) чинники (детермінанти, що забезпечують процес формування знань, умінь і навичок [161]). Таким чином, нині існують різні визначення педагогічних умов, оскільки науковці розглядають їх у контекстному розумінні. Однак найчастіше цей феномен розглядається ученими як обставина або фактор, що впливає на розвиток педагогічних явищ.

Спираючись на результати аналізу сутності понять «умова» і «педагогічні умови» можемо зробити такі узагальнення: педагогічні умови є складовим елементом системи підвищення кваліфікації керівників закладів дошкільної освіти; вони відображають сукупність змісту, методів, прийомів і форм організації освітнього процесу під час підвищення кваліфікації; «у структурі педагогічної умови присутні як внутрішні елементи, які впливають на розвиток особистісної сфери суб'єктів навчального процесу, так і зовнішні обставини навчально-виховного процесу; належне обґрунтування педагогічних умов забезпечує ефективне функціонування та стійкий розвиток педагогічної системи, гарантує

неперервність, підвищує якість та ефективність освітнього процесу» [110].

Переносячи вищезазначені положення на тему нашого дослідження, ми розуміємо під *педагогічними умовами розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти сукупність факторів дистанційного освітнього процесу в системі післядипломної освіти, від реалізації яких залежить рівень розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.*

Зауважимо, що одним із найважливіших аспектів сучасної науково-педагогічної проблематики є визначення, обґрунтування та перевірка педагогічних умов, що забезпечують успішність діяльності. На думку деяких науковців (О. Єжова [53], Д. Шутов [239] та інші), визначення педагогічних умов має важливе значення, оскільки від нього залежить успішне досягнення цілей педагогічного процесу.

Наступним кроком нашого дослідження щодо визначення педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти є аналіз наукової літератури, в якій розглядається проблема визначення, обґрунтування і експериментальної перевірки умов формування і розвитку компетентностей фахівців в умовах післядипломної освіти; умов формування і розвитку стратегічної компетентності фахівців; умов підготовки фахівців в умовах дистанційної освіти. Ми виходили з того, що результати такого аналізу допоможуть сформулювати необхідний перелік педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти, оскільки «умови можна забезпечувати, добирати, поєднувати» [53, с. 40].

Питання, пов'язані з визначенням педагогічних умов професійного розвитку фахівців в умовах післядипломної педагогічної освіти, досліджувала низка вчених. Значний вклад у розвиток цієї проблеми зробили К. Гоцуляк, М. Кирилюк, М. Навроцька, Л. Фамілярська, П. Шеремет та інші.

Так, у своїх працях Л. Фамілярська визначає такі педагогічні умови розвитку інформаційно-комунікаційної мобільності педагога в післядипломній освіті, як:

педагогічні (забезпечення варіативності змісту, методів, форм, технологій розвитку, саморозвитку), соціальні (створення освітньо-розвивального середовища, що передбачає засади його організації та ключові механізми дії), психологічні (врахування властивостей особистості які забезпечують розвиток складових інформаційно-комунікаційної мобільності) [218, с. 14].

М. Кирилюк визначає і обґрунтовує педагогічні умови розвитку самоосвітньої компетентності вчителів фізико-математичних дисциплін у системі післядипломної освіти, а саме: 1) використання інноваційних технологій у системі підвищення кваліфікації для стимулювання мотиваційно-ціннісного ставлення вчителів фізико-математичних дисциплін до самоосвітньої діяльності; 2) забезпечення системності, цілісності й індивідуалізації самоосвіти вчителів фізико-математичних дисциплін в умовах реформування післядипломної освіти; 3) використання можливостей інформаційно-освітнього середовища та застосування елементів STEM-освіти з метою вдосконалення самоосвітньої діяльності вчителів фізико-математичних дисциплін [67, с. 24].

До педагогічні умови розвитку професійного іміджу педагога в системі післядипломної педагогічної освіти, на думку М. Навроцької, належать: 1) формування у педагогів позитивної мотивації до розвитку власного іміджу в процесі моделювання професійного ідеалу; 2) створення творчого інформаційно-розвивального освітнього середовища; 3) залучення педагогів до розвитку власного іміджу через самоосвіту засобами комп'ютерних технологій [129, с. 7].

П. Шеремет, досліджуючи проблему розвитку професійного іміджу вчителя історії в системі післядипломної освіти, виділяє такі педагогічні умови означеного процесу: 1) підвищення рівня професійної компетентності вчителів історії через упровадження інноваційних форм і методів навчання в професійному інформаційно-навчальному середовищі; 2) планування та реалізація в системі післядипломної освіти заходів, спрямованих на формування позитивного образу вчителя історії; 3) формування в учителя історії навичок самоіміджування в процесі підвищення кваліфікації через актуалізацію саморозвитку й самовдосконалення [235, с. 6].

Серед педагогічних умов підготовки вчителя в системі післядипломної освіти до диференційованого навчання молодших школярів К. Гоцуляк визначено: активізацію мотивації вчителя початкових класів до ефективного використання диференційованого навчання молодших школярів; удосконалення змістового компонента післядипломного педагогічного процесу з метою розширення наукових уявлень вчителя про диференційоване навчання молодших школярів; використання тренінгових технологій стосовно реалізації диференційованого навчання в початковій школі [37, с. 47].

Досліджуючи проблему формування компетенції зі стратегічного управління майбутніх керівників освітніх закладів в умовах магістратури О. Кравченко визначає такі педагогічні умови: 1) інтеграція теорії стратегічного управління у зміст фахових дисциплін навчального плану; 2) упровадження в освітній процес університету інтерактивних методів та форм навчання щодо оволодіння магістрантами знаннями, уміннями та навичками застосування стратегічного управління; 3) активізація самостійної навчальної діяльності майбутніх магістрів шляхом організації наукових досліджень, предметом яких є стратегічного управління освітнім закладом, як ефективного засобу формування компетентності та набуття досвіду діяльності майбутніх керівників навчальних закладів [79].

М. Шевчук виділяє такі педагогічні умови формування стратегічного мислення майбутніх менеджерів сфери освіти: проблемність навчання як базисної характеристики освітнього процесу; проєктність навчання як операційний механізм досягнення мети; інноваційність навчання як шлях виходу за межі регламентованого поля управлінської діяльності [234].

За словами О. Лебідь педагогічними умовами формування готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління в умовах магістратури є створення атмосфери партнерської взаємодії викладачів і магістрантів в освітньому середовищі закладу вищої освіти; активізація самостійної пізнавальної діяльності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти; високий рівень компетентності керівників-наставників у здійсненні стратегічного управління, у супроводі яких здобувачі вищої освіти

другого (магістерського) рівня, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом» зі спеціальності 073 Менеджмент, проходять управлінську практику; спрямованість викладання навчальних дисциплін на формування готовності магістрантів до стратегічного управління закладом освіти різного типу [93].

Окремої уваги заслуговують умови підготовки фахівців в умовах дистанційної освіти, які подано у таблиці 3.1.

Незважаючи на ґрунтовність названих досліджень, проблема визначення педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти висвітлена недостатньо.

Для визначення педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти ми враховували: специфіку організації освітнього процесу у закладах післядипломної педагогічної освіти; сутність та структуру стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти (див. пп. 1.3); особливості стратегічної діяльності керівника закладу дошкільної освіти (див. пп. 1.1.).

Таблиця 3.1

Умови підготовки фахівців в умовах дистанційної освіти

Автор	Напрямок дослідження	Умови
<i>Організаційні умови</i>		
Н. Мельник, О. Ковтун, Е. Лузік, Н. Ладогубець [122, с. 95]	дистанційної вищої освіти після пандемії та в умовах війни	можливості забезпечення дистанційного освітнього процесу, що передбачає наявність технічних ресурсів (комп'ютери, ноутбуки, телефони, планшети тощо) у науково-педагогічних працівників, їхню ІКТ компетентність в цілому, а саме практичну (технологічну) підготовленість до проведення занять на різних платформах (Moodle, Zoom, Google-meet тощо), розуміння способів презентації навчального матеріалу тощо.
<i>Педагогічні умови</i>		
Н. Мельник, О. Ковтун, Е. Лузік, Н. Ладогубець [122, с. 95]	дистанційної вищої освіти після пандемії та в умовах війни	методична підготовленість науково-педагогічних кадрів – вміння планувати зміст програм професійної підготовки, організовувати та методично логічно і правильно презентувати навчальний матеріал; знання технологій подачі навчального матеріалу; вміння застосовувати комплекс підходів у професійній

Продовження табл. 3.1

		підготовці фахівців (особистісний, диференційований, компетентнісний, акмеологічний, аксіологічний, діяльнісний); вміння налагоджувати комунікацію в умовах дистанційного спілкування; гнучке реагування на умови організації освітнього процесу в час повідомлень про повітряні тривоги та після них тощо
Н. Яремчук, В. Марусова [244, с. 207]	організації дистанційного навчання в університеті	<ul style="list-style-type: none"> – організація дистанційного навчання відбувається на засадах студентоцентрованого та компетентнісного підходів; – в умовах дистанційного навчання здійснюється особистісний та професійний розвиток студента; – організаційно-змістовий та предметно-функціональний компоненти освітнього середовища закладу освіти співмірні із особливостями цифровізації дистанційного навчання; – готовність до дистанційного навчання в освітньому середовищі університету.
К. Гавриленко [30, с. 78]	ефективного дистанційного навчання	<ul style="list-style-type: none"> – теоретичні психолого-педагогічні принципи дистанційного навчання; – його організаційні форми; – готовність до такого навчання; – педагогічний контроль самостійної роботи в режимі дистанційного навчання; – підготовка педагогів для роботи дистанційно.
Н. Буличева, А. Буличев, Л. Гаврилюк [20, с. 29]	впровадження дистанційного навчання в закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських	<ul style="list-style-type: none"> – створення інформаційно-технологічного освітнього середовища, в якому ключове місце займають інформаційні технології з можливістю автоматизації тих чи інших сторін процесу; – розробка якісного дидактичного забезпечення; – забезпечення достатнього рівня інформаційної компетентності викладачів закладу вищої освіти, що дозволяє ефективно формувати і супроводжувати процес дистанційного навчання.
В. Свідовська [194]	формування професійної компетентності майбутніх юристів засобами дистанційного навчання	<ul style="list-style-type: none"> – створення інтегрованого інформаційно-освітнього середовища шляхом поєднання традиційних і дистанційних форм і методів навчання, активного використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій як технологічної основи процесу дистанційного навчання; – посилення індивідуалізації й диференціації освітнього процесу, забезпечення різнорівневої інтерактивної взаємодії його суб'єктів за допомогою використання засобів дистанційного навчання.

Закінчення табл. 3.1

<i>Психологічні умови</i>		
О. Зінченко [58]	ефективності дистанційного навчання під час війни	<ul style="list-style-type: none"> – чітке планування діяльності, що враховує індивідуальні й вікові особливості учасників освітнього процесу; – вивчення і формування готовності здобувачів освіти до дистанційного навчання в умовах війни; – вивчення і формування готовності викладачів до дистанційного навчання в умовах війни; – стимулювання мотиваційної складової навчання; – формування ефективного комунікативного середовища дистанційного курсу; – дотримання педагогічної гнучкості при реалізації дистанційного курсу; – формування рефлексії здобувачів дистанційної освіти; – комплекс заходів, спрямованих на збереження психічного здоров'я учасників освітнього процесу.
<i>Організаційно-педагогічні умови</i>		
Н. Попенко [165]	підвищення ефективності соціально-гуманітарної підготовки магістрів природничих спеціальностей в умовах дистанційного навчання	<ul style="list-style-type: none"> – готовність науково-педагогічних працівників до використання елементів дистанційного навчання в освітньому процесі; – мотивації майбутніх магістрів природничої галузі до навчання у дистанційному середовищі; – наявність якісного навчально-методичного, матеріально-технічного та програмного забезпечення дистанційного навчання.
Н. Якименко, В. Вощенко [243, с. 199]	формування професійної компетентності фахівців із документознавства та інформаційної діяльності в процесі дистанційного навчання	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення усвідомлення сутності, значення, необхідності набуття знань і навичок роботи з ресурсом дистанційного навчання як підґрунтя успішної освіти; – створення й інсталювання на платформу дистанційного навчання фахово орієнтованих навчальних курсів, базованих на інтеграції цифрових інформаційно-комунікаційних технологій і змісту професійної діяльності; – складання й упровадження індивідуальних графіків і форм співпраці викладача й студента, персонального консультування з метою формування простору для інформаційно-аналітичної діяльності, професійної творчості, мотивації до саморозвитку та самовдосконалення студента.

У ході наукового пошуку для визначення педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти ми провели бесіди з викладачами закладів

післядипломної педагогічної освіти, які здійснюють підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, а також поспілкувались з викладачами закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку керівних кадрів в магістратурі за спеціальністю «Управління навчальним закладом», вивчення досвіду роботи керівників закладів дошкільної освіти.

Під час таких бесід ми намагались з'ясувати, які форми, методи, засоби, інструменти використовують викладачі закладів післядипломної педагогічної освіти і закладів вищої освіти під час здійснення освітнього процесу з професійного розвитку керівників закладів освіти в умовах карантину та війни.

Нами також було запропоновано керівникам закладів дошкільної освіти анкету (див. дод. С), за допомогою якої намагались з'ясувати чи розуміють керівники сутність стратегічного управління, його функцій; значення стратегічного управління у забезпеченні конкурентоспроможності закладу дошкільної освіти; усвідомлюють роль стратегічної компетентності у професійному та особистісному зростанні керівника закладу дошкільної освіти; знають форми та методи розвитку власної стратегічної компетентності в системі післядипломної освіти та самоосвітній діяльності; проблеми, які виникають під час управління закладом дошкільної освіти в довгостроковій перспективі тощо. Анкету було розроблено на основі анкети «Думки й погляди керівників щодо важливості здійснення стратегічного управління в загальноосвітньому навчальному закладі» (автор О. Лебідь [93, с. 536]).

З урахуванням теоретико-методологічних основ дослідження, результатів аналізу стану розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти, а також даних щодо рівнів розвиненості стратегічної компетентності серед респондентів (див. пп. 2.2), думок викладачів закладів післядипломної педагогічної освіти, були визначені та обґрунтовані педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти:

- 1) удосконалення змістового компоненту післядипломної освіти з метою розширення наукових уявлень керівника закладу дошкільної освіти про стратегічне

управління; 2) організація самостійної роботи через проєктну діяльність задля посилення уваги керівників до стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти; 3) використання інтернет-ресурсів у системі підвищення кваліфікації, які є одним із пріоритетних напрямків розвитку стратегічних умінь керівника закладу дошкільної освіти; 4) використання методів і прийомів групової рефлексії як способу командного пошуку та переосмислення проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти.

Теоретично обґрунтуємо зміст визначених педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Розкриємо зміст першої педагогічної умови – удосконалення змістового компоненту післядипломної освіти з метою розширення наукових уявлень керівника закладу дошкільної освіти про стратегічне управління.

Підвищення кваліфікації у закладах післядипломної освіти відбувається за розробленими і затвердженими освітніми програмами. Аналіз таких освітніх програм показує, що зазвичай керівники закладів дошкільної освіти мають можливість оволодіти різними ключовими і предметними компетентностями. Проте, в освітніх програмах передбачено модулі, в яких розкриваються різні аспекти стратегічного управління закладом дошкільної освіти.

Наприклад, в Програмі підвищення кваліфікації директорів (завідувачів), вихователів-методистів закладів дошкільної освіти, заступників директорів закладів загальної середньої освіти (Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області) є модуль «Стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти», який передбачає такі напрямки: нормативно-правова компетентність директора (завідувача); стратегічне управління закладом освіти; мовленнєва компетентність; використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій; формування компетентностей у галузі вікової педагогіки та вікової психології.

Освітня програма організації та проведення підвищення кваліфікації керівників закладів дошкільної освіти Інституту післядипломної освіти

Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди передбачає вивчення всього однієї теми «Стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти: стратегічне управління, розвиток, стратегічна комунікація та нормативно-правова компетентність» у модулі «Професійна підготовка».

У Миколаївському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти створено освітню програму підвищення кваліфікації для керівників (директорів), вихователів-методистів, в якій передбачено вивчення теми «Програма розвитку закладу дошкільної освіти: акценти практичного втілення».

Акцентуємо увагу на тому, що це поодинокі випадки щодо додавання в освітні програми підвищення кваліфікації керівників закладів дошкільної освіти модулів або тем, що стосуються стратегічного управління.

З огляду на те, ми вважаємо за необхідне удосконалити змістовий компонент післядипломної освіти з метою розширення наукових уявлень керівника закладу дошкільної освіти про стратегічне управління.

Реалізації означеної педагогічної умови, на нашу думку, сприятиме впровадження дистанційного *спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»*, а також *дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти»*.

Необхідність розробки дистанційного спецкурсу зумовлена результатами констатувального етапу експерименту (див. пп. 2.2), які вказали на недостатній рівень розвитку стратегічного мислення учасників дослідження. Дистанційний спецкурс спрямований на забезпечення якісно нового процесу розвитку стратегічної компетентності керівників закладу дошкільної освіти. Метою авторського дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» є використання його у закладах післядипломної педагогічної освіти у процесі розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Ми передбачаємо, що цей спецкурс сприятиме створенню належних умов для розвитку стратегічної спрямованості та стратегічного мислення керівників закладу дошкільної освіти як компонентів стратегічної компетентності; оновленню,

впорядкуванню та поглибленню знань про стратегічного управління та усією системою понять, термінів, що дозволяють в повній мірі застосовувати обрану стратегію розвитку закладу дошкільної освіти.

Завданнями спецкурсу є:

- засвоєння теоретичних і методологічних основ стратегічного управління;
- розширення знань і навичок у прийнятті стратегічних рішень, розвитку критичного мислення, заснованого на наукових підходах до управління в умовах неповної інформації та постійних змін зовнішнього середовища;
- вдосконалення управлінського досвіду на основі вивчення інструментів стратегічного управління відповідно до різних умов діяльності закладу дошкільної освіти;
- визначення місця освітньої організації в системі дошкільної освіти й оцінка досягнутого рівня її розвитку;
- формування бачення бажаного майбутнього стану закладу дошкільної освіти, її організаційної структури та функціональних особливостей;
- усвідомлення важливості розробки стратегії та тактики переходу закладу дошкільної освіти з поточного стану в новий, бажаний.

Основою реалізації цього дистанційного спецкурсу є наступні принципи навчання: принцип структурної єдності змісту навчання, що забезпечує узгодженість і послідовність теоретичного та практичного матеріалу; принцип відповідності змісту дистанційного спецкурсу формам і методам процесу підвищення кваліфікації керівників закладу дошкільної освіти; принципу активної комунікації, що полягає у створенні системи завдань, спрямованих на стимулювання комунікативної активності; «принцип адекватності курсу потребам суспільства та методології сучасної педагогічної науки» [70].

Матеріал дистанційного спецкурсу відповідає таким вимогам: кожне заняття має свою тему, мету, основні завдання та визначену структуру, незважаючи на це, всі теми спецкурсу взаємопов'язані; матеріал курсу тісно пов'язаний з управлінським практичним досвідом керівників закладу дошкільної освіти, а також із тактичними та стратегічними проблемами та потребами закладу дошкільної

освіти; зміст курсу спрямований на розвиток всіх компонентів стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти: стратегічної спрямованості, стратегічних знань, стратегічних умінь, стратегічної комунікації, стратегічної ідентичності; «матеріал курсу викладено на основі зазначених традиційних і нетрадиційних методів та спрямований на вирішення проблемно-пошукових потреб вчителя щодо впровадження інновацій; матеріали курсу побудовано на системі посилюючих та цілеспрямованих знань і вмінь» [70] керівників закладу дошкільної освіти та практично ними опрацьовується, здобуваючи власний досвід стратегічного управління.

Програма дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» розрахована на 20 академічних годин (6 лекційних занять по 2 години та 4 тренінгових занять по 2 години). Тематами, що складають зміст спецкурсу є: тема № 1 «Сутність і завдання стратегічного управління», тема № 2 «Формування стратегічних цілей закладу дошкільної освіти», тема № 3 «Стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів закладу дошкільної освіти», тема № 4 «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища закладу дошкільної освіти», тема № 5 Формування стратегії в закладі дошкільної освіти», тема № 6 «Реалізація стратегії розвитку закладу дошкільної освіти». Робочу програму спецкурсу представлено в додатку Т.

Також важливим в контексті цієї умови є організація засідань дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти». Участь у засіданнях клубу передбачає обговорення актуальних проблем стратегічного управління, обміну досвідом, розвитку вмінь і навичок щодо створення і реалізації стратегії розвитку закладу дошкільної освіти та розширення мережі контактів між практикуючими фахівцями і спеціалістами в галузі стратегічного управління.

Мета дистанційного клубу – ініціювання та підтримка активного діалогу між керівниками закладів дошкільної освіти, викладачами інституту післядипломної освіти і професійною спільнотою, спрямованого на обмін ідеями, досвідом, передовими практиками в сфері стратегічного управління; заохочення інтеграції та обміну теоретичними знаннями й практичними навичками в сфері стратегічного

управління, що в результаті сприятиме розвитку стратегічної компетентності учасників дослідження.

Ми переконані у тому, що в процесі реалізації дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» та дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» важливо впроваджувати діалогічні методи навчання.

На важливості діалогічних методів навчання в процесі розвитку стратегічної компетентності наголошують деякі науковці. Так, за твердженням М. Оліяр, з метою формування стратегічної компетентності у майбутніх фахівців необхідно впроваджувати такі активні методи навчання, як діалоги, дискусії і диспути; тренінг комунікативних якостей і здатності до рефлексії; виконання індивідуальних пошуково-творчих завдань з наступним обговоренням їх результатів тощо [141]. Т. Рідель і Т. Кириченко наголошують на тому, що для успішного формування стратегічної компетентності необхідно використовувати активні методи навчання. Для цього необхідно створити в аудиторії мікросвіт професійної діяльності з усіма реальними взаєминами між людьми. До активних методів навчання, що сприяють формуванню стратегічної компетентності, науковці відносять такі форми взаємодії викладача і студентів, за яких і викладач і студент тісно взаємодіють протягом заняття, студенти є не пасивними слухачами, а активними учасниками заняття, а саме: ігрові методи і метод проблемного навчання [179, с. 219].

Провідними методами навчання, що сприяють формуванню стратегічної компетентності, на думку А. Хомик, є рольова гра та презентація. Сценарії типових ситуацій та учасників професійно орієнтованого усного спілкування фахівців (презентування продуктів і проєктів, обговорення проблем) спонукають студентів активно використовувати лінгвістичні засоби комунікативних стратегій. Типи презентацій (інформаційні, спонукальні, презентації-переконання) та необмежений арсенал лінгвістичних засобів, комунікативних стратегій і стратегій використання мови в умовах змодельованих нарад, зустрічей активізують як монологічне, так і діалогічне мовлення студентів [223].

Варто також звернути увагу на роботи науковців, які розкривали процес формування різних аспектів стратегічної компетентності. Наприклад, цікавими для нашого дослідження є праці О. Лебідь [88; 89; 90; 92; 93], в яких науковиця зазначила, що тренінг є одним з основних методів при формуванні готовності керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління. Метою цього тренінгу є створення умов для розвитку професійно важливих якостей майбутнього фахівця-стратега. Розроблений О. Лебідь тренінг містить такі методи, як ділові ігри, аналіз конкретних ситуацій, мозкові атаки, групові дискусії тощо. При чому акцент зроблений саме на ділових іграх, тому що застосування ділових ігор при формуванні готовності до стратегічного управління дає змогу максимально наблизити навчальний процес до практичної діяльності, дозволяє краще засвоїти ефективні технології (методи, прийоми, техніки) прийняття стратегічних рішень, приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності, відстоювати власні позиції, розвивати в учасників гри колективізм та відчуття команди, отримати результати за досить обмежений час. У спеціально створених умовах майбутній фахівець має можливість опрацювати найрізноманітніші життєві та професійні ситуації, які дають змогу набувати професійних стратегічних знань, умінь та навичок [90].

Щодо формування стратегічного мислення, то С. Тригоб'юк схиляється до думки, що найбільш ефективними є методи, які спрямовані на пошук нових ідей, всебічний розгляд проблеми, а саме: «мозковий штурм», зворотна «мозкова атака», тіньова «мозкова атака», корабельна рада, метод фокальних об'єктів, аналогії, синектика, конференція ідей, метод «гірлянд асоціацій і метафор», методи систематизованого пошуку [217].

Можемо зробити висновок, що більшість науковців схиляється до думки, що діалогічні методи навчання (діалог, дискусія, диспут, кейс-метод, мозковий штурм, зворотна «мозкова атака» тощо) сприяють розвитку стратегічної компетентності, а саме здатності «до продукування змістовного монологічного висловлювання, моделювання конструктивного діалогу» [75, с. 60], здатності до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях,

комунікативної гнучкості, – усе це елементи стратегічної комунікації керівника закладу дошкільної освіти.

Зауважимо, що діалогічні методи навчання «відкривають можливості розвивати комунікативні, організаторські й конструктивні знання, уміння, навички і здатності, ... створюють умови для ... вдосконалення міжособових відносин, формування згуртованості ... колективу» [49].

Реалізації першої педагогічної умови, на нашу думку, сприятиме впровадження таких діалогічних методів навчання:

1. *Групова дискусія* – це «спільне обговорення та аналіз проблемної ситуації, питання або завдання; інтерактивний метод навчання, що дозволяє проаналізувати думки, позиції й установки учасників групи в процесі безпосереднього спілкування» [203]. Групова дискусія дає змогу: узгоджувати різні точки зору та залучати значний обсяг інформації, який одна людина не в змозі представити й обробити самотійно; «швидко згенерувати безліч ідей, миттєво почути їх оцінку, доопрацювати, знайти недоліки і вибрати найкращі» [271, с. 72].

2. *Дебати* дають можливість «зрозуміти, що будь-яка тема та судження мають право на існування, а всі думки можуть не тільки обговорюватись, а й мати сильні та слабкі сторони; ... допомагають дивитися на речі з різних сторін; ставити запитання до розв'язання суті справи або проблеми; знаходити факти і розвивати кмітливість, логіку та аргументацію, що допоможе переконати інших людей у правильності ... позиції; ... організувати свій процес мислення, викладати думки зрозуміло, чітко, ефективно та переконливо» [44]. Зауважимо, що дебати є ефективним засобом розвитку стратегічної комунікації (навички переконливої аргументації, публічних виступів, усного та письмового мовлення тощо), критичного мислення.

3. *Навчальний діалог* – своєрідна форма міжособистісного спілкування, в якому відбувається обмін досвідом, відповідними знаннями, вміннями та навичками [245, с. 84]. Навчальний діалог «передбачає визнання унікальності усіх комунікантів і їхню принципову рівність у ситуаціях співіснування оригінальних і різних думок; орієнтацію співрозмовників на розуміння та на активну взаємну

інтерпретацію думок партнерами; очікування відповіді, її передбачення у власному висловлюванні; взаємну доповнюваність позицій учасників спілкування, співвіднесення яких є метою діалогу» [29, с. 200]. Саме завдяки навчальному діалогу створюються умови для реалізації комунікативно розвивальної функції освітнього процесу, коли розвиваються навички спільної роботи в групі.

4. *Організаційно-діяльнісні ігри* – «технологічно специфічна форма організації колективної мислєдіяльності, орієнтована на вирішення широкого спектру задач, пов'язаних, передусім, із оптимізацією діяльності» [34, с. 24]. Такі ігри передбачають «перебудову та розвиток діяльності шляхом оволодіння учасниками формами, методами, засобами, інструментами та механізмами» [222, с. 179] спільної розумової діяльності та «потребують консолідації зусиль усіх учасників гри» [51, с. 75]. Групова рефлексія під час організаційно-діяльнісної гри «передбачає аналіз роботи групи, визначення успішності групових дій, розробку групової стратегії й тактики, програми й плану наступних групових дій» [51, с. 83].

5. *Презентація як метод навчання* передбачає організацію навчального процесу, де всі учасник активно взаємодіють між собою та з викладачем, використовуючи моделювання життєвих і професійних ситуацій, рольові ігри та методи, що дають змогу створити ситуації пошуку, співпереживання, суперечностей, ризику, сумніву, переконання, задоволення, аналізу та самооцінки своїх дій, спільне розв'язання проблем [6, с. 25].

Друга педагогічна умова – *організація самостійної роботи через проектну діяльність задля посилення уваги керівників до стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти*.

Проектна діяльність в освіті здобула визнання науковців і практиків порівняно недавно, проте вже активно впроваджується в освітній процес післядипломної педагогічної освіти. «Проектна діяльність спрямована на розвиток пізнавальних навичок, умінь самостійно конструювати свої знання, орієнтуватися в інформаційному просторі, узагальнювати та інтегрувати знання, що отримані з різних джерел у процесі теоретичного і практичного навчання» [60, с. 96].

Розглядаючи питання підвищення професійної компетентності керівників виховного процесу, Л. Кондратова зробила висновок, що в процесі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів застосування проєктної технології значно оновлює андрагогічний процес та дозволяє формувати в тих, хто навчається певної системи інтелектуальних і практичних умінь, орієнтованих на виконання соціальних ролей та удосконалення особистості [71].

Проєктна технологія розглядається як сукупність форм, методів, засобів навчання, підпорядковану наперед заданим цілям і орієнтовану на розв'язання проблеми, виконання творчого завдання та презентацію продукту проєктної діяльності [85] і має характер самостійної роботи, що передбачає пошук, обробку, критичне осмислення, аналіз і систематизацію інформації, генерування ідей, втілення задуму, презентацію та самооцінку отриманих результатів. «Самостійне здобування знань, систематизація їх, можливість орієнтуватися в інформаційному просторі, бачити проблему і приймати рішення відбуватися саме через» [47, с. 93] проєктну діяльність. «Саме проєктна технологія передбачає побудову моделей вирішення проблемних ситуацій, використання пошукових зусиль, спрямованих на дослідження, творчість, розроблення ефективних шляхів створення проєктних продуктів, на їх захист і аналіз результатів» [85], що, у свою чергу, активізує інтерес до будь-якого виду діяльності, а також посилює зацікавленість і спрямованість на цю діяльність. Таким чином, проєктна технологія навчання передбачає самостійну діяльність керівників закладів дошкільної освіти (індивідуальна або групова), яку вони виконують протягом визначеного періоду.

Отже, проєктна діяльність є ефективною умовою розвитку стратегічної спрямованості керівника закладу дошкільної освіти та сприяє розвитку орієнтації на здійснення стратегічного управління, здатності проєктувати стратегічні цілі, критичного мислення, самоорганізації. Виконання проєктної діяльності в процесі підвищення кваліфікації розвиває у керівників закладів дошкільної освіти комплекс якостей, які посилюють увагу керівників до стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти.

Реалізації означеної педагогічної умови, на нашу думку, сприятиме виконання керівниками закладу освіти таких проєктів: створення словника зі стратегічного управління закладом дошкільної освіти, груповий проєкт «Стратегія розвитку закладу дошкільної освіти» і «Аналіз конкурентів серед закладів дошкільної освіти».

Обґрунтуємо сутність третьої педагогічної умови – *використання інтернет-ресурсів у системі підвищення кваліфікації, які є одним із пріоритетних напрямків розвитку стратегічних умінь керівника закладу дошкільної освіти.*

У науковій літературі під інтернет-ресурсами розуміють «складне багатокомпонентне явище, в якому виділяю два головні компоненти: змістовність (ресурси) і технологічність (мережа «Інтернет»); засоби соціально обумовленого процесу обміну думками і почуттями між людьми в різних сферах їхньої пізнавально-трудової та творчої діяльності, реалізованого за допомогою інтернет-комунікацій» [15, с. 474]. Інтернет-ресурси, які грамотно використовуються, розвивають навички та вміння, важливі не тільки для здійснення стратегічного управління. «Це, насамперед, пов'язано з розумовими операціями аналізу і синтезу, абстрагування, смислового прогнозування» [133] тощо.

Реалізації означеної педагогічної умови, на нашу думку, сприятиме використання таких інтернет-ресурсів:

1. *Zoom* – це сервіс для організації онлайн-зустрічей та відеозв'язку. До можливостей сервісу *Zoom* можна віднести такі, як: організація спільних чатів для листування та обміну матеріалами; проведення онлайн-конференцій з відеозв'язком високої якості та запрошувати до 100 учасників у безкоштовній версії; запису своїх звернень та спільні розмови; під час проведення семінарів та конференцій можна презентувати матеріали на робочому столі комп'ютера, планшета чи смартфона; планування конференцій та запрошення учасників заздалегідь [213, с. 94].

2. *Google Classroom* – інструмент, що допомагає створювати і впорядковувати завдання, виставляти оцінки, коментувати і організовувати ефективне спілкування зі студентами в режимі реального часу або в режимі дистанційного навчання [27,

с. 169]. В сервісі Google Classroom є низка переваг, зокрема: викладачі можуть організувати письмову роботу без жодного аркуша паперу, розсилати оголошення і починати обговорення; стежити за прогресом у навчанні кожного студента, оцінювання можуть супроводжувати коментарями; онлайн слідкувати за роботою студентів, проглядати документи з якими вони працюють, які виконують завдання або, навіть, виправляють помилки; коментувати отримані роботи та виставляти оцінки, також відправляти роботу студенту на доопрацювання та після внесення правок студентом оцінити роботу повторно; студенти мають змогу обмінюватися один з одним матеріалами та відповідати на поставлені викладачем питання, бачити на сторінці завдань, які роботи ще не захищені [28, с. 40].

3. *Viber* – мобільний застосунок, перевагою якого є те, що його можна ефективно використовувати при організації освітнього процесу у дистанційній формі. За допомогою «Інтерфейс Viber є зручним і простим для використання викладачами та студентами, дозволяє організувати процес навчання як із персонального комп'ютера, так і з мобільних пристроїв (iOS, Android). До переваг Viber доцільно віднести: 1) зручність з мобільного телефону проводити фотографування виконаного завдання і одночасно декількома кліками відправляти роботу на перевірку; 2) можливість створення групи з необхідних адресатів і оперативно розсилати надане викладачем завдання» [22, с. 210].

4. *YouTube* є корисним інструментом дистанційної освіти; сприятливим середовищем для навчання, де розміщено широкий спектр відео з цільовим призначенням. Використання відео YouTube як частини курсу навчання заохочує аудиторію розвивати навички ефективної самостійної роботи з матеріалом, адже студент має працювати з відео (переглядати кілька разів, зупинятися на важливих моментах тощо), доки повністю не зрозуміє його сутність і головні аспекти; дає змогу краще ілюструвати складний матеріал, оскільки відео ідеально підходить для покрокової демонстрації та допомагає легко отримувати й зберігати знання [196].

5. *Платформи масових відкритих онлайн-курсів* (наприклад EdEra, Prometheus) містять величезну різноманітність програм і курсів, лояльні витрати на освіту, комфортні умови навчання, гнучкість, використання в курсах

різноманітного освітнього контенту, спілкування у відкритих дискусіях на сайті й широкі можливості зосередитися, прояв співробітництва, додаткова освіта, підвищення кваліфікації [154, с. 166].

Використання означених інтернет-ресурсів, на нашу думку, дозволить урізноманітнити справи і завдання, що спрямовані на розвиток умінь приймати ефективні стратегічні рішення, здійснювати розподіл ресурсів, аналізувати переваги та загрози зовнішнього середовища, визначати тривалі конкурентні переваги закладу дошкільної освіти. На думку Ю. Гудими, ефективність формування стратегічної компетентності фахівця не можлива без цілісного підходу, що зумовлює створення відповідної підсистеми вправ. Під вправою для формування стратегічної компетентності дослідниця розуміє методично організовану одиницю навчального матеріалу, який засвоюється у процесі цілеспрямованої та спеціально організованої дії. Метою останньої є залучення прямих та непрямих стратегій для вдосконалення стратегічних навичок і вмінь з поступовою їх автоматизацією та наростанням операційних труднощів [41, с. 106–107].

З огляду на це, перед викладачем постає завдання відібрати ті інтернет-ресурси і інтернет-вправи, які можуть виявитися корисними у розвитку стратегічної компетентності керівників закладів дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Четверта педагогічна умова – *використання методів і прийомів групової рефлексії як способу командного пошуку та переосмислення проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти* – передбачає створення рефлексивно насиченого середовища спілкування, що сприятиме переосмисленню проблемних ситуацій стратегічного управління, «відновленню індивідуальних цінностей, відповідних груповим суб'єктам» [132].

Групова рефлексія зазвичай є предметом досліджень психології. Так, українські психологи розглядають групову рефлексію як ретро- і перспективний аналіз командних подій, ситуацій та конфліктів на їхньому тлі, стратегій діяльності, індивідуальних особливостей членів команд, а також подальший пошук способів

оптимізації командної взаємодії [34]; цілісний механізм переосмислення проблемно-конфліктної ситуації спільної творчості, що дає змогу віднайти адекватний для такої складної реальності теоретичний засіб її аналізу; механізм переосмислення проблемно-конфліктної ситуації групового творчого пошуку і є основою продуктивних перетворень у групі [131, с. 26]. У нашому дослідженні розглядаємо групову рефлексію як інструмент командного розвитку та «сукупну здатність членів групи аналізувати ефективність своєї діяльності та взаємодії в різний спосіб та на основі різних параметрів» [34].

Підтримуємо точку зору В. Горбунової, яка зазначає, що одним із базових інструментів сучасних технологій командотворення є групова рефлексія учасників команд на предмет стратегій групової взаємодії та комунікації, способів професійної діяльності та пропозиції власних послуг, групової динаміки, способів реагування в конфлікті, можливостей особистісного та професійного росту, розподілу відповідальності та інше [34].

Психологія Л. Найдьонова визначає такі особливості функціонування групової рефлексії: 1) групова рефлексія регулює становлення групової суб'єктності: здійснюється перехід від блокування сприйняття висловлених партнерами інших думок і моделей, похідних від іншої картини світу, до підвищення чутливості до проявів внутрішнього світу партнерів аж до прийняття «побічних продуктів» руху думки, неусвідомлюваних їхніми авторами; 2) групова рефлексія регулює флуктуації ідентичності та відповідного переходу ресурсу в групі з однієї в іншу форму свого існування (з індивідуальної в групову й навпаки) через визначення міри чіткості, використання перехідних дифузних форм і редагування меж суб'єктності; 3) групова рефлексія досвіду створення і змін коаліцій через усвідомлення належності та постналежності різним груповим суб'єктам стає механізмом розв'язання ціннісних суперечностей у взаємодії суб'єктів, способом забезпечення повноти групового суб'єкта в значущій спільній події [132, с. 56].

Підтвердження тому, що групова рефлексія є ефективним інструментом, який забезпечує розвиток стратегічного мислення, рефлексивного мислення, здатності

до постановки запитань та пошуку інформації, а також здатності встановлювати зв'язки між розрізною інформацією та прогнозування майбутніх станів, знаходимо в роботах А. Громе (A. Grome), Б. Крендалла (B. Crandall), А. Карраша (A. Karrasch), А. Сакетта (A. Sackett), А. Сантоса (A. Santos), Е. Голдмана (E. Goldman) і Дж. Гріра (J. Greer) [255, с. 3]. Науковці стверджують, що з метою реалізації групової рефлексії необхідно *використовувати* комплекс практичних вправи. Означені вправи повинні бути розроблені на основі принципів навчання дорослих, а саме: зосередження на проблемі, надання можливості для взаємодії з іншими учасниками, тощо.

Реалізації означеної педагогічної умови, на нашу думку, сприятиме впровадження методів і прийомів групової рефлексії, які сприяють командному пошуку та переосмисленню проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти, а саме:

1. *Фасилітація* – форма групової роботи для прийняття рішень підвищеної складності або важливості [271, с. 72]; підтримка групового процесу, спрямованого на ефективну комунікацію, уточнення та досягнення поставлених цілей. При цьому фасилітативні методи використовуються з метою ефективного налагодження групової дискусії та підвищення ефективності роботи будь-якої групи на шляху до досягнення цілей [271, с. 72]. Як влучно зазначає Л. Ющишина за допомогою фасилітації можна вирішити такі виробничі та бізнес-завдання: розробка стратегії, постановка цілей та їх декомпозиція; розробка базових елементів корпоративної культури; обговорення структури компанії та внесення необхідних змін; прийняття маркетингових рішень; обговорення внутрішніх процесів та проектів компанії; проведення будь-яких проблемних зустрічей тощо [271, с. 73]. Сформульовані науковицею завдання, які вирішує фасилітація, відповідають основним завданням стратегічного управління.

2. *Прийом «рефлексивний консиліум»* – обговорення учасниками (усім складом або малими групами) будь-якої конкретної професійної проблеми (ситуації), аналіз її, пошук альтернативних шляхів розв'язання [174, с. 228]; *прийом «аргументації відповіді»*.

Доцільність використання розглянутих методів і прийомів у дистанційній післядипломній освіті керівників закладу дошкільної освіти обумовлена їхньою орієнтованістю на: розвиток організаційної ідентичності, а саме переосмислення проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти та визначення ролі командного потенціалу в практиці стратегічного управління. Означені методи і прийоми групової рефлексії сприяють розвитку позитивної ідентичності через усвідомлення власних цінностей, інтересів і переконань. Завдяки такому інструментарію керівники закладів дошкільної освіти можуть розвинути соціальну емпатію, яка дає змогу зрозуміти почуття та погляди іншої людини й використовувати це розуміння для спрямування власних дій в контексті стратегічного розвитку освітньої установи.

Акцентуємо на тому, що кожна з виділених нами умов пов'язані між собою та являють комплекс заходів, що сприяє розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Таким чином, нами визначено та обґрунтовано педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти. Такими умовами ми вважаємо:

- 1) удосконалення змістового компоненту післядипломної освіти з метою розширення наукових уявлень керівника закладу дошкільної освіти про стратегічне управління;
- 2) організація самостійної роботи через проєктну діяльність задля посилення уваги керівників до стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти;
- 3) використання інтернет-ресурсів у системі підвищення кваліфікації, які є одним із пріоритетних напрямків розвитку стратегічних умінь керівника закладу дошкільної освіти;
- 4) використання методів і прийомів групової рефлексії як способу командного пошуку та переосмислення проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти.

Передбачається, що окреслені педагогічні умови сприятимуть ефективному розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

3.2. Програма формувального експерименту з реалізації педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти

Представлені в підрозділі 3.1 педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти підлягають експериментальній перевірці в ході педагогічного експерименту.

Дослідно-експериментальна робота здійснювалася у 2023–2024 роках на базі таких закладів післядипломної освіти: Інститут післядипломної освіти і менеджменту Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди, Тернопільський обласного комунальний інститут післядипломної педагогічної освіти.

Метою педагогічного експерименту була перевірка ефективності педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

У першу чергу зазначимо, що всі педагогічні умови реалізовувались в дистанційному форматі. Ми розуміли, що нам необхідно було продумати способи взаємодії з аудиторією, підготувати навчальний контент, визначити технології дистанційного навчання, проаналізувати можливі складності, тощо.

Розкриємо процес впровадження *першої педагогічної умови* – удосконалення змістового компоненту післядипломної освіти з метою розширення наукових уявлень керівника закладу дошкільної освіти про стратегічне управління.

Як зазначено у пп. 3.1. реалізація першої педагогічної умови передбачає впровадження дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» і дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти».

У першу чергу охарактеризуємо особливості організації навчального процесу під час викладання спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти». Робочу програму спецкурсу представлено у додатку Т.

Програма спецкурсу передбачає тісну інтеграцію теоретичного аспекту з практичним. На лекційних заняттях керівники закладу дошкільної освіти мали змогу отримати нові знання з проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти, що відповідають сучасному законодавству в сфері освіти України, новітнім науковим підходам в системі стратегічного управління, практичним здобуткам дошкільної сфери освіти. Практична складова дистанційного спецкурсу реалізовувалась за допомогою тренінгових занять. Результативність організації тренінгових занять у процесі розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти пояснюється тим, що на таких заняттях відбувається мобілізація внутрішнього потенціалу кожного учасника, розширюється коло його можливостей, необхідних для здійснення стратегічного управління. Також важливість тренінгових занять визначається розвитком стратегічних умінь. Це пояснюється тим, що оволодіння керівниками закладів дошкільної освіти стратегічними вміннями «відбувається в процесі «програвання» певних ситуацій» [48].

В контексті опанування дистанційним курсом «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» керівники закладів дошкільної освіти вивчали такі теми: «Сутність і завдання стратегічного управління», «Формування стратегічних цілей закладу дошкільної освіти», «Стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів закладу дошкільної освіти», «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища закладу дошкільної освіти», «Формування стратегії в закладі дошкільної освіти», «Реалізація стратегії розвитку закладу дошкільної освіти».

Обґрунтовуємо особливості організації роботи над означеними темами.

Зауважимо, що у процесі викладання спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» ми активно послуговувались діалогічними методами навчання: групова дискусія, навчальний діалог, метод проблемних ситуацій (кейс-метод), організаційно-діяльнісні ігри. Використання цих методів навчання не лише значно покращує запам'ятовування теоретичного матеріалу, а й сприяє його

застосуванню в практиці стратегічного управління, у здійсненні стратегічної комунікації.

Під час організації лекцій на теми «Сутність і завдання стратегічного управління», «Стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів закладу дошкільної освіти», «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища закладу дошкільної освіти» ми використали метод групової дискусії. Приклади питань, які ставились учасникам дискусії:

– тема «Сутність і завдання стратегічного управління»: *Чи актуальне стратегічне управління в сьогоденних реаліях війни? Чи можливий планомерний розвиток закладу дошкільної освіти без здійснення стратегічного управління?*

– тема «Стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів закладу дошкільної освіти»: *Чи сучасне визначення складної ситуації закладу дошкільної освіти в умовах війни дасть поштовх до розкриття внутрішніх ресурсів закладу освіти? Чи є аналіз внутрішніх ресурсів закладу дошкільної освіти умовою подолання складних ситуацій в умовах війни?*

– тема «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища закладу дошкільної освіти»: *Чи правда, що аналіз зовнішнього середовища закладу дошкільної освіти допоможе оцінити ризики та можливості, що з ним пов'язані? Чи допоможе аналіз зовнішнього середовища закладу дошкільної освіти передбачити сприятливу чи загрозливу динаміку їх впливу?*

Лекції на тему «Формування стратегічних цілей закладу дошкільної освіти» було організовано у формі навчального діалогу. Для цього було запрошено фахівців-практиків в сфері стратегічного управління організацією. Такими експертами виступили представники «Інституту соціального проектування» і Дніпровського міського об'єднання всеукраїнського товариства «Просвіта» імені Тараса Шевченка. Також зауважимо, що в контексті такої колаборації авторка дослідження провела декілька майстер-класів для співробітників і клієнтів цих організацій: «Формування стратегічного бачення: від місії до реальних дій», «Реалізація стратегій в умовах кризи: гнучкість і адаптація», «Управління

змiнами: як успішно впроваджувати нові стратегії». Кожен майстер-клас містить практичні кейси, дискусії та інтерактивні завдання.

Отже, розкриємо особливості організації лекції «Формування стратегічних цілей закладу дошкільної освіти» у формі навчального діалогу за участю керівників-практиків. На початку лекції викладач повідомив мету заняття, а саме: усвідомлення важливості формулювання стратегічних цілей організації. Наступним кроком було з'ясування сутності поняття «стратегічні цілі». Для цього викладач звернувся до керівників закладів дошкільної освіти, щоб зрозуміти як вони розуміють це поняття, а потім звернувся до керівників-практиків, з проханням пояснити як стратегічні цілі формують на практиці в тих установах, які очолюють запрошені керівники.

Наведемо приклад фрагменту навчального діалогу.

Представник керівництва Інституту соціального проектування: *«Дякую за слово. У нашому закладі ми почали з визначення місії та візії. А потім вже формуємо стратегічні цілі, які мають відображати, як заклад хоче виглядати через кілька років. Місією нашої організації є об'єднувати проактивних однодумців задля сприяння демократичним перетворенням та формуванню громадянського суспільства в Дніпрі. Однією зі стратегічних цілей є підвищення самосвідомості людини як громадянина, формування усвідомлення людиною себе суб'єктом діяльності громади».*

Керівник ЗДО 1: *«А які конкретні кроки Ви зробили для досягнення цієї мети?».*

Представник керівництва Інституту соціального проектування: *«По-перше, ми провели аналіз ресурсів. Наприклад, чи є у нас достатньо кваліфікованих спеціалістів, які здатні впроваджувати просвітницьку діяльність в цьому аспекті. По-друге, підготували план підвищення кваліфікації для наших співробітників. А також залучили зовнішніх фахівців до процесу розробки програм щодо підвищення самосвідомості людини як громадянина».*

Викладач (фасилітатор): *«Це чудовий приклад формування мети, яка також пов'язана з місією закладу. А як у вас із вимірюванням цих цілей? Як ви оцінюєте, чи досягнуто ціль?»*

Представник керівництва Інституту соціального проєктування: *«У нашій організації ми формуємо цілі за методикою SMART».*

Такий діалог дозволив керівникам закладу дошкільної освіти не лише отримати теоретичні знання, а й бачити, як ці знання застосовуються на практиці.

Лекції на теми «Формування стратегії в закладі дошкільної освіти» і «Реалізація стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» було проведено у формі обговорення проблемних ситуацій (кейс-метод).

На лекції «Формування стратегії в закладі дошкільної освіти» з керівниками закладу дошкільної освіти обговорювались такі ситуації: *«Невизначеність місії та візії закладу»*, *«Зниження попиту на послуги закладу через конкуренцію»*, *«Обмеженість фінансових ресурсів»*, *«Впровадження інклюзивної освіти»*, *«Управління в умовах кризи»*. Текст проблемних ситуацій подано у додатку У.

Наприклад, під час обговорення ситуації *«Невизначеність місії та візії закладу»* викладач створив таку проблемну ситуацію: *«У вашому дошкільному закладі керівництво змінилося протягом останнього року, і новий керівник не затвердив чіткої місії та візії для закладу. Через це педагогічний колектив не має спільного бачення щодо того, як має розвиватися заклад, що спричиняє певний хаос у процесі прийняття рішень і взаємодії з батьками. Як відсутність місії та візії впливає на роботу закладу? Які кроки можна зробити для формування чіткої місії, що відповідатиме потребам закладу та батьків? Як залучити весь колектив до розробки візії закладу?»*

На лекції «Реалізація стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» з керівниками закладу дошкільної освіти обговорювались такі ситуації: *«Опір змін з боку педагогічного колективу»*, *«Недостатність ресурсів для реалізації стратегії»*, *«Відсутність чітких показників ефективності»*, *«Комунікаційні проблеми під час реалізації стратегії»*, *«Реакція батьків на зміни в освітньому процесі»*, *«Стратегічне партнерство з іншими установами»*, *«Невідповідність*

нововведень очікуванням педагогів». Текст проблемних ситуацій подано у додатку У.

Наприклад, під час обговорення ситуації «Комунікаційні проблеми під час реалізації стратегії» викладач створив таку проблемну ситуацію: *«У процесі реалізації стратегії розвитку виникає проблема недостатньої комунікації між керівництвом і педагогічним колективом. Працівники не завжди розуміють нові завдання, що призводить до плутанини та невиконання частини завдань стратегії. Це викликає незадоволення як серед педагогів, так і серед батьків. Які методи комунікації можна впровадити для ефективного донесення завдань стратегії до колективу? Як забезпечити двосторонню комунікацію між керівництвом і працівниками? Яким чином можна залучити педагогів до активної участі в реалізації стратегії?»*.

Розкриємо процес обговорення проблемної ситуації «Комунікаційні проблеми під час реалізації стратегії». Спочатку викладач обґрунтував проблему керівникам закладу дошкільної освіти та наголосив на важливості комунікації в процесі реалізації стратегії; запросив всіх учасників висловити своє бачення основних проблем за допомогою таких питань: «Що, на вашу думку, є головною причиною незадовільної комунікації між керівництвом та педагогами?», «Як саме проявляються проблеми з комунікацією в вашій роботі? Наведіть конкретні приклади».

Відповіді керівників закладів дошкільної освіти були такими: *«Нам не завжди зрозумілі зміни, які ми повинні впроваджувати. Інструкції занадто загальні, а деталі не обговорюються»*, *«Іноді повідомлення про зміни надходять занадто пізно, і в нас не вистачає часу на підготовку»*, тощо.

Наступний етап обговорення – викладач зосередив увагу слухачів на причинах виникнення проблем і запропонував їм обґрунтувати можливі шляхи вдосконалення комунікації за допомогою таких питань: *«Які системи комунікації використовуються в закладі зараз? Чи є вони ефективними?»*, *«Як ми можемо вдосконалити систему передачі інформації, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому?»*. Відповіді керівників закладів дошкільної освіти були такими: *«Ми*

зазвичай отримуємо повідомлення через електронну пошту, але було б корисно мати регулярні зустрічі для обговорення нових завдань», «Можливо, варто впровадити внутрішню платформу для обміну інформацією, де ми зможемо швидко отримувати інструкції і ставити запитання».

Після цього викладач запропонував учасникам поділитися своїми ідеями щодо покращення комунікації за допомогою питань: *«Які інструменти комунікації можна впровадити для кращого інформування персоналу?», «Як ми можемо залучити педагогів до процесу обговорення стратегічних завдань, щоб усі почувалися залученими?».* Пропозиції учасників були такими: *«Можна створити щотижневі короткі наради, щоб узгоджувати всі дії та зміни в реалізації стратегії», «Було б добре організувати спільні обговорення в чатах чи на онлайн-платформі, де кожен міг би задавати запитання та отримувати швидкі відповіді від керівництва».*

Результатом такого обговорення було складання плану дій: 1) впровадити щотижневі зустрічі керівництва з педагогічним колективом для обговорення змін та прогресу у реалізації стратегії; 2) розробити внутрішню комунікаційну платформу або створити закритий чат для оперативного обміну інформацією; 3) залучати представників педагогічного колективу до стратегічних зустрічей для забезпечення прозорості прийняття рішень.

Останнім етапом обговорення було підведення підсумків і завершальне слово викладача: *«Дякую всім за активну участь у обговоренні. Ми дійшли згоди щодо кількох важливих кроків для покращення комунікації, і тепер ви можете почати впроваджувати ці зміни в своєму закладі дошкільної освіти. Ваше завдання – забезпечити ефективне донесення інформації до кожного, щоб стратегія розвитку була успішно реалізована».*

Такий процес обговорення дозволив учасникам лекції не тільки виявити ключові проблеми комунікації під час реалізації стратегії, але й розробити конкретні заходи для покращення взаємодії всередині закладу.

Тренінгові заняття на теми «Формування стратегії в закладі дошкільної освіти», «Стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів закладу дошкільної освіти»,

«Формування стратегії в закладі дошкільної освіти» організували у форматі *організаційно-діяльничної гри* як вид ділової гри було обрано враховуючи її особливості. Так, ділова гра зазвичай використовується для вирішення стандартних управлінських завдань, а організаційно-діяльнична гра застосовується для обговорення управлінських ситуацій, які виникають в умовах невизначеності. Тому що саме в умовах нестабільності та невизначеності стратегічне управління є ключовим інструментом здійснення управлінської діяльності.

Цей вид гри розглядаємо як засіб розвитку стратегічного мислення, під час проведення якої керівники закладів дошкільної освіти набуває здатності аналізувати ситуації управлінської діяльності, в яких доцільно використовувати прийоми та інструменти стратегічного управління. Ми пропонували учасникам дослідження такі організаційно-діяльничні ігри: *«Модель керівника-стратега закладу дошкільної освіти»* (тренінгове заняття «Формування стратегії в закладі дошкільної освіти»); *«Ідеальні та реальні умови стратегічного управління у закладі дошкільної освіти»* (тренінгове заняття «Стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів закладу дошкільної освіти»), *«Створення стратегії взаємодії з батьками дошкільнят в умовах війни»* (тренінгове заняття «Формування стратегії в закладі дошкільної освіти»). Сценарії і методика проведення означених організаційно-діяльничних ігор представлено у додатку Ф.

Метою організаційно-діяльничної гри *«Модель керівника-стратега закладу дошкільної освіти»* є розробка комплексної оцінки професійних та особистісних якостей керівника-стратега закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану; гри *«Ідеальні та реальні умови стратегічного управління у закладі дошкільної освіти»* – усвідомлення завдань стратегічного управління та невизначеного і ризикованого характеру умов управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти в умовах війни; *«Створення стратегії взаємодії з батьками дошкільнят в умовах війни»* – розробка проєкту стратегії за визначеною тематикою, розвиток стратегічних умінь здійснювати розподіляти ресурси і аналізувати переваги і недоліки зовнішнього середовища.

Розкриємо особливості організації гри «Створення стратегії взаємодії з батьками дошкільнят в умовах війни», яка була формою проведення тренінгового заняття «Формування стратегії в закладі дошкільної освіти» (спецкурс «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»). Спочатку викладач повідомив керівникам закладів дошкільної освіти мету заняття – відпрацювати вміння ефективної комунікації з батьками дошкільнят під час кризових ситуацій, зокрема війни, а також розробити стратегію підтримки дітей та їхніх сімей у надзвичайних умовах.

Всіх учасників було поділено на групи по 5–6 осіб, які потім між собою розподіляли ролі:

- керівник – відповідальний за координацію роботи команди;
- психолог – відповідальний за розробку планів психологічної підтримки дітей та батьків;
- вихователь – взаємодіє з батьками та дітьми, організовує освітній процес у дистанційному форматі;
- відповідальний за технічну підтримку – забезпечує технічну підтримку та зв'язок з батьками (через месенджери, Zoom тощо);
- представник/ки батьків – висловлює/ють потреби та проблеми зі сторони батьківської спільноти.

Перед початком гри викладач описав кризову ситуацію, яку керівники закладів дошкільної освіти повинні розв'язати: *«В Україні – війна і заклад дошкільної освіти закритий для фізичного відвідування через постійну загрозу обстрілів та евакуацій. Деякі сім'ї змушені були переїхати в інші регіони чи навіть закордон. Психологічний стан дітей утруднюється, а батьки вимагають роз'яснення, як забезпечити освітній процес та підтримку дітей. У цих умовах команда закладу дошкільної освіти повинна розробити стратегію ефективної взаємодії з батьками та надати їм підтримку»*.

Наведемо приклад роботи однієї з команд. Керівник організував роботу групи таким чином: формулювання проблеми кожним учасником групи відповідно до своєї ролі (наприклад, керівник описує загальну нестабільність, психолог говорить

про психологічний стан дітей, вихователь розповідає про проблеми організації освітнього процесу тощо); розгляд пропозицій членів групи щодо того, як можна налагодити зв'язок з батьками і підтримати дітей (періодичність проведення онлайн-зустрічей з батьками; можливість організації групових сеансів для дітей у Zoom або через відео з психологічними порадами; розробка дистанційних занять і відеоуроків для дітей з використанням ігрових методів для підтримки їх активності; формулювання очікувань родини щодо комунікації, і передбачення можливого зворотнього зв'язку (опитування, зустрічі)).

Після обговорення команди презентували свої результати. У процесі такої презентації викладач виступав у ролі фасилітатора, вводячи додаткові несподівані виклики, наприклад: «У кількох батьків немає доступу до Інтернету, а у дітей немає гаджетів. Як ви будете вирішувати цю проблему?», «Діти не хочуть брати участь у онлайн-заняттях. Що ви робитимете?».

Після завершення гри відбулось підсумкове обговорення за допомогою таких питань: *Що було складним? Як можна покращити комунікацію та взаємодію з батьками в умовах війни? Які з рішень можна реалізувати в реальних умовах? Як війна впливає на психоемоційний стан дітей та батьків і, які механізми допомоги можуть бути використані?*

Таким чином, організаційно-діяльнісна гра «Створення стратегії взаємодії з батьками дошкільнят в умовах війни» спрямована на розвиток у керівників закладів дошкільної освіти стратегічного мислення, стратегічної комунікації, вміння швидко реагувати на виклики та працювати в команді в умовах кризи. Така форма роботи дозволила не тільки зрозуміти важливість комунікації з батьками, але й тестувати реальні рішення на практиці.

У контексті першої педагогічної умови було також запроваджено *дискусійний клуб «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти»*, який передбачав обговорення актуальних проблем стратегічного управління, обміну досвідом, розвитку вмінь і навичок щодо створення і реалізації стратегії розвитку закладу дошкільної освіти та розширення мережі контактів між практикуючими фахівцями і спеціалістами в галузі стратегічного управління.

Діяльність дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» була зосереджена на кількох напрямках. Науково-популярний напрям, який відображений у тематиці групових дискусій, спрямований на ознайомлення з найновішими досягненнями в теорії управління закладом освіти; вивчення цікавих фактів, пов'язаних з освітнім менеджментом, які не входять до обов'язкової навчальної програми дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти». Управлінсько-стратегічний напрям характеризується спрямованістю діяльності дискусійного клубу на поглиблене вивчення основ стратегічного управління закладом дошкільної освіти, а саме стадій процесу стратегічного управління, особливостей стратегічного планування і прогнозування, процесу розробки та реалізації стратегії розвитку закладу дошкільної освіти тощо.

Можемо констатувати, що засідання дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» завжди вирізнялися активними обговореннями, несподіваною переконливістю та іноді парадоксальністю аргументів, повагою до думки опонентів і прагненням до взаєморозуміння навіть у найскладніших питаннях. Учасники формувального етапу експерименту демонстрували колективну згуртованість і цілеспрямованість на дискусію.

У таблиці 3.2 відображено план засідань дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти».

Обґрунтовуємо особливості організації роботи з керівниками закладу дошкільної освіти під час засідань дискусійного клубу.

Зауважимо, що у процесі організації засідань дискусійного клубу ми активно послуговувались діалогічними методами навчання: групова дискусія, навчальний діалог, дебати, конференція, презентація як метод навчання.

Щодо групової дискусії, то вона застосовувалась нами не тільки як діалогічний метод навчання, але і як спосіб організації групової взаємодії під час засідань дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти».

**План засідань дискусійного клубу
«Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти»**

№	Тема	Керівник	Дата проведення
1.	Організаційна зустріч і складання плану роботи дискусійного клубу	Л.В. Левітіна	вересень 2023 р.
2.	Презентація з елементами групової дискусії на тему: «Система стратегічного управління: що це таке і навіщо потрібне закладам освіти»	О.В. Лебідь – професор кафедри психології та педагогіки Університету імені Альфреда Нобеля	вересень 2023 р.
3.	Презентація з елементами групової дискусії на тему: «Дискусійні питання щодо сутності стратегії розвитку закладу дошкільної освіти»	Л.В. Левітіна	жовтень 2023 р.
4.	Дебати на тему «Стратегія розвитку закладу дошкільної освіти: чого чекати керівникам?»	Л.В. Левітіна, О.В. Лебідь – професор кафедри психології та педагогіки Університету імені Альфреда Нобеля	жовтень 2023 р.
5.	Презентація з елементами групової дискусії на тему «Стратегічні комунікації в системі управління закладом освіти»	Н.П. Волкова – завідувач кафедри психології та педагогіки Університету імені Альфреда Нобеля	листопад 2023 р.
6.	Конференція на тему «Наукові, практичні та педагогічні засади стратегії розвитку закладу дошкільної освіти в Україні у повоєнний період»	Л.В. Левітіна	листопад 2023 р.
7.	Тема «Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегії» (презентація і захист проєктів)	Л.В. Левітіна	грудень 2023 р.
8.	Підведення підсумків роботи дискусійного клубу	Л.В. Левітіна	грудень 2023 р.

Перед початком проведення групової дискусії ми заздалегідь формулювали орієнтовні питання залежно від теми. Ставили перед собою завдання залучити якомога більше керівників закладів дошкільної освіти до участі у дискусії й активному обговоренню проблеми. Приклади питань, які ставились учасникам дискусії:

– презентація з елементами групової дискусії на тему: «Дискусійні питання щодо сутності стратегії розвитку закладу дошкільної освіти»: *Чи варто*

сформулювати місію закладу дошкільної освіти, якщо у вас її досі немає? Чи залежить формулювання місії від поточного стану закладу дошкільної освіти? Чи необхідно закладу дошкільної освіти розробляти стратегію конкурентного розвитку?

– тема «Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегії»: Чи треба керівникові закладу дошкільної освіти вчитися управляти проєктами? Чи згодні Ви з тим, що ефективне управління проєктами допоможе зменшити нераціональне використання внутрішніх ресурсів закладу дошкільної освіти?

Також однією з найефективніших форм роботи дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти», на нашу думку і на думку учасників дослідження, виявились *дебати*, під час яких деякі керівники закладів дошкільної освіти були доповідачами з певної проблеми, а інші учасники експерименту – опонентами та рецензентами. Роль експертів виконували авторка дослідження і Ольга Лебідь – фахівець у галузі стратегічного управління. Така форма була організована під час вивчення теми «Стратегія розвитку закладу дошкільної освіти: чого чекати керівникам?». Для проведення дебатів на цю тему нами було обрано формат дебатів за Карлом Поппером. Такий формат є класичною формою ведення дебатів. Також цей формат дебатів було обрано через те, що він орієнтований на розвиток навичок командної роботи як під час підготовки, так і в процесі самих дебатів.

Для організації дебатів викладачка заздалегідь порушила проблему та запропонувала учасникам дискусійного клубу обговорити її важливість та цінність для розуміння особливостей функціонування закладів дошкільної освіти України у повоєнний період. Всіх учасників було поділено на 2 групи: одна команда – стверджувальна, а інша команда – заперечна. Перша команда наголошувала на позитивних наслідках впровадження стратегії розвитку закладу дошкільної освіти, а друга команда акцентувала увагу на проблемах, які можуть виникнути під час реалізації стратегії розвитку закладу дошкільної освіти. Кожна з груп обирала по 3 спікери, які представляли групу. Тривалість промов спікерів мала чітко регламентований характер. Ми обрали такий формат дебатів, ще, тому що «у цьому

форматі більш структуровані промови, менше виділяється часу для виступів і можна використовувати свої записи та додаткову літературу» [44], що було зручним моментом для учасників дискусійного клубу.

Цікавою для керівників закладу дошкільної освіти виявилось засідання дискусійного клубу у формі *конференції* на тему «Наукові, практичні та педагогічні засади стратегії розвитку закладу дошкільної освіти в Україні у повоєнний період».

Засідання клубу у такому форматі було організовано поетапно (див. табл. 3.3).

Ця модель організації конференції забезпечує інтерактивний та глибокий обмін думками між членами дискусійного клубу, дозволяючи створити ефективні стратегії відновлення та розвитку дошкільної освіти в Україні у повоєнний період.

Таблиця 3.3

**Етапи організації конференції на тему
«Наукові, практичні та педагогічні засади стратегії розвитку закладу
дошкільної освіти в Україні у повоєнний період»**

Етап	Підетап	Зміст
Підготовчий етап	1.1. Визначення мети конференції	Метою конференції є формування науково-практичних рекомендацій щодо відновлення та розвитку дошкільних закладів освіти в Україні у повоєнний період, виходячи з досвіду учасників дискусійного клубу
	1.2. Підготовка учасників	Кожен учасник дискусійного клубу отримує попередні завдання: провести дослідження або підготувати доповідь на основі свого досвіду або роботи з дошкільними закладами. Учасники діляться на три групи, кожна з яких працює над окремим аспектом теми: наукові, практичні та педагогічні засади стратегії розвитку
	1.3. Програма конференції	Розробка програми засідання, яка включає три ключові тематичні блоки: наукові засади стратегії розвитку дошкільної освіти; практичні підходи до відновлення роботи дошкільних закладів після війни; педагогічні рішення для адаптації дітей та вихователів у повоєнний період
2. Проведення конференції	2.1. Вступне слово	Викладач дискусійного клубу відкриває конференцію, окреслюючи основну мету заходу – розробку конкретних стратегій для відновлення дошкільної освіти. Важливість обговорення базових наукових, практичних і педагогічних підходів у нових умовах.
	2.2. Тематичні блоки	<i>Тематичний блок 1: Наукові засади стратегії розвитку дошкільної освіти</i> Доповіді учасників, що стосуються наукового підґрунтя стратегії розвитку дошкільної освіти у складних умовах відновлення.

Продовження табл. 3.3

		<p>Питання для обговорення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Які наукові підходи можуть бути ефективними для розробки стратегії відновлення дошкільних закладів? 2. Як використовувати досвід інших країн, які пройшли через подібні кризи? <p>Дискусія:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Учасники обговорили наукові підходи та можливості їх застосування у повоєнній Україні. • Після обговорення створення переліку наукових методів, які можуть бути інтегровані в стратегії розвитку. <p><i>Тематичний блок 2: Практичні підходи до відновлення дошкільних закладів</i></p> <p>Учасники поділились досвідом практичної роботи в дошкільних закладах під час криз, розповіли про відновлення навчальних установ у складних умовах.</p>
		<p>Питання для обговорення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Які практичні дії можуть допомогти у відновленні закладів дошкільної освіти? 2. Як використовувати обмежені ресурси максимально ефективно? <p>Дискусія:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Учасники обговорили конкретні практичні кроки, які можна реалізувати для забезпечення функціонування дошкільних закладів в умовах відновлення. • Після дискусії створили список практичних заходів для відновлення роботи закладів. <p><i>Тематичний блок 3: Педагогічні рішення для адаптації дітей та вихователів у повоєнний період</i></p> <p>Учасники доповіли про важливість адаптації педагогів і дітей після пережитого стресу, а також про педагогічні методи, що сприяють реабілітації.</p> <p>Питання для обговорення:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Які педагогічні методики можна використовувати для роботи з дітьми, які пережили травму? 2. Як підтримати педагогів у повоєнний період? <p>Дискусія:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Учасники обговорили педагогічні методи, які вони вважають ефективними для адаптації дітей і вихователів у післявоєнний час. <p>Після обговорення створили план педагогічних заходів для підтримки психологічного та емоційного стану дітей.</p>
3. Підбиття підсумків конференції	3.1. Підсумкове обговорення	<p>Викладач узагальнив основні ідеї, які були висловлені під час тематичних блоків.</p> <p>Учасники висловили свої думки щодо подальших дій для імплементації напрацьованих стратегій у дошкільних закладах</p>
	3.2. Формулювання рекомендацій	<p>Учасники разом сформулювали підсумкові рекомендації, що охоплюють наукові, практичні та педагогічні засади стратегії розвитку дошкільних закладів у повоєнний період</p>

Закінчення табл. 3.3

	3.3. Заключне слово	Викладач подякував учасникам за активну участь та оголосив про можливість використання напрацьованих матеріалів для подальшої роботи клубу та закладів дошкільної освіти
4. Після конференції	4.1. Оформлення підсумкового документа	Підготовка звіту про конференцію, що містить основні напрацювання та пропозиції, які можна передати до місцевих органів управління освітою або поширити серед дошкільних закладів
	4.2. Оголошення нових засідань	Обговорення плану нових зустрічей дискусійного клубу для продовження роботи над питаннями відновлення дошкільних закладів

Пропонуємо ознайомитись з рекомендаціями, що охоплюють наукові, практичні та педагогічні засади стратегії розвитку дошкільних закладів у повоєнний період, які сформулювали учасники такого засідання дискусійного клубу:

1. Наукові засади

1.1. Інтеграція міждисциплінарних досліджень. Вивчення ефектів війни на психічний стан дітей та педагогів має базуватися на міждисциплінарних дослідженнях (психологія, соціологія, педагогіка). Можливо залучати науковців для розробки програм реабілітації та адаптації дітей, які пережили стресові ситуації.

1.2. Розробка стратегічних методологій. Підтримка дошкільної освіти повинна базуватися на адаптації існуючих стратегій розвитку закладів до кризових умов, з урахуванням економічних, соціальних та психологічних факторів, викликаних війною.

1.3. Створення науково обґрунтованих показників успішності. Розробка критеріїв і показників для оцінки ефективності роботи закладів у післявоєнний період, які підвищують рівень відновлення інфраструктури, навчального процесу та емоційного стану дітей.

2. Практичні засади

2.1. Реабілітація та відновлення інфраструктури. Заклади дошкільної освіти повинні бути відновлені на основі сучасних норм безпеки та адаптовані до потреб дітей з особливими потребами, які зазнали травматичного досвіду. Пріоритетом є забезпечення безпечного середовища для дітей.

2.2. Створення кризових команд підтримки. Формування мобільних кризових команд, які допомагають педагогам та адміністрації відновлювати роботу закладів. До відповідної команди можуть входити психологи, соціальні працівники, методисти з досвідом роботи в кризових умовах.

2.3. Забезпечення матеріальних ресурсів. Забезпечення закладів матеріальними засобами, включаючи нові навчальні матеріали, технології, засоби реабілітації та технічної підтримки, щоб діти мали доступ до якісної освіти навіть у складних умовах.

3. Педагогічні засади

3.1. Адаптація освітніх програм. Освітні програми повинні бути адаптовані з урахуванням психологічних потреб дітей у посткризовий період. Програми повинні сприяти реабілітації, емоційній стабілізації та соціалізації дітей. Доцільно впроваджувати програми, орієнтовані на розвиток емоційного інтелекту та роботи з травмами.

3.2. Підготовка педагогів до роботи в кризових умовах. Необхідно забезпечити підвищення кваліфікації педагогів, щоб вони могли працювати з дітьми, які пережили травматичні події. Курси з кризового менеджменту, емоційної підтримки та адаптаційної педагогіки повинні стати обов'язковими.

3.3. Психологічна підтримка педагогів. Педагоги особисто часто потребують психологічної допомоги після пережитого стресу. Необхідно створити програму психологічної підтримки для освітян, яка допоможе їм справитися з професійними викликами та особистими переживаннями.

3.4. Залучення батьків до освітнього процесу. Залучення батьків до процесу відновлення та реабілітації дітей є ключовим аспектом успішної адаптації. Батьки повинні мати доступ до інформації про психологічні потреби дітей та методики, які підтримуються в дошкільних закладах.

Ці рекомендації спрямовані на створення стійкої системи дошкільної освіти, яка зможе адаптуватися до викликів і сприяти гармонійному розвитку дітей у воєнний період.

Розкриємо особливості впровадження *другої педагогічної умови* – *організація самостійної роботи через проектну діяльність задля посилення уваги керівників до стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти.*

Під час вивчення дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» і участь у засіданнях дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» передбачало здійснення учасниками дослідження проектної діяльності. Проектна діяльність передбачає роботу над різними видами проектів. Так, керівники закладів дошкільної освіти виконували такі проекти:

- створення словника зі стратегічного проекту (кінцевий продукт – електронний словник зі стратегічного управління у форматі мультимедійної презентації);
- провести аналіз конкурентів серед закладів дошкільної освіти, визначити рівень конкуренції, зробити висновки (кінцевий продукт – порівняльна таблиця «Аналіз прямих конкурентів»);
- здійснити SWOT-аналіз свого закладу дошкільної освіти (кінцевий продукт – матриці SWOT-аналізу закладу дошкільної освіти);
- на основі проведеного SWOT-аналізу закладу дошкільної освіти створити рекомендації щодо розробки стратегії та підвищення конкурентоспроможності закладу дошкільної освіти (кінцевий продукт – список рекомендацій);
- створення списку сильних та слабких сторін вашого закладу дошкільної освіти.

Під час засвоєння матеріалу дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» респонденти експериментальної групи працювали на *індивідуальним проектом* «Словник зі стратегічного управління», робота на яким була передбачена самостійною роботою. Індивідуальна презентація проекту стала підсумковим етапом самостійної роботи над матеріалом дистанційного курсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти». Робота над цим проектом передбачала: роботу з сучасними мультимедійними засобами для самостійного пошуку інформації; опрацювання знайденої інформації: анотування

та реферування. Виконання цього проєкту включала роботу на науковою і навчальною літературою, яка розкриває проблеми стратегічного управління, використання сучасних мультимедійних засобів для самостійного пошуку інформації, опрацювання знайденого матеріалу через анотування та реферування. Обов'язковим етапом роботи респондентом над проєктом було публічне представлення результатів, їх обговорення та розробка рекомендацій для покращення проєкту. Важливо зазначити, що кожен керівник закладу дошкільної освіти повинен був підготувати мультимедійну презентацію у найбільш зручному для нього форматі. Практичний досвід показує, що більшість респондентів уже впевнено володіють навичками створення презентацій через PowerPoint, тому ми запропонували їм ознайомитись з сервісом для створення презентацій Canva і оформити результати проєкту через цю програму. Приклади презентацій керівників закладів дошкільної освіти з індивідуального завдання «Словник зі стратегічного управління» (через платформу Canva) представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Приклади презентацій керівників закладів дошкільної освіти з індивідуального завдання «Словник зі стратегічного управління» (через платформу Canva)

Щодо проєкту, який стосується аналізу конкурентів серед закладів дошкільної освіти, то учасники дослідження визначали 3–4 заклади дошкільної освіти-конкуренти, формували список показників, за якими здійснюватиметься порівняння закладів-конкурентів та оцінювали конкурентів із використанням 5-бальної шкали оцінювання. Цей проєкт керівники закладів дошкільної освіти виконували під час вивчення теми «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища закладу дошкільної освіти» (дистанційний спецкурс «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»). Приклад розрахунків одного з учасників досліджено подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Аналіз прямих конкурентів

№ п/п	Показники	Об'єкт дослідження	Прямі конкуренти			
		Базовий ЗДО	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
1.	Популярність ЗДО серед населення	5	5	4	5	4
2.	Можливість розширення послуг	4	5	4	4	4
3.	Ефективність використання внутрішніх можливостей	4	3	5	4	5
4.	Гнучкість в умовах нестабільного зовнішнього середовища	3	4	4	3	5
5.	Використання сучасних інформаційних систем	4	3	4	5	4
6.	Рівень компетентності вихователів	5	5	4	5	5
<i>Показник конкурентності</i>		<i>4,17</i>	<i>4,17</i>	<i>4,17</i>	<i>4,33</i>	<i>4,5</i>

Методичні рекомендації щодо організації роботи над цими проєктами представлено в додатку Ф.

Таким чином, виконання керівниками проєктної діяльності сприяло розвитку стратегічної компетентності через активне дослідження викликів і проблем реальних умов, в яких функціонують заклади дошкільної освіти.

Обґрунтуємо процес реалізації *третьої педагогічної умови* – використання інтернет-ресурсів у системі підвищення кваліфікації, які є одним із пріоритетних напрямків розвитку стратегічних умінь керівника закладу дошкільної освіти.

В умовах дистанційного навчання існують різні інтернет-ресурси для більш зручної організації освітнього процесу та легкого опанування матеріалу. Так, в процесі розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти нами використано такі інтернет-ресурси: Zoom, Google Classroom, Viber, YouTube, Платформи масових відкритих онлайн-курсів (наприклад EdEra, Prometheus та ін.) тощо.

Обґрунтуємо детальніше особливості використання цих інтернет-ресурсів.

У першу чергу, варто приділити особливу увагу використанню додатка Google Classroom (віртуального Класу), який полегшив нам роботу у дистанційному форматі, а також зацікавив учасників дослідження. Віртуальні класи (Google Classroom) були створені для дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» і дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» (див. рис. 3.2).

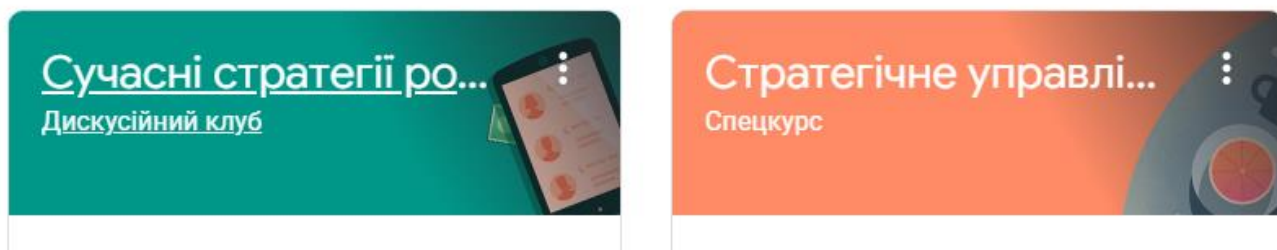


Рис. 3.2. Скрін Google Classroom для дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» і дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти»

Обравши для свого експериментального дослідження систему організації навчання Google Classroom ми, в першу чергу, розпланували онлайн-середовище та приєднує учнів до класу. Основними темами дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» стали: «Відео-лекції», «Навчальні онлайн-відео», «Домашнє завдання», «Самостійна робота»,

«Рекомендована література/електронні ресурси», «Проект». Основними темами дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» було обрано: «Відео-лекції», «Додаткові матеріали». Розробка структури віртуальних класів в системі Google Classroom та наповнення його змістом було одним з основним завданням в контексті третьої педагогічної умови, а саме нашою творчою розробкою.

Приєднання керівників закладів дошкільної освіти здійснювалось за допомогою надсилання їм коду від віртуальних класів або через електронне запрошення з посиланням.

У віртуальних класах ми публікували: посилання на онлайн-заняття, рекомендовану літературу, корисні додаткові матеріали, завдання для домашніх завдання і самостійної роботи тощо.

Приклад розробленого віртуального класу для дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» подано на рис. 3.3.

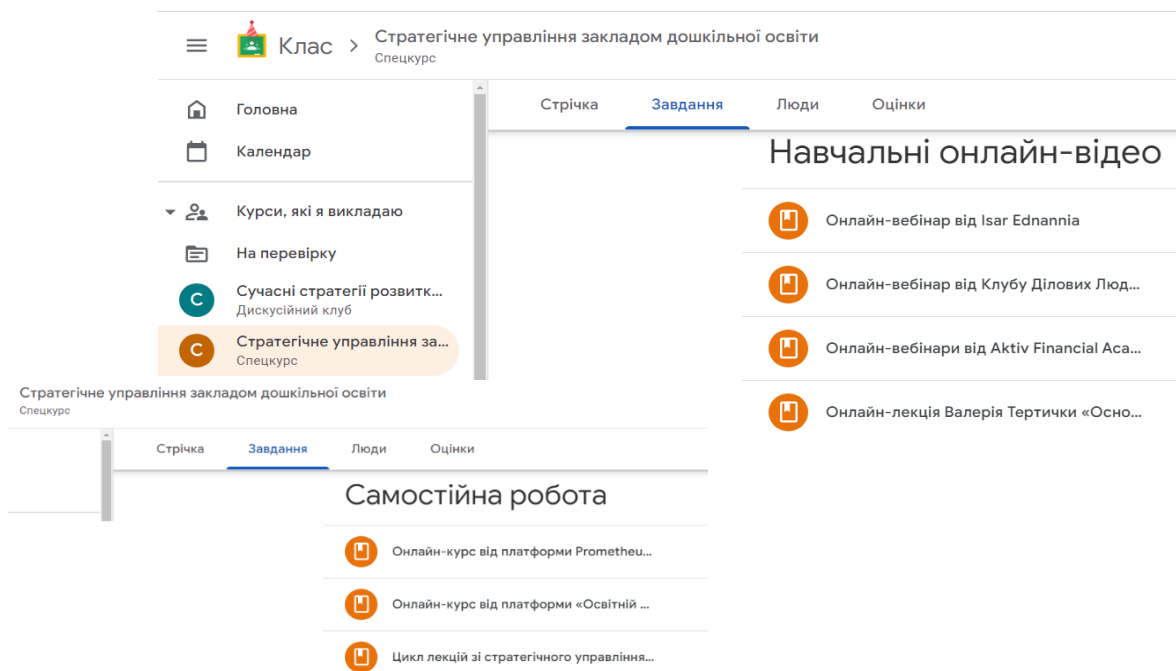


Рис. 3.3. Віртуальний клас для дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» в Google Classroom

Наступний корисний інтернет-ресурс, який було застосовано – Zoom. Нами було обрано саме сервіс Zoom через численні переваги, які було описано у попередньому підрозділі. Zoom використовувався для організації онлайн-зустрічей з учасниками формувального етапу експериментального дослідження, а саме: лекції і практичні заняття з дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти», засідання дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти», індивідуальні та групові консультації. Звичайно, що використання сервісу Zoom зробило проведення зустрічей з керівниками закладів дошкільної освіти у різних форматах можливим в умовах російсько-української війни. Посилання на Zoom-конференції публікувалось на сторінках віртуальних класів (Google Classroom).

На рис. 3.4. Подано скріни онлайн-зустрічей з керівниками закладів дошкільної освіти, які приймали участь в експериментальному дослідженні.

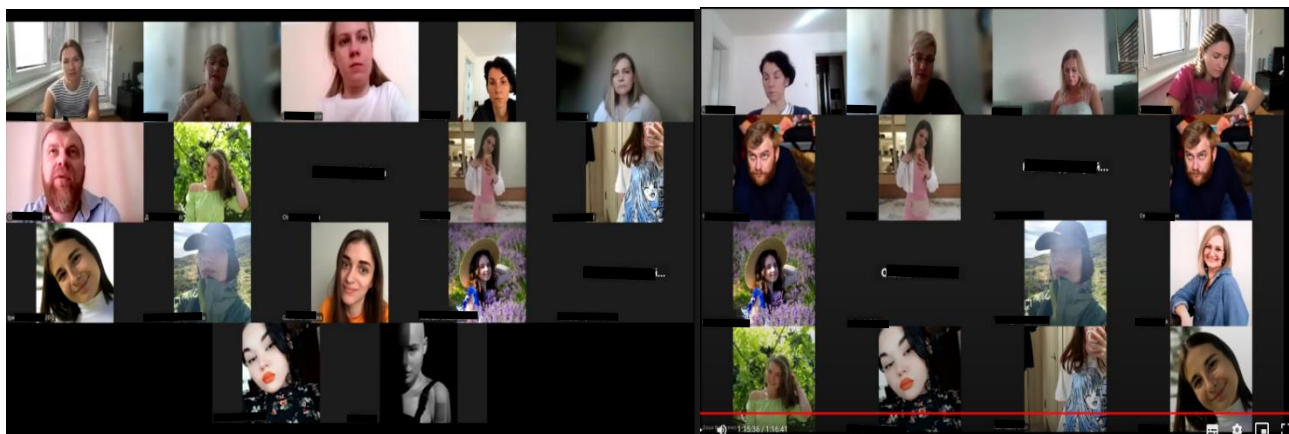


Рис. 3.4. Скріни онлайн-зустрічей з керівниками закладів дошкільної освіти, які приймали участь в експериментальному дослідженні

Зауважимо, що записи онлайн-зустрічей з дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» та засідання дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» викладався в класах Google Classroom, для того, щоб керівники закладів дошкільної освіти, яких не були присутні на зустрічах, мали можливість продивитись відео (див. рис. 3.5).

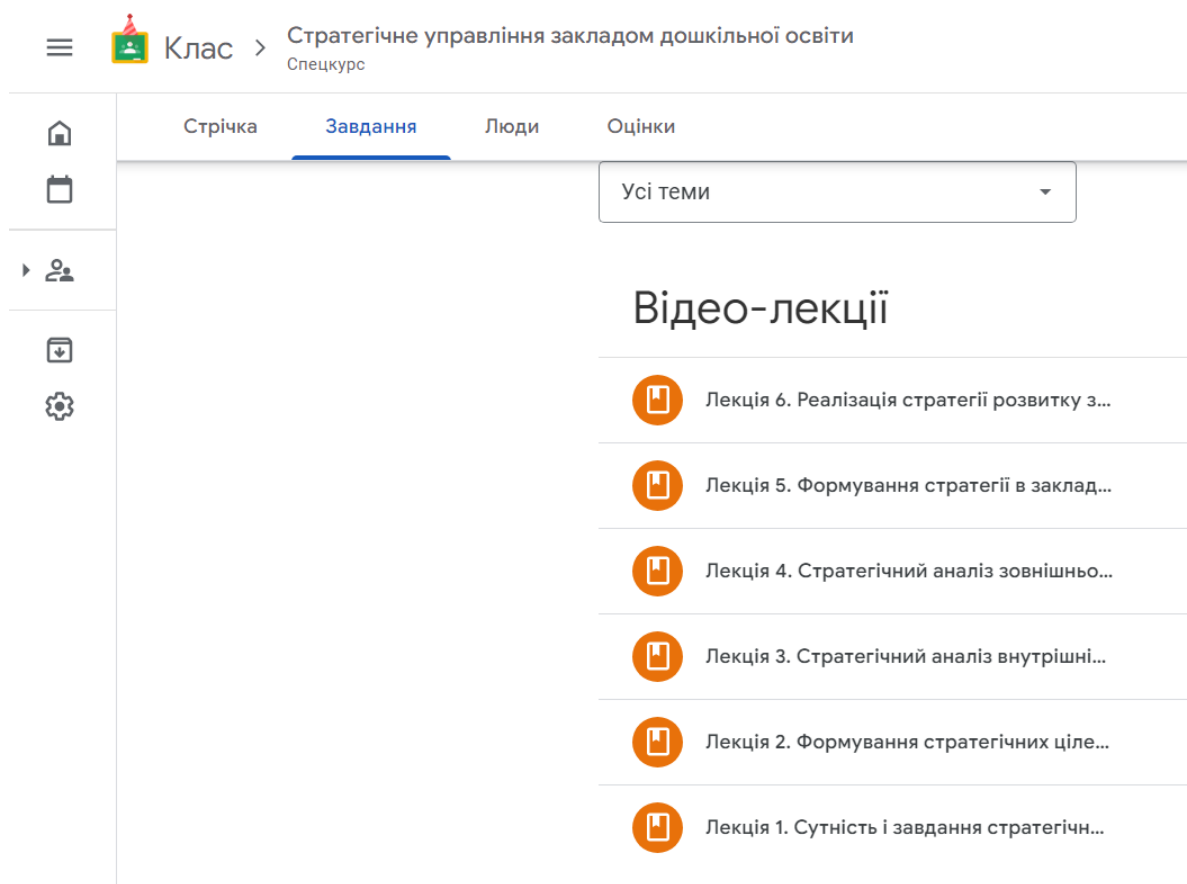
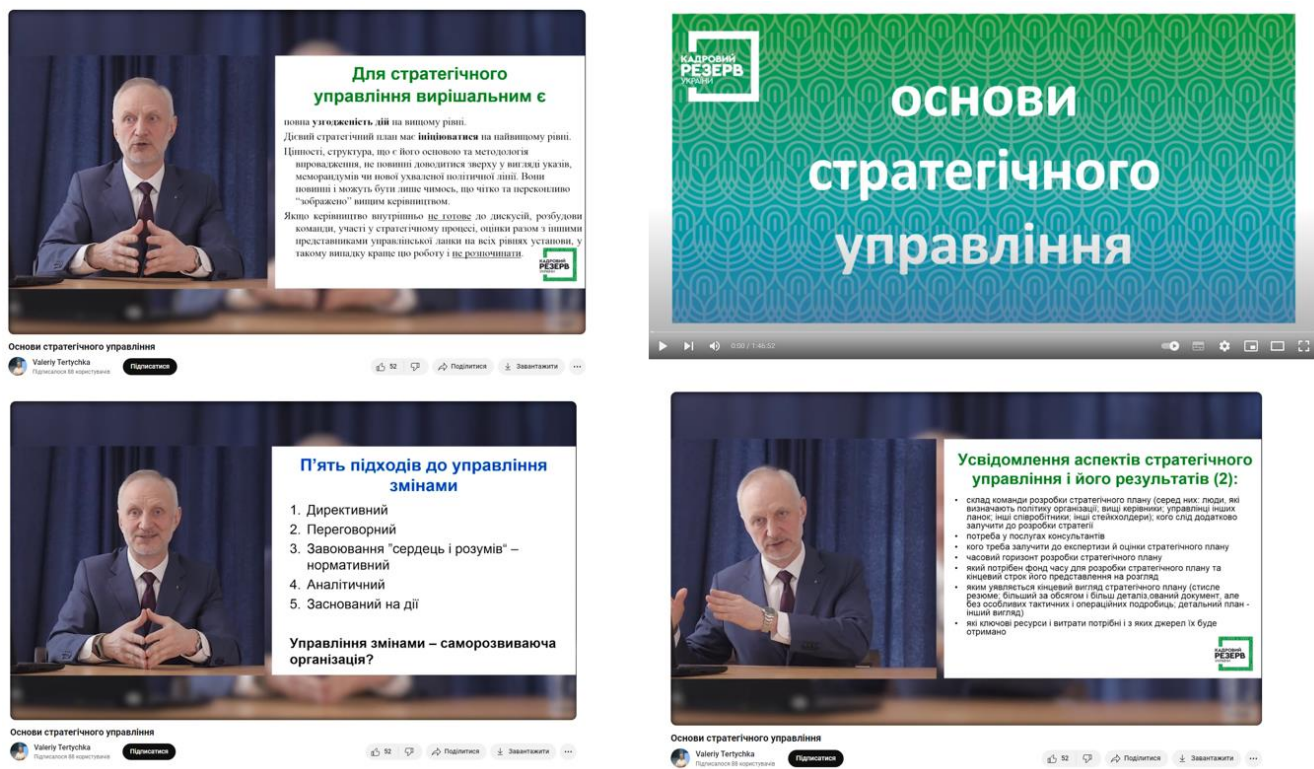


Рис. 3.5. Скрін сторінки Google Classroom. Тема «Відео-лекції»

Нами також було використано програму Viber для оперативного обміну інформацією під час дистанційного навчання. У Viber було створено групу «Стратегічна компетентність», яку було створено для координації онлайн-занять: надання посилань на онлайн-зустрічі, коди доступу до Google Classroom та ін.

Корисними і цікавими в контексті розвитку стратегічної компетентності керівників закладів дошкільної освіти виявились платформи масових відкритих онлайн-курсів і YouTube.

Так, учасникам дослідження пропонувались для самостійного ознайомлення онлайн-лекції, які було розміщено на YouTube. Наприклад, під час вивчення теми «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» (дистанційний спецкурс «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти») респондентам пропонувалось прослухати лекцію Валерія Тертички (український науковець, доктор наук з державного управління, професор) «Основи стратегічного управління» (<https://www.youtube.com/watch?v=hSjf67IEbiw>) (див. рис. 3.6).



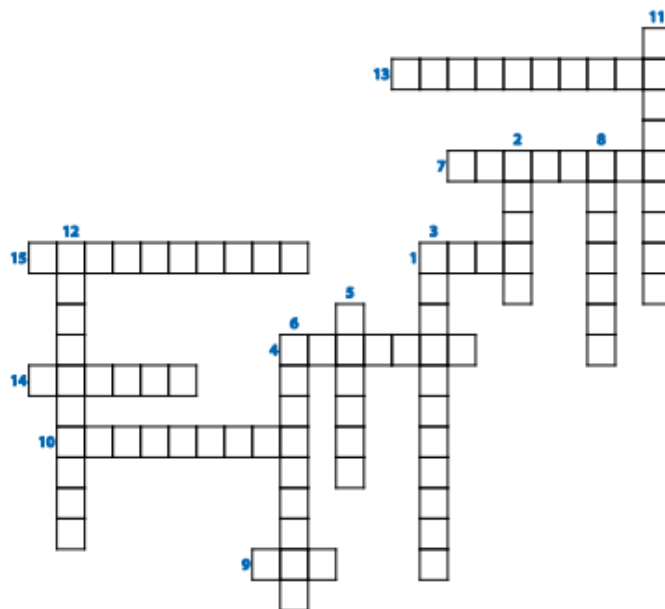
**Рис. 3.6. Скріни онлайн-лекції В. Тертички
«Основы стратегічного управління» (YouTube)**

Після того, як керівники закладів дошкільної освіти продивились лекцію В. Тертички «Основы стратегічного управління», їм необхідно було розгадати кросворд (<https://childdevelop.com.ua/html/temp/783305/CR0151CC0C8.pdf>), який створено через інтернет-ресурс <https://childdevelop.com.ua/> (див. рис. 3.7).

(ім'я та прізвище)

СТРАТЕГ УПРАВЛІННЯ

Розгадай кросворд.



По горизонталі: 1. Заздалегідь визначений порядок, послідовність здійснення накресленої на конкретний період програми (роботи) з зазначенням її мети, змісту, обсягу, методів, засобів, послідовності та строків виконання. 4. Людина, яка шукає відповіді на бізнес-завдання чи проблеми. 7. Дія; процес, унаслідок якого відбувається зміна якості статі, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого. 9. Сукупність вчинків кого-небудь. 10. Основа інтелектуальної, логіко-мисленевої діяльності, спрямованої на рішення практичних завдань. 13. Дискусія, взаємне спілкування з метою досягнення сумісного рішення. 14. Той, хто здійснює якусь дію, або від кого направлена певна діяльність. І відповідно направлена ця діяльність на об'єкт. 15. Послідовність, реалізація безперервних взаємопов'язаних дій, тобто управлінських функцій.

По вертикалі: 2. Перехід, перетворення чого-небудь (перев. стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше. 3. Надійне, стійке розуміння чогось фундаментального характеру. 5. Послідовна зміна предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком, сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату, послідовна зміна станів об'єкту в часі. 6. Спосіб дій, лінія поведінки кого-небудь. 8. Сукупність конкретних дій і методів, які використовуються для реалізації бізнес-стратегії. 11. Керівна настанова. 12. Заздалегідь визначений порядок дій, які потрібні для досягнення поставленої мети.

Рис. 3.7. Кросворд «Стратегічне управління»

(<https://childdevelop.com.ua/html/temp/783305/CR0151CC0C8.pdf>)

Цікавим виявився курс лекцій зі стратегічного управління Яни Волкової (<https://www.youtube.com/playlist?list=PLFJeT3Dr6fIZQyPIFMAu0fGIBUMyLPRsy>) (див. рис. 3.8). Курс лекцій складається з 18 лекцій, середній час лекції – 5 хвилин. Перегляд цих лекцій був передбачений самостійною роботою з дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти».

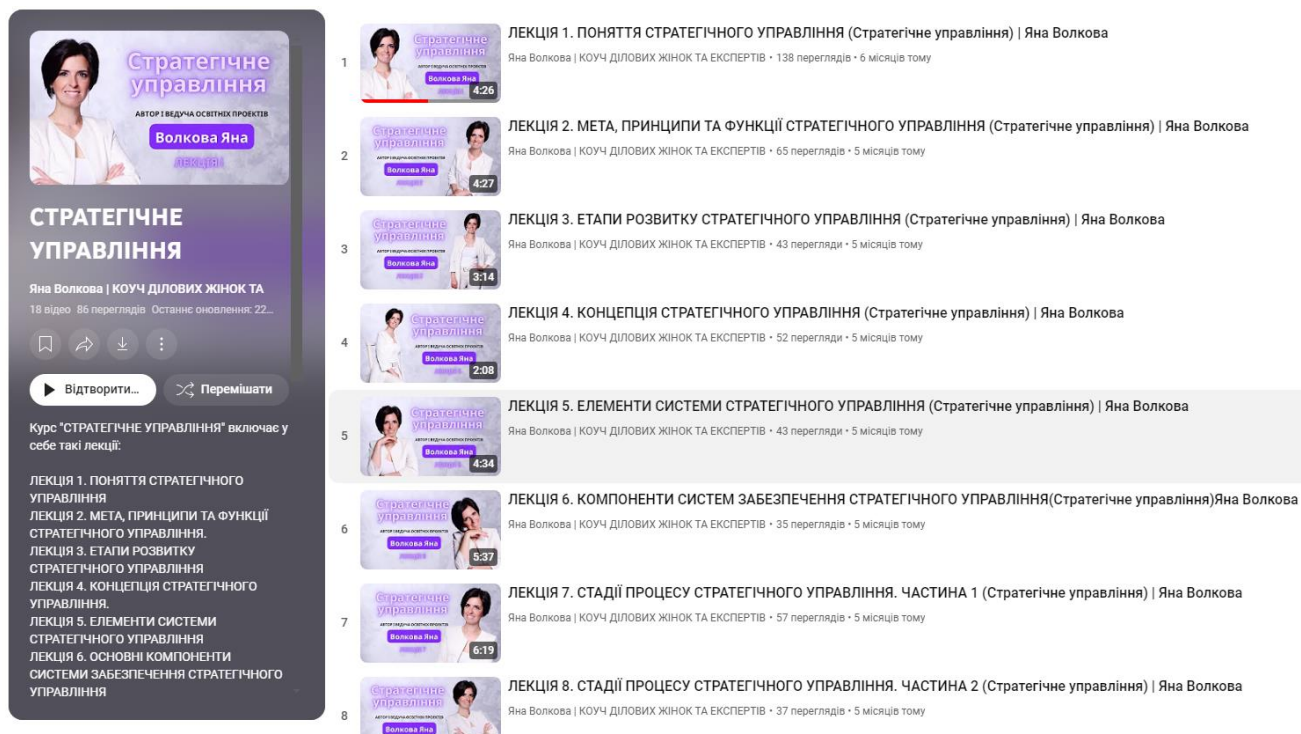


Рис. 3.8. Скріни плейлиста лекцій зі стратегічного управління Яни Волкової (YouTube)

За результатами перегляду цього курсу лекцій керівникам закладу дошкільної освіти пропонувалось виконати декілька інтернет-завдань через Google Classroom. Наприклад, респондентам необхідно було уявити, що вони фахівці зі стратегічного управління і їх запросило керівництво закладу дошкільної освіти проконсультувати в сфері стратегічного управління. Учасникам дослідження необхідно було обґрунтувати з чого вони почнуть свою роботу: з аналізу фінансового стану закладу дошкільної освіти; з вивчення цілей закладу дошкільної освіти; з удосконаленого аналізу діяльності керівництва; з вивчення становища закладу дошкільної освіти в сфері дошкільної освіти регіону; з аналізу потенціалу закладу дошкільної освіти; з аналізу структури фірми і системи взаємодії та комунікації підрозділів; з аналізу людського потенціалу закладу дошкільної освіти і системи управління [123]. Керівники закладів дошкільної освіти ранжували зазначені характеристики за їхньою важливістю для стратегічного управління та послідовністю виконання етапів.

Дистанційна форма навчання передбачала також прослуховування онлайн-вебінарів. Так само як й онлайн-заняття, вебінари мають безліч привілеїв, – це зручний доступ до знань, економія ресурсів, тощо. На жаль, ми не змогли підібрати вебінар в режимі реального часу за відповідною тематикою, щоб відбувся в той час, коли здійснювався формувальний етап експериментального дослідження. Проте ми запропонували учасникам дослідження онлайн-вебінари в записі: «Стратегічне планування VS розробка стратегії: в чому критична різниця» від Клубу Ділових Людей України (<https://www.youtube.com/watch?v=Nd7eByq3d-I>); «Стратегічне планування: зайвий клопіт чи ключ до успіху?» від Isar Ednannia (<https://www.youtube.com/watch?v=7H24XiLyXIw>) (див. рис. 3.9).

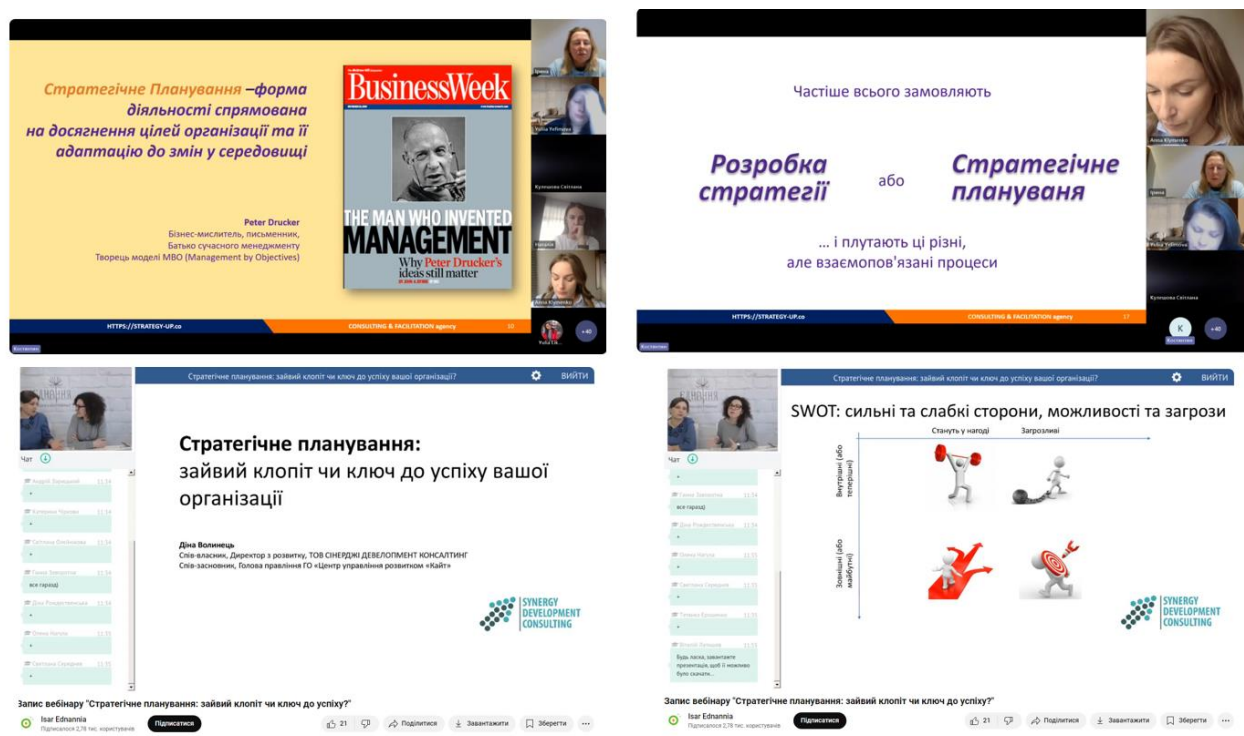


Рис. 3.9. Скріни онлайн-вебінарів «Стратегічне планування VS розробка стратегії: в чому критична різниця» і «Стратегічне планування: зайвий клопіт чи ключ до успіху?» (YouTube)

Такий формат сподобався респондентам, оскільки вони мали можливість в будь-який зручний для себе час подивитись вебінари і, в той же час, прослухати

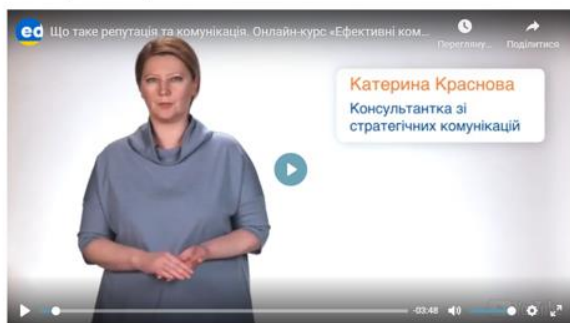
відповіді на запитання і дискусію, що є обов'язковим елементом вебінару, на відміну від онлайн-лекції.

Наступний інтернет-ресурс, застосований нами, – масові відкриті онлайн-курси. Позитивним моментом цих інтернет-ресурсів є те, що масові відкриті онлайн-курси містять теоретичну та практичну складові, а також аудіо- та відеозаписи лекції і семінарів, відкриті форуми для спілкування [31, с. 79]. Означене дозволило зробити освітній процес в умовах дистанційної післядипломної освіти більш гнучким. Онлайн-курси є відмінним засобом для передачі якісних знань від провідних викладачів, та формуванні практичних навичок. А також вони є однією з найсучасніших форм дистанційного навчання, яка стрімко розвивається в глобальній освітній системі.

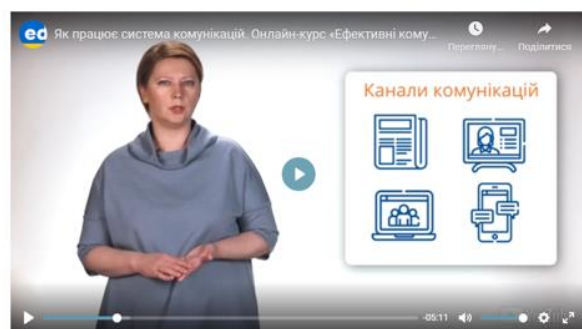
Так, перед початком засідань дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» учасники дослідження прослухали онлайн-курс від платформи EdEra «Ефективні комунікації для освітніх управлінців» (<https://study.ed-era.com/uk/courses/course/5113>) (див. рис. 3.10).

Пропонуючи таке інтернет-завдання ми ставили перед собою мету – усвідомлення керівниками закладів дошкільної освіти ролі стратегічних комунікацій у системі управління освітою та опанування ключовими техніками й інструментами, які роблять стратегічну комунікацію ефективною. Цей онлайн-курс було також обрано з огляду на те, що він містить практичну складову, що також сприяло розвитку стратегічних умінь керівника закладу дошкільної освіти. Прикладами таких практичних завдань були: відповіді на запитання і виконання тестових завдань. Також керівники закладів освіти відмітили як позитивне додаткові матеріали, які надавались в межах вивчення курсу, наприклад, приклади розподілу управлінських і комунікаційних рішень при підготовці комунікаційного плану.

Лекція 1.1 Вступ. Що таке репутація та комунікація



Лекція 1.2 Як працює система комунікацій



Запитання 1

Що таке ефективна комунікація?
УВАГА! Оберіть ВСІ правильні відповіді (2).

Правильних відповідей: 2 : Ви використали 0 із 3 можливих відповідей на питання

бали: 1

- Це інструмент формування довіри до організації, єдиний спосіб досягти розуміння і, як результат, – отримати підтримку громадян та суспільства.
- Організація регулярних заходів для ЗМІ.
- Встановлення зв'язків з іншими особами чи організаціями, які допомагають краще виглядати в очах медіа та громадськості.
- Двосторонній обмін думками, ідеями, фактами, емоціями між особами або організаціями, які передбачають передачу повідомлення та отримання зворотного зв'язку.

Тест

3 бали

Питання 1

Яке питання передає суть процес комунікацій?

Ви використали 0 із 3 можливих відповідей на питання

бали: 1

- Хто говорить?
- З ким (кому) говорить?
- Що говорите?
- З якою метою?
- Через які канали?
- З яким ефектом?
- Всі вище перераховані.
- Жодне з вище перерахованих.

Рис. 3.10. Скріни онлайн-курс від платформи EdEra «Ефективні комунікації для освітніх управлінців»

Учасники дослідження акцентували на сучасності онлайн-курсу «Ефективні комунікації для освітніх управлінців», тому що розглядались доволі актуальні питання: як покращити контент офіційної сторінки закладу дошкільної освіти, як спростити доступ до інформації читачам офіційної сторінки закладу дошкільної освіти, як правильно вести особисту сторінку в Facebook.

З метою підготовки до групової дискусії на тему «Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегії» (засідання дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти») учасники формувального етапу дослідження прослухали онлайн-курс від платформи Prometheus «Сучасне керівництво проектами – мистецтво порушення правил» (https://prometheus.org.ua/course/course-v1:IRF+PM101+2017_T1) (див. рис. 3.11). Курс сприяв розвитку у керівників закладів освіти розуміння сутності проекту, управління ризиками; усвідомлення важливості виконання проектів; розвиток

навичок визначати перелік необхідних проєктів для реалізації стратегії закладу дошкільної освіти.

Відеолекція 1.1
Додати цю сторінку до закладки

Відеолекція 1.1

PR PROMETHEUS

5:14 / 7:03

Ви можете завантажити до лекції «Як виникають проєкти?» презентацію та контекст.

Тест 4
Додати цю сторінку до закладки

Перед вами тест на оцінку для закріплення знань після четвертого тижня навчання. Оцінка за цей тест буде враховуватися для отримання сертифікату; ви можете отримати до 25 балів за його виконання!

Для виконання завдання у вас є 2 спроби! Скористайтесь кнопкою "Перевірка" для того, щоб надіслати вашу відповідь на перевірку. Кнопка "Зберегти" знадобиться лише в тому випадку, якщо вам потрібно зробити паузу і відійти від комп'ютера. Натисніть на кнопку "Зберегти", щоб зберегти вашу відповідь; але не відповісти їй на перевірку.

Після використання двох спроб - зараховується остання спроба після кнопки "Остаточна відповідь".

Тест 4
0.0/25.0 points (graded)

1. Проектні групи проходять кілька встановлених фаз еволюції. Яка хронологічна послідовність?

Стадія формування, штормова стадія, стадія врегулювання та стадія результативної діяльності

Штормова стадія, стадія формування, стадія врегулювання та стадія результативної діяльності

Стадія врегулювання, стадія результативної діяльності, стадія формування та штормова стадія

Вступ до курсу

Тиждень 1

Модуль 1. Як представити проєкти?

Тест 1 (1 питання)
Тест

Тиждень 2

Модуль 2. Утворення атмосфери натхнення та управління ризиками

Тест 2 (1 питання)
Тест

Тиждень 3

Модуль 3. Методологія Scrum як підмножина Agile

Модуль 4. Чи ми насправді знаємо тривалість виконання робіт? Пошуки внутрішнього часу

Тест 3 (1 питання)
Тест

Тиждень 4

Модуль 5. Управління комунікаціями, чи це не є управлінням повітрям?

Головні тези курсу

Рис. 3.11. Скріни онлайн-курс від платформи Prometheus «Сучасне керівництво проєктами – мистецтво порушення правил»

Ще один онлайн-курс, який викликав інтерес у керівників закладів дошкільної освіти – «Стратегічне планування» від платформи «Освітній хаб міста Києва» (<https://eduhub.in.ua/courses/strategichne-planuvannya>) (див. рис. 3.12). Цей курс вивчався в контексті самостійної роботи з дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти». Основними завданнями курсу є ознайомлення з базовими поняттями та інструментами стратегічного планування, методичними підходами до розробки стратегії, ключовими перевагами стратегічного планування, а також навчання застосуванню теоретичних знань на практиці. Курс покликаний показати механізми аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища різних об'єктів планування і реалізації стратегічних планів.

Учасники дослідження відмітили цікавий формат онлайн-курсу. Так, курс складається з 12 лекцій, які тематично об'єднані в чотири модулі: стратегічне планування, організація процесу стратегічного планування, підходи до проведення аналізу, кращі практики щодо організації стратегічного планування. Матеріал було представлено у вигляді презентацій з анімацією, відео, додаткових матеріалів, а також поточних завдань і контрольного тесту.

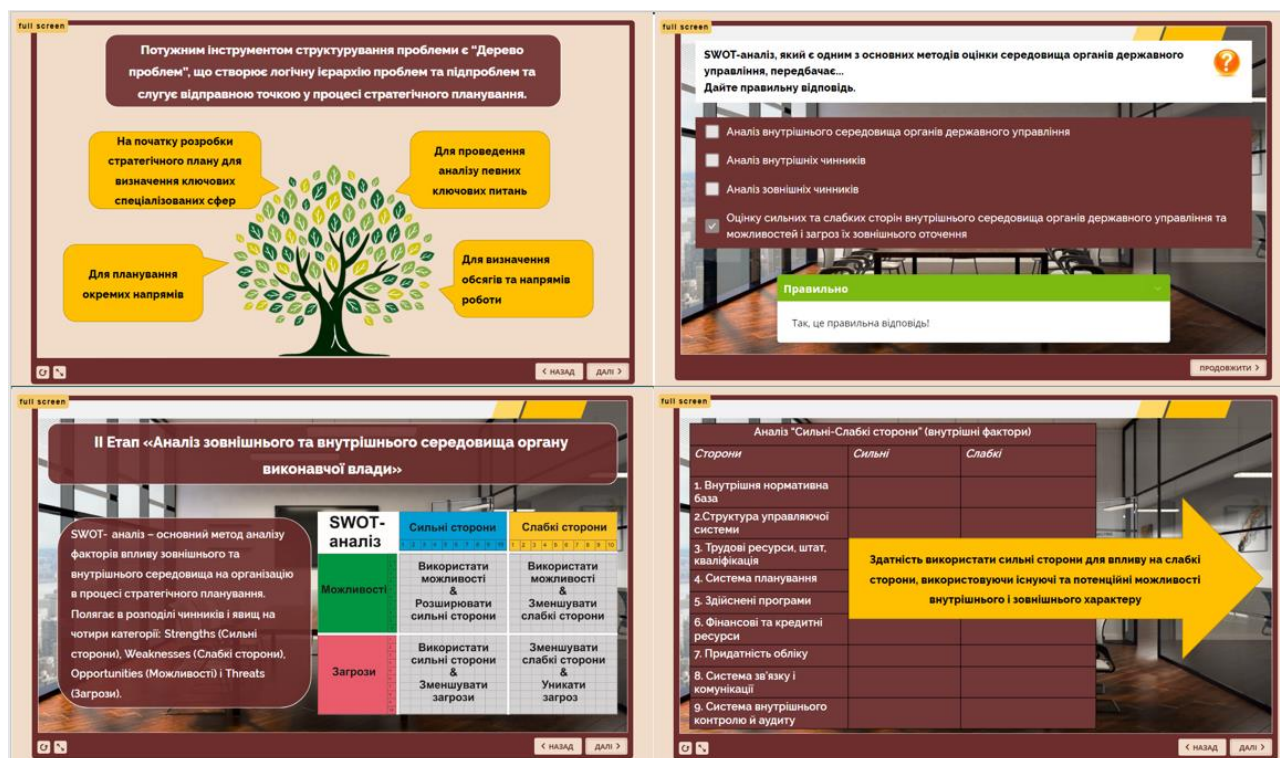


Рис. 3.12. Скріни онлайн-курс від платформи «Освітній хаб міста Києва» «Стратегічне планування»

Наступний інтернет-ресурс, який ми використовували в процесі реалізації третьої педагогічної умови був сервіс для створення презентацій Canva. Доцільність використання цього інтернет-ресурсу була обумовлена тим, що «розуміння і сприйняття інформації людиною завжди починається з відчуття. Доведено, що основний обсяг інформації сприймається саме органами зору (на слух сприймається не більше 10%, візуально близько 30%, а якщо людина залучена в процес сприйняття інформації, то близько 60%)» [233, с. 5]. Звичайно, однією з найбільш загальноживаних і універсальних програм, призначених для створення і

демонстрації мультимедійних презентацій є Microsoft PowerPoint. Проте, у нашому дослідженні ми застосували сервіс для створення презентацій Canva, оскільки цей ресурс пропонує тисячі шаблонів та понад 100 мільйонів зображень, відео, аудіо та графіки. А головне – презентаціями можна ділитися з учасниками дослідження для перегляду та редагування у різний час. Приклад слайдів, які ми створювали для проведення лекцій з дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» подано на рис. 3.13.

Сутність і завдання стратегічного управління

Стратегічне управління
керування розвитком організації у довгому проміжку часу, націлене на використання шансів та уникнення загроз, які з'являються довкола

Формування стратегії в закладі дошкільної освіти
Лекція

ВИДИ СТРАТЕГІЙ

СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ	СТРАТЕГІЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ	СТРАТЕГІЯ ЗРОСТАННЯ
захисна стратегія, що використовується при кризовому стані економічної діяльності закладу дошкільної освіти	стратегія діяльності закладу освіти з урахуванням нестабільності (коливання) зовнішнього і внутрішнього середовища	найефективніша стратегія стабільного зростання показників функціонування закладу дошкільної освіти

Рис. 3.13. Приклад слайдів, які використовувались для проведення лекцій з дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»

Розкриємо особливості впровадження *четвертої педагогічної умови* – використання методів і прийомів групової рефлексії як способу командного пошуку та переосмислення проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти.

На основі теоретичного обґрунтування доцільності впровадження цієї умови у підрозділі 3.1 нами було визначено методи, форми та прийоми групової рефлексії,

які спонукають керівників закладу дошкільної освіти до командного пошуку та переосмислення проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти, а саме: *фасилітація і прийом «рефлексивний консиліум», прийом «аргументації відповіді»*.

З метою організації ефективної командної роботи, обговорення проблем із максимальним залученням учасників експерименту ми використали такий прийом групової рефлексії як *фасилітація*. За допомогою цього прийому зосереджувались на стимулюванні процесу навчання, створенні сприятливої атмосфери психологічної підтримки для керівників закладів дошкільної освіти та умов, що сприяють розвитку у них стратегічної компетентності.

Основні завдання викладача під час проведення групових заходів на основі фасилітації передбачали: стимулювання ефективної співпраці між учасниками заходів; надання підтримки та наставництва; розвиток здатності вирішувати складні завдання за мінімальних витрат часу та інших ресурсів; створення атмосфери довіри та згуртованості серед учасників, що є основою для впровадження активних методів навчання (групова дискусія, дебати, конференція, організаційно-діяльнісна гра тощо).

Для того, щоб забезпечити виконання вищеперерахованих завдань ми ретельно готувались до кожного заходу. Першим кроком було формулювання цілей та очікуваних результатів. Для цього ставили перед собою такі запитання: яка мета заняття і ключові цілі майбутнього обговорення проблеми? Якого результату мають досягти учасники? Навіщо керівникам закладу дошкільної освіти тематика заняття? Які їх потреби в контексті розвитку стратегічної компетентності можуть бути задоволені через цей захід? Наступний крок – розробка програми групового заняття (зміст, тривалість, варіанти взаємодії), під час якого намагались сформулювати: конкретні знання, уміння та навички керівників закладів дошкільної освіти, які вони повинні опанувати під час заняття; встановити правила проведення заходу; визначити тривалість кожного періоду заняття, враховуючи можливість виступу для кожного учаснику заходу. Після цього визначали методи, за допомогою яких буде організовано заняття, для цього з'ясовували, які методи

навчання доцільно використати, урахувавши очікувані результати та поставлені цілі. І останній крок – розробка та підготовка візуальних засобів. Основним завдань тут було визначити, які матеріали необхідно заздалегідь розіслати учасникам заходу та чи допоможуть ці матеріали керівникам закладів дошкільної освіти у подальшій управлінській діяльності. Приклад такого підготовчого аналізу представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Етапи та завдання підготовки до групової дискусії «Дискусійні питання щодо сутності стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» (засідання дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти»)

№ п/п	Етап підготовки	Ключові питання етапи	Відповіді на запитання
1.	Формулювання цілей та очікуваних результатів	Яка мета заняття і ключові цілі майбутнього обговорення проблеми? Який очікуваний результат заняття? Навіщо керівникам закладу дошкільної освіти тематика заняття?	<ul style="list-style-type: none"> – ознайомити з теоретичними та методологічними проблемами стратегії розвитку в сфері дошкільної освіти; – мотивувати розвиток умінь і навичок розробляти стратегію розвитку закладу дошкільної освіти; – пояснювати важливість розробки та реалізації стратегії розвитку закладу дошкільної освіти; – оволодіти знаннями щодо сутності стратегії розвитку закладу освіти; – ознайомити з перевагами і проблемами впровадження стратегії розвитку закладу дошкільної освіти; – викликати почуття інтересу до впровадження стратегії розвитку закладу дошкільної освіти.
2.	Розробка програми заняття	Які знання, уміння та навички керівники закладів дошкільної освіти повинні опанувати під час заняття?	<ul style="list-style-type: none"> –уміння вислухати співрозмовника до кінця, не перебиваючи; –уміння ставити запитання; –формувати свідоме ставлення до важливості розробки стратегії розвитку закладу дошкільної освіти; –спрямованості на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти; –здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв’язання проблем і в конфліктних ситуаціях –комунікативна гнучкість.
		Які правила проведення заходу?	Дотримання таймінгу, водночас може говорити лише одна особа, відкрите висловлювання своїх думок, повага до всіх

Закінчення табл. 3.5

			точок зору, не говорити занадто довго та занадто часто, відсутність критики себе та інших
		Яка тривалість кожного періоду заняття?	1. Виклад проблеми у вигляді протиріччя, початок групової дискусії (15–20 хв.). 2. Обґрунтування та спільна оцінка інформації, отриманої у процесі групового обговорення (50 хв.). 3. Підбиття підсумків групової дискусії, співставлення отриманих результатів із заявленими цілями (10 хв.)
3.	Підбір методів навчання	Які методи навчання доцільно обрати, що досягти поставлених цілей?	Міні-лекція, презентація, групова дискусія, аналіз конкретних прикладів з подальшим обговоренням
4.	Розробка та підготовка візуальних засобів	Чи потрібно заздалегідь розіслати якісь роздаткові матеріали учасникам заходу?	Приклад розробленої стратегії розвитку закладу дошкільної освіти

Обов'язковим етапом організаційно-діяльної гри є групова рефлексія, яка передбачала оцінку роботи групи на конкретному етапі гри; визначення ефективності колективних дій; розробка стратегії, тактики, програми та плану подальших групових дій.

Під час здійснення групової рефлексії в процесі організації організаційно-діяльної гри ми застосували прийом «рефлексивний консиліум», який передбачав обговорення керівниками закладів дошкільної освіти конкретної проблеми або ситуації, яка розглядалась під час групового заходу. Наприклад, цей прийом застосовувався під час участі у організаційно-діяльній грі «Модель керівника-стратега закладу дошкільної освіти», «Ідеальні та реальні умови стратегічного управління у закладі дошкільної освіти», «Створення стратегії взаємодії з батьками дошкільнят в умовах війни».

Таким чином, під час формувального етапу педагогічного експерименту було впроваджено визначені педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти в процес підвищення кваліфікації респондентів експериментальної групи з метою підвищення рівня розвиненості стратегічної компетентності керівників закладу

дошкільної освіти. В той же час респонденти контрольної групи підвищували кваліфікацію за традиційною методикою, без впровадження означених педагогічних умов.

У наступному підрозділі проаналізуємо результати проведення формувального етапу експерименту.

3.3. Аналіз динаміки розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти за результатами формувального експерименту

У даному підрозділі представлені узагальнені результати контрольного етапу експерименту. Головним завданням цього етапу дослідження було оцінити ефективність обґрунтованих та запропонованих педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти за результатами формувального експерименту. Для виявлення динаміки рівнів розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти після впровадження експериментальної програми було здійснено повторну діагностику респондентів КГ та ЕГ.

Методика проведення контрольного етапу була такою ж, як і під час констатувального етапу (див. пп. 2.3). Це дозволило проаналізувати зміни у рівні розвиненості стратегічної компетентності учасників дослідження за визначеними критеріями та забезпечило можливість порівняти кількісні дані до і після впровадження педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Продемонструємо динаміку змін між рівнями розвиненості стратегічної компетентності респондентів ЕГ і КГ за кожним критерієм.

Результати вивчення мотиваційного критерію стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти подано у таблицях 3.6, 3.7. Аналіз даних таблиці дозволяє виявити якісні зміни розвиненості мотиваційного критерію у респондентів ЕГ.

Таблиця 3.6

**Результати розвиненості показників стратегічної компетентності
респондентів за мотиваційним критерієм (контрольний етап експерименту)**

Рівень розвиненості	Групи респондентів			
	Експериментальна 50 осіб / %		Контрольна 54 особи / %	
	К-сть	%	К-сть	%
<i>потреба у здійсненні стратегічних змін</i>				
Репродуктивний	0	0	8	14,63
Адаптивний	7	14	20	36,59
Конструктивний	31	62	20	36,59
Творчий	12	24	6	10,98
<i>орієнтація на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти</i>				
Репродуктивний	0	0	12	21,95
Адаптивний	4	8	14	25,61
Конструктивний	28	56	23	42,07
Творчий	18	36	5	9,15
<i>спрямованість на командне управління</i>				
Репродуктивний	0	0	7	12,96
Адаптивний	7	14	23	42,59
Конструктивний	14	28	14	25,93
Творчий	29	58	10	18,52

Таблиця 3.7

**Результати розвиненості стратегічної компетентності респондентів
за мотиваційним критерієм (контрольний етап експерименту)**

Рівні	ЕГ		КГ	
	К-сть	%	К-сть	%
Репродуктивний	0	0	9	16,67
Адаптивний	6	12	19	35,19
Конструктивний	24,33	48,67	19	35,19
Творчий	19,67	39,33	7	12,96
Всього:	50	100	54	100

Наведені результати (див. рис. 3.14) демонструють зростання стратегічної компетентності респондентів за мотиваційним критерієм як під впливом впровадження педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівників закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти, так і в

умовах традиційного процесу в умовах післядипломної освіти.

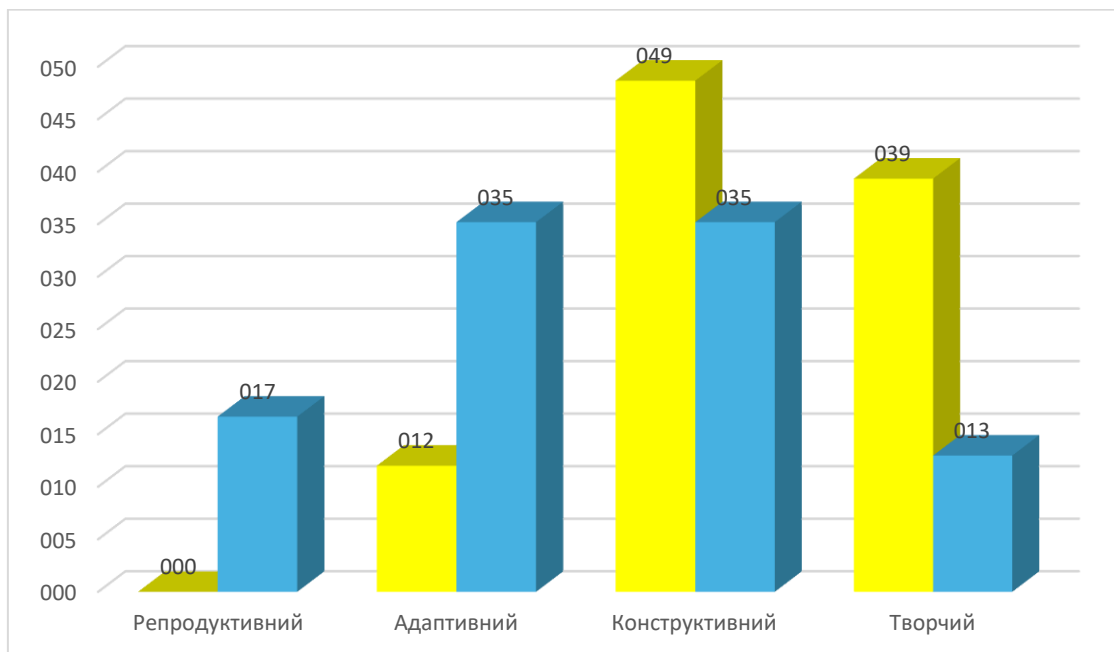


Рис. 3.14. Результати розвиненості стратегічної компетентності респондентів за мотиваційним критерієм

Аналіз рівня розвиненості стратегічної компетентності за когнітивним критерієм, поданих у таблицях 3.8 і 3.9, демонструє відмінності між ЕГ та КГ.

Таблиця 3.8

Результати розвиненості показників стратегічної компетентності респондентів за когнітивним критерієм (контрольний етап експерименту)

Рівень розвиненості	Групи респондентів			
	Експериментальна 50 осіб / %		Контрольна 54 особи / %	
	К-сть	%	К-сть	%
<i>критичне мислення</i>				
Репродуктивний	3	6	9	16,67
Адаптивний	5	10	18	33,33
Конструктивний	26	52	18	33,33
Творчий	16	32	9	16,67
<i>кмітливість і здатність швидко навчатись</i>				
Репродуктивний	2	4	5	9,26
Адаптивний	5	10	12	22,22
Конструктивний	31	62	29	53,70
Творчий	12	24	8	14,81

Продовження табл. 3.8

<i>обізнаність про проблеми стратегічного управління</i>				
Репродуктивний	4	8	22	40,74
Адаптивний	9	18	20	37,04
Конструктивний	24	48	6	11,11
Творчий	13	26	6	11,11

На репродуктивному рівні на контрольному етапі експерименту виявлено 22,22% респондентів КГ, і 6% ЕГ. На адаптивному рівні знаходиться в КГ 30,86%, а в ЕГ 12,67%, різниця становить 18,2%. На конструктивному рівні показники в КГ складає 32,72%, а в ЕГ – 54%, що вказує про перевагу ЕГ на 21,28%, зауважимо, що саме цей рівень розглядається як належний для розвиненості стратегічної компетентності учасників дослідження за когнітивним критерієм. На творчому рівні виявилось 14,2% респондентів КГ та 27,33% ЕГ, що переважає попередній на 13,13%.

Таблиця 3.9

**Результати розвиненості стратегічної компетентності респондентів
за когнітивним критерієм (контрольний етап експерименту)**

Рівні	ЕГ		КГ	
	К-сть	%	К-сть	%
Репродуктивний	3	6	12	22,22
Адаптивний	6,33	12,67	16,67	30,86
Конструктивний	27	54	17,67	32,72
Творчий	13,67	27,33	7,67	14,20
Всього:	50	100	54	100

Загальні результати зображено на рис. 3.15.

Аналіз результатів за всіма рівнями (див. рис. 3.15) доводить те, що в процесі впровадження педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти відбулись зміни у розвиненості стратегічної компетентності за когнітивним критерієм.

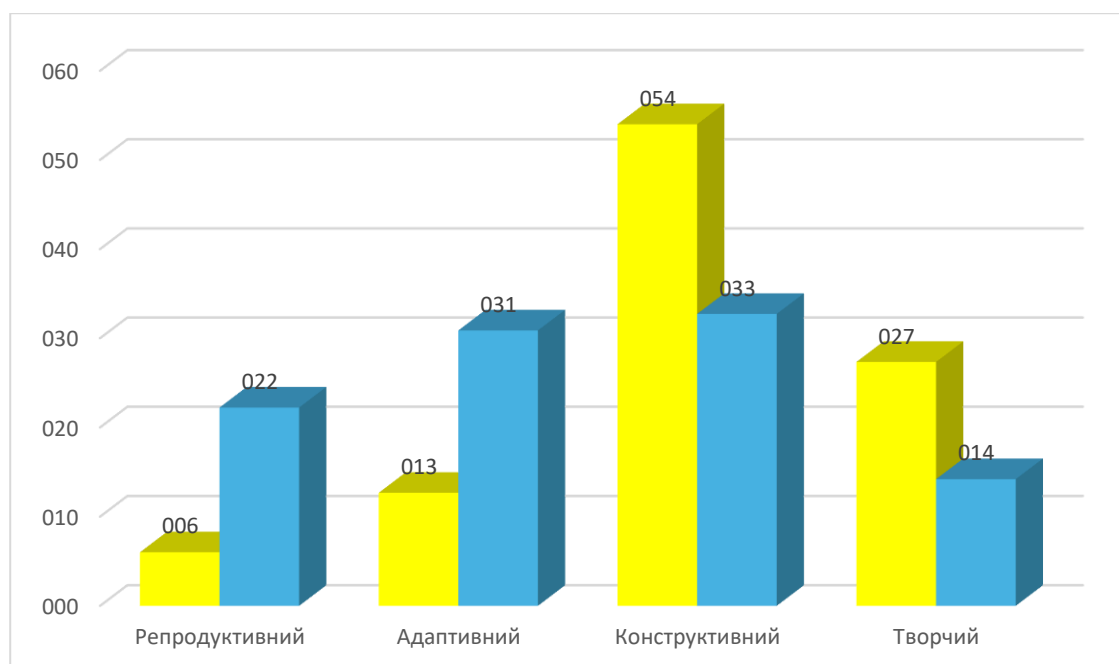


Рис. 3.15. Результати розвиненості стратегічної компетентності респондентів за мотиваційним критерієм

Аналіз результатів за всіма рівнями (див. рис. 3.15) доводить те, що в процесі впровадження педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти відбулись зміни у розвиненості стратегічної компетентності за когнітивним критерієм.

Порівняльний аналіз рівнів розвиненості стратегічної компетентності за діяльнісним показником подано у таблицях 3.10 і 3.11.

Таблиця 3.10

Результати розвиненості показників стратегічної компетентності респондентів за діяльнісним критерієм (контрольний етап експерименту)

Рівень розвиненості	Групи респондентів			
	Експериментальна 50 осіб / %		Контрольна 54 особи / %	
	К-сть	%	К-сть	%
<i>вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси</i>				
Репродуктивний	3	6	11	20,37
Адаптивний	10	20	24	44,44
Конструктивний	24	48	12	22,22
Творчий	13	26	7	12,96

Продовження табл. 3.10

<i>вміння адаптуватись до зовнішнього середовища</i>				
Репродуктивний	3	6	16	29,63
Адаптивний	9	18	20	37,04
Конструктивний	22	44	11	20,37
Творчий	16	32	7	12,96
<i>вміння створювати тривалі конкурентні переваги</i>				
Репродуктивний	3	6	21	38,89
Адаптивний	12	24	19	35,19
Конструктивний	23	46	8	14,81
Творчий	12	24	6	11,11

Дані показують, що репродуктивний рівень розвиненості у респондентів КГ становить 29,63%, тоді як у ЕГ – 6%, що на 23,63% менше порівняно з КГ. На адаптивному рівні, завдяки переходу з репродуктивного рівня, кількість учасників ЕГ зросла з 38% до 20,67%, що на 17,33% більше. У КГ приріст склав 2,47% (було 36,42%, стало 38,89%). Конструктивний рівень в ЕГ зріс на 36%, натомість у КГ показник зріс на 6,18%. Простежується динаміка змін і на творчому рівні: показники ЕГ зросли на 19,33% (з 8%, до 27,33%), показники КГ змінилися на 3,71% (до експерименту було 8,64%, після стало 12,35%).

Таблиця 3.11

**Результати розвиненості стратегічної компетентності респондентів
за діяльнісним критерієм (контрольний етап експерименту)**

Рівні	ЕГ		КГ	
	К-сть	%	К-сть	%
Репродуктивний	3	6	16	29,63
Адаптивний	10,33	20,67	21	38,89
Конструктивний	23	46	10,33	19,14
Творчий	13,67	27,33	6,67	12,35
Всього:	50	100	54	100

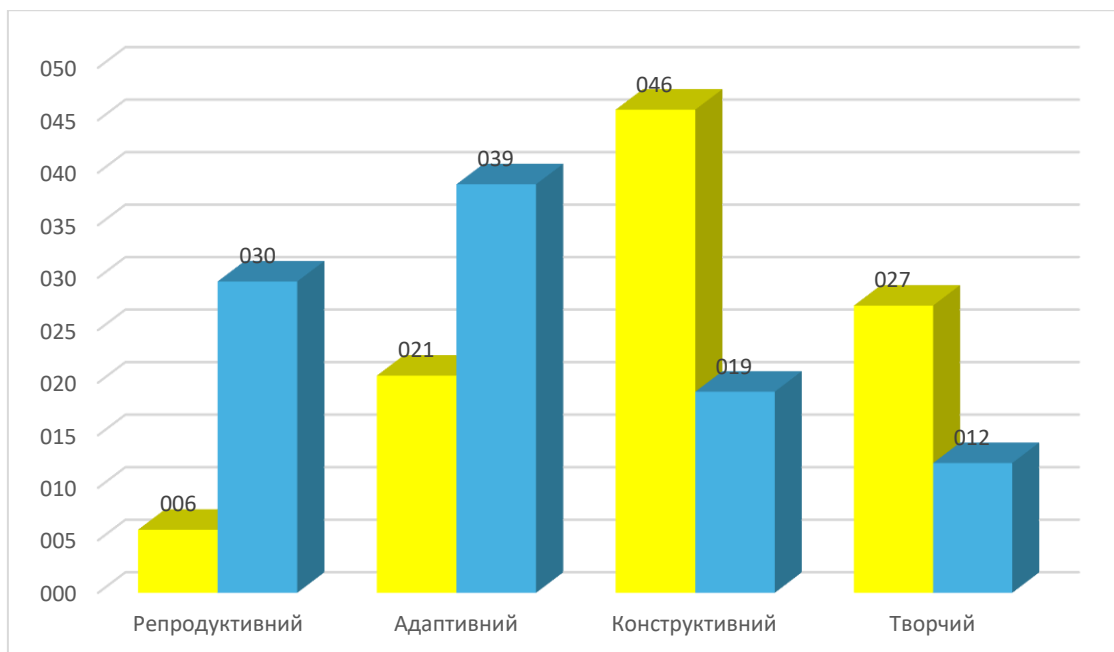


Рис. 3.16. Результати розвиненості стратегічної компетентності респондентів за діяльнісним критерієм

Аналіз результатів за всіма рівнями (див. рис. 3.16) доводить те, що в процесі впровадження педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти відбулись зміни у розвиненості стратегічної компетентності за діяльнісним критерієм.

Числові дані, що відображають динаміку змін показників комунікативного критерію, наведені в таблицях 3.12 і 3.13.

Таблиця 3.12

Результати розвиненості показників стратегічної компетентності респондентів за комунікативним критерієм (контрольний етап експерименту)

Рівень розвиненості	Групи респондентів			
	Експериментальна 50 осіб / %		Контрольна 54 особи / %	
	К-сть	%	К-сть	%
<i>здатність відповідально вибудовувати робочі відносини</i>				
Репродуктивний	0	0	5	9,26
Адаптивний	2	4	16	29,63
Конструктивний	30	60	21	38,89
Творчий	18	36	12	22,22

Продовження табл. 3.12

<i>здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях</i>				
Репродуктивний	0	0	7	12,96
Адаптивний	2	4	14	25,93
Конструктивний	30	60	23	42,59
Творчий	18	36	10	18,52
<i>комунікативна гнучкість</i>				
Репродуктивний	1	2	10	18,52
Адаптивний	4	8	15	27,78
Конструктивний	26	52	18	33,33
Творчий	19	38	11	20,37

Табличні данні свідчать про значний приріст кількості учасників дослідження на адаптивному та конструктивному рівнях в ЕГ. Це призвело до зниження показників репродуктивного рівня. Наприклад, репродуктивний рівень у КГ становить 13,58%, що на 3,09% менше порівняно з початком експерименту (було 16,67%). Водночас у ЕГ зафіксовано зниження на 15,33% (з 16% до 0,67%). На адаптивному рівні показники зросли в обох групах: в ЕГ на 28,67% (на початку експерименту було 34%). У КГ до початку експерименту цей показник становив 30,25%, а після – 27,78%, що свідчить про приріст на 2,47%. Зокрема, на конструктивному рівні показники ЕГ зросли з 30% до 57,33%, що свідчить про динаміку змін на 27,33%. У КГ також спостерігається зростання, але незначне, зріст з 33,95% до 38,27%, що на 4,75% більше. В ЕГ творчий рівень зріс на 16,67%, з 20% до 36,67%, в той час як в КГ творчий рівень зріс на 1,23%, з 19,14% до 20,37%.

Таблиця 3.13

**Результати розвиненості стратегічної компетентності респондентів
за комунікативним критерієм (контрольний етап експерименту)**

Рівні	ЕГ		КГ	
	К-сть	%	К-сть	%
Репродуктивний	0,33	0,67	7,33	13,58
Адаптивний	2,67	5,33	15	27,78
Конструктивний	28,67	57,33	20,67	38,27
Творчий	18,33	36,67	11	20,37
Всього:	50	100	54	100

Динаміку рівнів розвиненості стратегічної компетентності за комунікативним критерієм показали на діаграмі (див. рис. 3.17).

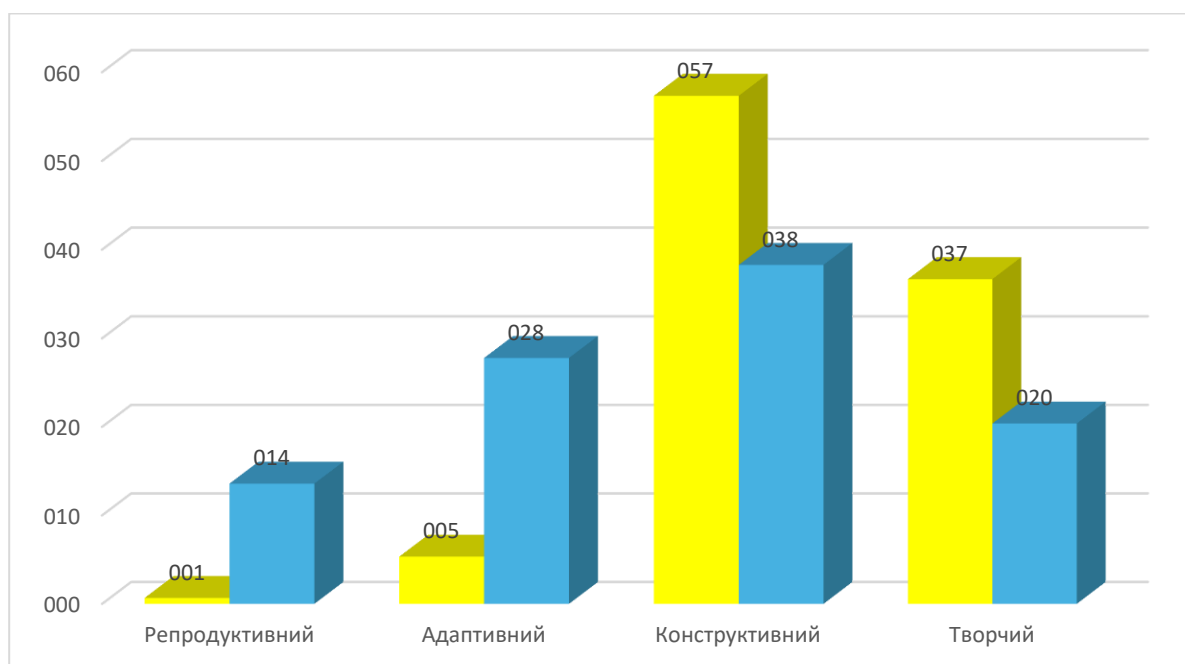


Рис. 3.17. Результати розвиненості стратегічної компетентності респондентів за комунікативним критерієм

Аналіз результатів за всіма рівнями (див. рис. 3.17) доводить те, що в процесі впровадження педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти відбулись зміни у розвиненості стратегічної компетентності за комунікативним критерієм.

Числові дані, що відображають динаміку змін показників особистісного критерію після впровадження педагогічних умов представлений у таблицях 3.14 і 3.15.

Таблиця 3.14

**Результати розвиненості показників стратегічної компетентності
респондентів за особистісним критерієм (контрольний етап експерименту)**

Рівень розвиненості	Групи респондентів			
	Експериментальна 50 осіб / %		Контрольна 54 особи / %	
	К-сть	%	К-сть	%
<i>досягнута позитивна ідентичність</i>				
Репродуктивний	0	0	8	14,81
Адаптивний	2	4	9	16,67
Конструктивний	16	32	24	44,44
Творчий	32	64	13	24,07
<i>організаційна ідентичність</i>				
Репродуктивний	0	0	6	11,11
Адаптивний	2	4	27	50
Конструктивний	25	50	14	25,93
Творчий	23	46	7	12,96
<i>соціальна емпатія</i>				
Репродуктивний	1	2	12	22,22
Адаптивний	1	2	11	20,37
Конструктивний	27	54	19	35,19
Творчий	21	42	12	22,22

Відсоткові дані показують, що на завершення експерименту репродуктивний рівень становить 16,05% у респондентів КГ та 0,67% у ЕГ. Адаптивний рівень досяг 29,01% серед учасників дослідження КГ та 3,33% у ЕГ. Конструктивний рівень охопив 35,19% респондентів у КГ, тоді як у ЕГ цей показник становить 45,33%. Творчий рівень стратегічної компетентності за особистісним критерієм мають 19,75% респондентів у КГ та 50,67% у ЕГ.

Таблиця 3.15

**Результати розвиненості стратегічної компетентності респондентів
за особистісним критерієм (контрольний етап експерименту)**

Рівні	ЕГ		КГ	
	К-сть	%	К-сть	%
Репродуктивний	0,33	0,67	8,67	16,05
Адаптивний	1,67	3,33	15,67	29,01
Конструктивний	22,67	45,33	19	35,19
Творчий	25,33	50,67	10,67	19,75
Всього:	50	100	54	100

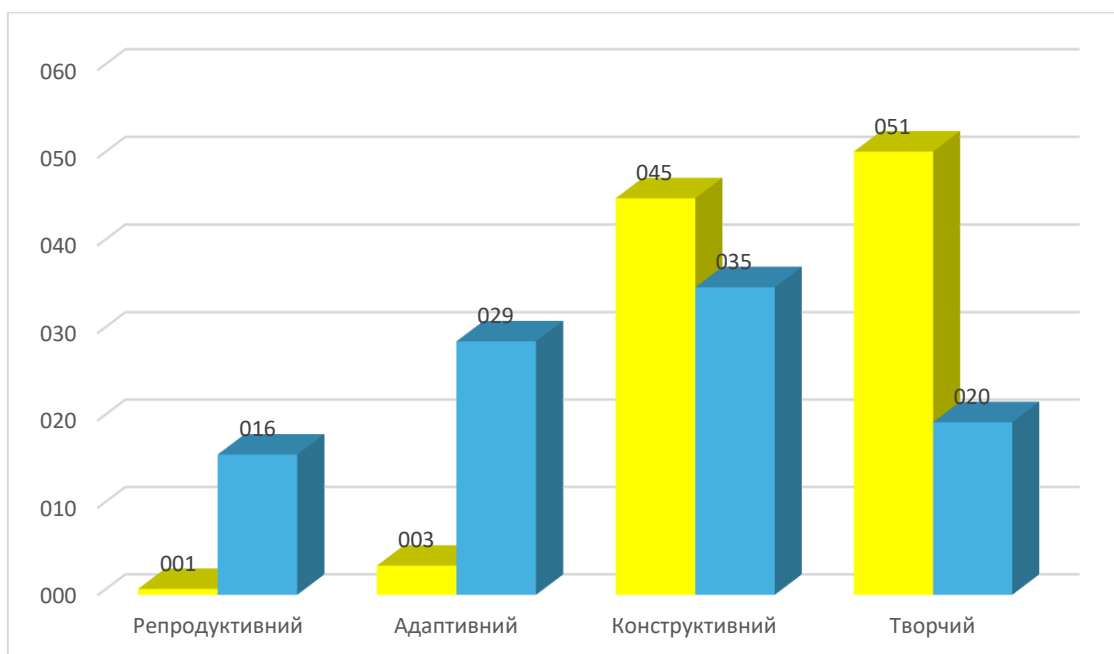


Рис. 3.18. Результати розвиненості стратегічної компетентності респондентів за особистісним критерієм

Аналіз результатів за всіма рівнями (див. рис. 3.18) доводить те, що в процесі впровадження педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти відбулись зміни у розвиненості стратегічної компетентності за особистісним критерієм.

Результати контрольного етапу засвідчують суттєві розбіжності між рівнями розвиненості стратегічної компетентності респондентів за визначеними критеріями в ЕГ і КГ.

З метою уникнення випадковості у висновках на контрольному етапі експериментального дослідження ми за допомогою λ -критерію Колмогорова-Смирнова перевірили такі статистичні гіпотези:

– нульова гіпотеза (H_0): між результатами розвиненості стратегічної компетентності за мотиваційним, когнітивним, діяльнісним, комунікативним і особистісним критеріями в КГ та ЕГ, отриманих на контрольному етапі експериментального дослідження, існують лише випадкові відмінності;

– альтернативна гіпотеза (H_1): між результатами розвиненості стратегічної компетентності за мотиваційним, когнітивним, діяльнісним, комунікативним і особистісним критеріями в КГ та ЕГ, отриманих на контрольному етапі експериментального дослідження, існують суттєві розбіжності.

Отримані дані зафіксовано в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Зведені дані контрольного етапу експериментального дослідження щодо розвиненості стратегічної компетентності за визначеними показниками

Мотиваційний критерій	Когнітивний критерій	Діяльнісний критерій	Комунікативний критерій	Особистісний критерій
$\lambda_{\text{емп}}=2,031$	$\lambda_{\text{емп}}=1,754$	$\lambda_{\text{емп}}=2,132$	$\lambda_{\text{емп}}=1,802$	$\lambda_{\text{емп}}=2,092$
H_1	H_1	H_1	H_1	H_1

Оцінка рівня розвиненості стратегічної компетентності респондентів КГ та ЕГ після проведення формувального етапу експериментального дослідження подано в таблицях 3.17, 3.18 і на рисунку 3.19.

Таблиця 3.17

Результати рівня розвиненості стратегічної компетентності респондентів (контрольний етап експериментального дослідження)

Групи	Рівні розвиненості стратегічної компетентності респондентів (у %)			
	Репродуктивний	Адаптивний	Конструктивний	Творчий
ЕГ	2,67	10,80	50,27	36,27
КГ	19,71	32,26	32,01	16,02

**Динаміка зміни показників рівнів розвиненості
стратегічної компетентності респондентів (у%)**

Групи	Рівні розвиненості стратегічної компетентності респондентів (у %)			
	Репродуктивний	Адаптивний	Конструктивний	Творчий
ЕГ (50)	-22,13	-23,87	+24,40	+21,60
КГ (54)	-5,47	-0,21	+3,86	+1,82

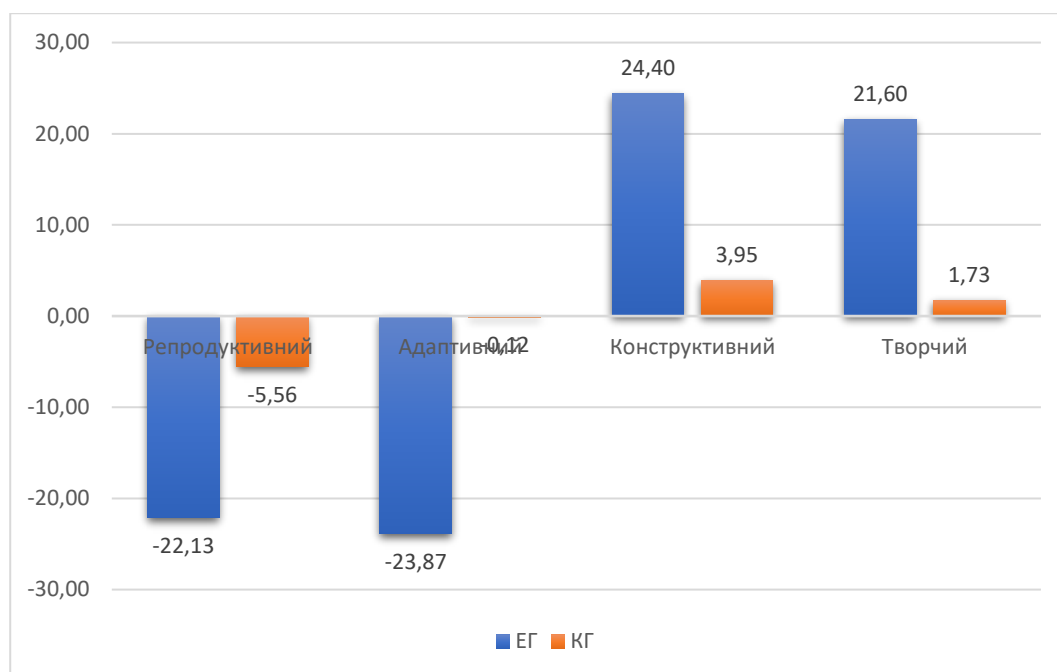


Рис. 3.19. Зміна показників рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів за результатами формувального експерименту

Порівняльний аналіз показує, що на репродуктивному рівні в КГ було 19,71% респондентів, а на завершення експерименту цей показник знизився до 25,19%, що на 5,47% менше. У той час як в ЕГ різниця становила 22,13% (було 24,8%, залишилося 2,67%). На адаптивному рівні в КГ було 32,47% респондентів, а на кінець експерименту цей показник знизився до 32,26%, що на 0,21% менше. В ЕГ спостерігалось зниження на 23,87%: до початку експерименту на адаптивному рівні було 34,67%, а після стало 10,80%. На конструктивному рівні під кінець експерименту в КГ було 32,01% респондентів, що на 3,86% більше порівняно з початком експерименту (28,15%). В ЕГ цей показник збільшився на 24,40%: до

формуального експерименту на цьому рівні було 25,87% респондентів, а після – 50,27%. Це свідчить про ефективність розроблених і впроваджених педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти. Щодо творчого рівня, у КГ було 14,2% учасників дослідження на початку, а після – 16,02%, що показує приріст на 1,82%. В ЕГ до формуального етапу експерименту було 14,67% респондентів, а після – 36,27%, що вказує на приріст на 21,60%.

Отримані результати дали змогу зробити висновок про ефективність розроблених педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Отже, різниця в рівнях розвиненості стратегічної компетентності респондентів між КГ і ЕГ наочно підтверджує ефективність впроваджених педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Для перевірки достовірності результатів, отриманих на контрольному етапі експериментального дослідження, було застосовано λ -критерій Колмогорова-Смирнова для порівняння двох емпіричних розподілів. Результати розрахунку для всіх рівнів розвиненості стратегічної компетентності респондентів КГ і ЕГ представлені в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

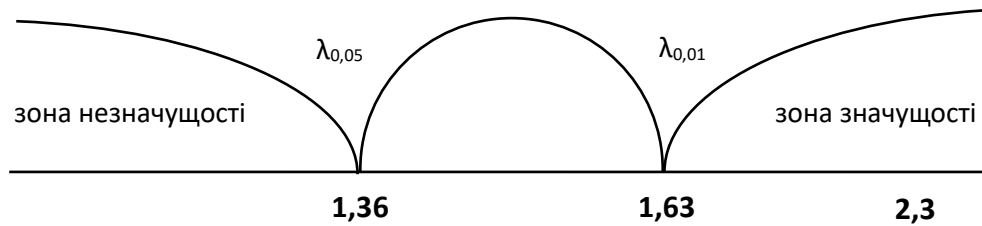
Розрахунки щодо однорідності ЕГ і КГ відносно розвиненості стратегічної компетентності респондентів за допомогою λ -критерію Колмогорова-Смирнова

Рівні	Емпіричні частоти		Накопичені емпіричні частоти		Різниця $\sum f_{EG} - \sum f_{KG}$
	ЕГ	КГ	$\sum f_{EG}$	$\sum f_{KG}$	d
Репродуктивний	12,40	1,33	0,248	0,02667	0,22133
Адаптивний	17,33	5,40	0,5947	0,13467	0,46
Конструктивний	12,93	25,13	0,8533	0,63734	0,216
Творчий	7,33	18,13	1	1	0
Сума	50	54			

За таблицею 3.18 $d_{\max} = |\sum f_{EG} - \sum f_{KG}| = 0,46$.

$$\lambda_{\text{емп}} = 0,46 \cdot \sqrt{\frac{50 \cdot 50}{50 + 50}} = 0,46 \cdot 5 = 2,3$$

За таблицею [210] $\lambda_{\text{кр}(0,05)}$ становить 1,36, і $\lambda_{\text{кр}(0,01)} = 1,63$. Ми одержали $\lambda_{\text{емп}} = 2,3$. Побудуємо «вісь значущості»:



За допомогою λ -критерію Колмогорова-Смирнова доведено, що емпіричний розподіл рівнів сформованості за визначеним показником не відрізняється від рівномірного розподілу. Було отримано такі дані:

- порівняння $EG_{\text{конст.}}$ та $EG_{\text{контр.}}$: $\lambda_{\text{кр}(0,01)}=1,63$, $\lambda_{\text{емп}}=2,3$. $\lambda_{\text{емп.}} > \lambda_{\text{кр.}(0,01)}$.
- порівняння $KG_{\text{конст.}}$ та $KG_{\text{контр.}}$: $\lambda_{\text{кр}(0,05)}=1,36$, $\lambda_{\text{емп}}=0,296$. $\lambda_{\text{емп}} < \lambda_{\text{кр.}(0,05)}$.
- порівняння $EG_{\text{контр.}}$ та $KG_{\text{контр.}}$: $\lambda_{\text{кр}(0,01)}=1,63$, $\lambda_{\text{емп}}=1,962$. $\lambda_{\text{емп.}} > \lambda_{\text{кр.}(0,01)}$.

Отже, дані підтверджують гіпотезу H_0 .

В результаті експериментального впровадження педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти було доведено існування розбіжностей в розвиненості стратегічної компетентності респондентів КГ і ЕГ. Статистично доведено, що більш високі результати розвиненості стратегічної компетентності у респондентів ЕГ порівняно з КГ. Цим підтверджується гіпотеза дослідження та ефективність впроваджених педагогічних умов.

Висновки до третього розділу

У розділі визначено і теоретично обґрунтовано педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти: 1) удосконалення змістового компоненту

післядипломної освіти з метою розширення наукових уявлень керівника закладу дошкільної освіти про стратегічне управління; 2) організація самостійної роботи через проектну діяльність задля посилення уваги керівників до стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти; 3) використання інтернет-ресурсів у системі підвищення кваліфікації, які є одним із пріоритетних напрямків розвитку стратегічних умінь керівника закладу дошкільної освіти; 4) використання методів і прийомів групової рефлексії як способу командного пошуку та переосмислення проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти.

Реалізація першої педагогічної умови передбачала впровадження дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» і дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти».

Упровадження другої педагогічної умови здійснювалось під час роботи над такими проектами: індивідуальним проектом «Словник зі стратегічного управління»; проект «Аналіз конкурентів серед закладів дошкільної освіти».

Третя педагогічна умова передбачала використання таких інтернет-ресурсів: Zoom (організація онлайн-зустрічей), Google Classroom (створення віртуальних класів для дистанційного спецкурсу і дискусійного клубу), Viber (для оперативного зв'язку з учасниками експерименту), YouTube (перегляд онлайн-лекцій і онлайн-вебінарів), платформи масових відкритих онлайн-курсів (перегляд онлайн-курсів з виконанням практичних завдань); сервіс для створення презентацій Canva; інтернет-ресурс Childdevelop для створення інтернет-завдань.

Упровадження четвертої педагогічної умови здійснювалось за допомогою використання таких прийомів групової рефлексії як фасилітація, прийом «рефлексивний консилиум», прийом «аргументації відповіді» під час групових засідань в рамках спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» і дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти».

У результаті експериментального впровадження педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти встановлено, що за кожним критерієм розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти

відбулися позитивні зміни. Результати респондентів КГ та ЕГ на початку експерименту були схожими, проте після впровадження апробованих педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти більшість респондентів ЕГ перейшли на вищі рівні порівняно з КГ

Аналіз динаміки розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти дав змогу встановити зміни в репродуктивному, адаптивному, конструктивному, творчому рівнях як в ЕГ (-22,13%, -23,87%, +24,40%, +21,60%), так і в КГ (-5,47%, -0,21%, +3,86%, +1,82%).

Порівняння результатів експериментального дослідження в КГ та ЕГ дозволяє зробити висновок, що під впливом впроваджених педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти показники в ЕГ значно покращилися. Це підтверджує ефективність розроблених педагогічних умов і вказує на можливість їх використання у післядипломній освіті при підвищенні кваліфікації керівників закладів дошкільної освіти.

Результати дослідження, відображені в розділі, викладено в публікаціях авторки [97; 246].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі подано теоретичне обґрунтування і запропоновано практичне розв'язання вирішення наукової проблеми розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної освіти, що знайшло відображення в науковому обґрунтуванні та експериментальній перевірці педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної освіти.

Результати наукового дослідження уможливили ґрунтовно викласти такі висновки:

1. На основі аналізу наукових джерел та освітньої нормативно-правової бази встановлено, що стратегічна компетентність керівника забезпечує ефективне здійснення стратегічного управління закладом дошкільної освіти. У результаті наукового пошуку, стратегію розглядаємо як інтегровану модель дій керівника, яка спрямована на досягнення довготривалих цілей максимально ефективним чином, а стратегічне управління як постійний процес управління, спрямований на розробку та впровадження стратегії розвитку задля підвищення конкурентоспроможності організації.

Доведено, що впровадження стратегічного управління є основою конкурентного розвитку закладу дошкільної освіти, особливо у складних умовах сьогодення, в яких освітній установі необхідно не лише виживати, але й стабільно функціонувати досягаючи поставлених цілей.

2. Методологічні засади розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти представлено на чотирьох загальноприйнятих рівнях методології: філософському, загальнонауковому, конкретно-науковому, рівні технологічної методології.

Філософський рівень репрезентовано діалектичним і аксіологічним підходами, також такими філософськими принципами, як: принцип об'єктивності, принцип системності, принцип взаємозв'язку, принцип розвитку, принцип детермінізму. Загальнонауковий рівень представлено системним і синергетичним

підходами. Акмеологічний, андрагогічний, компетентнісний та особистісно-діяльнісний відображають конкретно-науковий рівень методологічних засад дослідження. На рівні технологічної методології розроблений діагностичний апарат експериментального дослідження для визначення стану розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти, на основі розроблених критеріїв, показників і рівнів розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. Діагностичний апарат передбачав використання комплексу методик дослідження, що відповідають предмету нашого дослідження.

3. З'ясовано, що науковий феномен «стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти» є похідним від понять: «компетентність», «стратегія», «стратегічна компетентність».

Визначено, що стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти – це інтегроване професійно особистісне утворення, в якому спрямованість на стратегічні зміни, стратегічні знання, уміння і комунікація, а також розуміння власного місця у стратегічному розвитку закладу дошкільної освіти виступають як джерело ефективної стратегічної діяльності. Її структурними компонентами є: стратегічна спрямованість, стратегічне мислення, стратегічні вміння, стратегічна комунікація, стратегічна ідентичність.

4. На основі конкретизації критеріїв і показників стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти (мотиваційний критерій (потреба у здійсненні стратегічних змін, орієнтація на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти, спрямованість на командне управління), когнітивний критерій (критичне мислення, кмітливість і здатність швидко навчатись, обізнаність про проблеми стратегічного управління), діяльнісний критерій (вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси, вміння адаптуватись до зовнішнього середовища, вміння створювати тривалі конкурентні переваги), комунікативний критерій (здатність відповідально вибудовувати робочі відносини, здатність до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях), особистісний критерій (досягнута позитивна ідентичність,

організаційна ідентичність, соціальна емпатія)) визначено рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти (репродуктивний, адаптивний, конструктивний, творчий). Доведено, що перехід від попереднього до наступного рівня розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти супроводжується кількісними та якісними змінами, які відображаються в змісті компонентів досліджуваного педагогічного явища.

Результати проведеного вхідного констатувального дослідження засвідчили недостатній рівень розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти (творчий рівень становить 14,67% в ЕГ, та 14,2% – в КГ; конструктивний рівень у ЕГ властивий 25,87% респондентів, а в КГ – 28,15%; на адаптивному рівні виявлено 34,67% опитаних у ЕГ та 32,47% у КГ; репродуктивний рівень характерний для 24,8% респондентів ЕГ та 25,19% – КГ), що й зумовило потребу в підвищенні ефективності організації освітнього процесу у закладу післядипломної освіти та доцільності розробки та запровадження педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

5. Обґрунтовано й експериментально перевірено педагогічні умови розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти: 1) удосконалення змістового компоненту післядипломної освіти з метою розширення наукових уявлень керівника закладу дошкільної освіти про стратегічне управління; 2) організація самостійної роботи через проєктну діяльність задля посилення уваги керівників до стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти; 3) використання інтернет-ресурсів у системі підвищення кваліфікації, які є одним із пріоритетних напрямків розвитку стратегічних умінь керівника закладу дошкільної освіти; 4) використання методів і прийомів групової рефлексії як способу командного пошуку та переосмислення проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти.

Реалізація першої педагогічної умови передбачала впровадження дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» і

дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» за допомогою використання діалогових методів навчання: групова дискусія, навчальний діалог, дебати, метод проблемних ситуацій (кейс-метод), конференція, презентація як метод навчання, організаційно-діяльнісні ігри («Модель керівника-стратег закладу дошкільної освіти») (тренінгове заняття «Формування стратегії в закладі дошкільної освіти» з дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»); «Ідеальні та реальні умови стратегічного управління у закладі дошкільної освіти» (тренінгове заняття «Стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів закладу дошкільної освіти» з дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»), «Створення стратегії взаємодії з батьками дошкільнят в умовах війни» (тренінгове заняття «Формування стратегії в закладі дошкільної освіти» з дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»).

Упровадження другої педагогічної умови здійснювалось під час роботи над такими проектами: індивідуальним проектом «Словник зі стратегічного управління» (самостійна робота зі спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»); проект «Аналіз конкурентів серед закладів дошкільної освіти» (тема «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища закладу дошкільної освіти», дистанційний спецкурс «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»).

Третя педагогічна умова передбачала використання таких інтернет-ресурсів: Zoom (організація онлайн-зустрічей), Google Classroom (створення віртуальних класів для дистанційного спецкурсу і дискусійного клубу), Viber (для оперативного зв'язку з учасниками експерименту), YouTube (онлайн-лекція Валерія Тертички «Основи стратегічного управління» (тема «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» (дистанційний спецкурс «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»)), курс лекцій зі стратегічного управління Яни Волкової (самостійна робота з дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»), онлайн-вебінар «Стратегічне планування VS розробка стратегії: в чому критична різниця» від Клубу Ділових Людей України і онлайн-вебінар «Стратегічне планування: зайвий клопіт чи ключ до успіху?» від Isar

Ednannia)); платформи масових відкритих онлайн-курсів (курс «Ефективні комунікації для освітніх управлінців» від платформи EdEra (підготовка до участі у засіданнях дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти»), онлайн-курс від платформи Prometheus «Сучасне керівництво проектами – мистецтво порушення правил» (підготовка до групової дискусії на тему «Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегії» (засідання дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти»)), онлайн-курс «Стратегічне планування» від платформи «Освітній хаб міста Києва» (самостійної роботи з дистанційного спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»)); сервіс для створення презентацій Canva і інтернет-ресурс Childdevelop для створення інтернет-завдань.

Упровадження четвертої педагогічної умови здійснювалось за допомогою використання таких прийомів групової рефлексії як фасилітація, прийом «рефлексивний консилиум», прийом «аргументації відповіді» під час групових засідань в рамках спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти» і дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти».

Експериментальна перевірка ефективності педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти дозволила виявити позитивну динаміку в ЕГ, оскільки відсоток респондентів ЕГ з творчим рівнем розвиненості стратегічної компетентності зріс на 21,60%, конструктивним – на 23,87% і репродуктивного рівня – на 22,13%.

Застосування математичних методів опрацювання експериментальних даних (λ -критерію Колмогорова-Смирнова) підтвердило ефективність апробованих педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

6. Навчально-методичне забезпечення розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти, розроблене й апробоване в процесі дослідно-експериментальної роботи, містить: навчальну програму до вивчення дистанційного спецкурсу «Стратегічна

компетентність керівника закладу дошкільної освіти»; програму дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти»; сценарії і методичні рекомендації до проведення організаційно-діяльнісних ігор «Модель керівника-стратега закладу дошкільної освіти», «Створення стратегії взаємодії з батьками дошкільнят в умовах війни», «Ідеальні та реальні умови стратегічного управління в закладі дошкільної освіти»; навчальні проєкти «Словник зі стратегічного управління» і «Аналіз прямих конкурентів закладу дошкільної освіти» з розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Таким чином, отримані результати дозволяють стверджувати, що мета дослідження досягнута, завдання виконані, положення гіпотези доведені.

Проведене дисертаційне дослідження не вичерпує усіх аспектів вирішення окресленої проблеми. Водночас проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів розглянутого питання й засвідчує необхідність його подальшої розробки за такими найбільш перспективними напрямками, як формування стратегічної компетентності керівників закладів освіти в умовах закладу вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агейкіна-Старченко Т.В. Наукові підходи до питання педагогічних умов підвищення кваліфікації вчителів мистецьких дисциплін у системі післядипломної освіти. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*, 2016. Вип. 44. С. 145–148.
2. Алексюк А.М., Аюрзанайн А.А., Підкасистий П.І. Організація самостійної роботи студентів в умовах інтенсифікації навчання : навч. посіб. К.: ІСДО, 1993. 336 с.
3. Аносов І.П., Елькін М.В., Головкова М.М., Коробченко А.А. Основи науково-педагогічних досліджень: навч. посіб. Мелітополь : ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2015. 218 с.
4. Антонова О.В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Національна академія державного управління при Президентові України, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2017. 340 с.
5. Антонова О.В. Формування стратегічної компетентності державних службовців України: дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпро: Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, 2018.
6. Артеменко А.І. Презентація як ефективний інтерактивний метод навчання іноземних мов в університетах. *Pedagogical Sciences: Theory and Practice*, 2022. no. 1 (41). С. 23–27. DOI <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2022-1-03>
7. Балл Г.О. Орієнтири сучасного гуманізму (в суспільній, освітній, психологічній сферах). Житомир: ПП «Рута», Видавництво «Волинь», 2008. 232 с.
8. Басараб В.В., Король Н.В., Куцик О.Г. Аксіологічний підхід до формування естетичної культури майбутніх учителів початкових класів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 2021. № 79. Т. 1. С. 64–67.

9. Бацуровська І. Методологічні підходи до розвитку професійної компетентності магістрів в умовах масових відкритих дистанційних курсів. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія: Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти*, 2015. Вип. 7 (3). С. 7–13.

10. Бевз Т. Особливості формування громадянської ідентичності в сучасній Україні є предметом досліджень. *Наукові записки ІПіЕНД імені І.Ф. Кураса НАН України*, 2014. Вип. 3 (71). С. 236–246.

11. Білова Н.К. Синергетичний підхід як методологічний концепт музично-педагогічних досліджень. *Scientific bulletin of South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushynsky*, 2019. Issue 3 (128). Pp. 134–142. DOI: <https://doi.org/10.24195/2617-6688-2019-3-19>

12. Благун Н. М. Соціально-функціональне і стратегічне управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*, 2014. Вип. 43. С. 18–32.

13. Богдан В.О. Методика розвитку ІК-компетентності керівника закладу дошкільної освіти в аспекті використання хмарних сервісів Google в управлінні освітньою діяльністю. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*, 2018. № 1 (15). С. 246–252.

14. Бойко С. Формування національно-культурної ідентичності українського суспільства: сучасні виклики і загрози. *Українознавчий альманах*, 2021. Вип. 29. С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.17721/2520-2626/2021.29.4>

15. Бондар І.В. Інтернет-ресурси як вид інформаційного ресурсу. *Grail of Science*, 2022. № 23. С. 472–478.

16. Бондар Н.А., Стрельник В.В. Методологія наукового дослідження теоретико-правових факторів впливу на розвиток юридичної освіти в умовах глобалізації. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2023. № 2. С. 102–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/21>

17. Борисюк О.В., Маленицький Д.С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Економіка та управління підприємством*, 2018. Вип. 23. С. 160–164.

18. Брітченко І.Г., Гаврилко П.П., Завадяк Р.І. Стратегічне управління інноваційною діяльністю як основа конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 2012. Вип. 35. Ч. 1. С. 27–31.

19. Бронніков В. Синергетика як перспективна методологія у дослідженнях соціально-політичних наук. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*, 2008. Вип. 13. С. 109–115. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/pidruchnuku/3/91.pdf>

20. Буличева Н.А., Буличев А.О., Гаврилюк Л.В. Педагогічні умови впровадження дистанційного навчання в закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських. *Polish Science Journal*, 2020. Issue 9 (30). С. 25–29.

21. Бутківська Т.В. Ціннісний вимір соціалізації учнів. *Педагогіка і психологія*, 1997. № 1 (14). С. 130–137.

22. Вайда Т.С. Педагогічні можливості деяких сучасних інформаційних технологій як засобів дистанційного навчання здобувачів вищої освіти у закладах МВС України. *Юридичний бюлетень*, 2020. Вип. 12. С. 202–212. DOI: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2020.12.27>

23. Ванівська О. Комуникативно-прагматичний підхід у формуванні стратегічної іншомовної компетентності. *Молодь і ринок*, 2016. № 8 (139). С. 56–60.

24. Варяниця Л.О. Шляхи подолання освітніх витрат у закладах дошкільної освіти. *Інноваційна педагогіка*, 2023. Вип. 64. Т. 2. С. 148–153.

25. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

26. Верченко Н.В. Особистісно-діяльнісний підхід як головна передумова сучасної освіти. *Вісник післядипломної освіти*, 2011. Вип. 4. С. 20–27.

27. Возносименко Д.А. Використання сервісу Google Classroom у процесі підвищення кваліфікації вчителів математики. *Modern engineering and innovative technologies*, 2023. Issue 26. Part 3. Pp. 168–173. DOI: 10.30890/2567-5273.2023-26-03-066

28. Войтович І.С., Трофименко Ю.С. Особливості використання Google Classroom для організації дистанційного навчання студентів. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*, 2018. № 20. С. 39–43. DOI: 10.31392/NPU-nc.series2.2018.20(27).06

29. Воровка М. Діалог як засадничий концепт реформи освіти в Україні. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 2020. Вип. 28. Т. 1. С. 196–204.

30. Гавриленко К.М. Умови ефективного дистанційного навчання. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 30 березня 2018 р.)*. Харків, 2018. С. 76–78.

31. Гавриленко С., Кашпур С., Сіроштан Я. Можливості українських масових відкритих онлайн-курсів у навчанні іноземної мови. *Актуальні питання підготовки сучасних учителів і викладачів іноземних мов*, 2023. № 21. (177). С. 78–82. DOI: 10.58407/visnik.232113

32. Гвоздецька Ю.В., Філімонова І.А. Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх фахівців у галузі харчових технологій у процесі фахової підготовки. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки*, 2017. Вип. 78 (3). С. 104–108.

33. Герасименко О.А. Особистісна ідентичність у житті сучасної людини. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 року, м. Харків, Україна)*. Харків, 2020. С. 257–260.

34. Горбунова В.В. Індивідуальна та групова рефлексія ціннісно-рольової взаємодії у команді. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*, 2015. Вип. 7. С. 22–35.

35. Горлач М.І., Кремень В.Г., Ніколаєнко С.М., Требін М.П. та ін. Коментар до конституційних змін: підруч. К.: Центр учбової літератури, 2008. 1028 с.
36. Горностаї П.П., Ліщинська О.А., Чорна Л.Г. та ін. Психологія групової ідентичності: закономірності становлення: монографія. К.: Міленіум, 2014. 252 с.
37. Гоцуляк К. Педагогічні умови підготовки вчителя в системі післядипломної освіти до диференційованого навчання молодших школярів. *Обрії*, 2018. № 2 (47). С. 47–49.
38. Григораш В. В. Концепція розвитку в системі стратегічного планування школи. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології*, 2013. Вип. 2. С. 241–245.
39. Грицяк Л. Зміст і організація професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до стратегічного менеджменту в системі післядипломної педагогічної освіти. *Наукові записки НДУ ім. Н. Гоголя. Психолого-педагогічні науки*, 2011. № 2. С. 93–97.
40. Гудима Ю.П. Формування у майбутніх учителів англійської мови навчально-стратегічної компетентності в діалогічному мовленні: автореф. дис. ... канд. пед. н.; спец.: 13.00.02 – теорія і методика навчання: германські мови. Київський національний лінгвістичний університет. Київ, 2018. 24 с.
41. Гудима Ю.П. Формування у майбутніх учителів англійської мови навчально-стратегічної компетентності в діалогічному мовленні: дис. ... канд.пед.н.; спец.: 13.00.02 – теорія і методика навчання (германські мови); Київський національний лінгвістичний університет. Київ, 2018. 236 с.
42. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2019. № 4. С. 85–91.
43. Данильян О.Г. Тараненко В.М. Філософія : підруч. 2-ге вид., допов. і переробл. Х. : Право, 2012. 312 с.
44. Дебати: навч. посіб: метод. рек. щодо ведення дебатів. К.: А.П.Н., 2001. 102 с. URL: http://cent.dn.ua/docs/manual_debate.pdf (дата звернення 09.09.2024).
45. Дегтярьова Г.А. Особливості наукових підходів до розвитку інформаційно-комунікаційної компетентності вчителів філологічних дисциплін у

системі післядипломної педагогічної освіти. Науковий огляд, 2016. № 1 (22). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145611371.pdf> (дата звернення 12.08.2024).

46. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Economics Bulletin*, 2023. №2. С. 152–160.

47. Довмантович Н.Г. Проектна діяльність як засіб формування самоосвітньої компетентності. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 2017. Вип. 1 (40). С. 92–95.

48. Дуднік Н.Ю. Тренінгові заняття як важлива умова формування в майбутніх учителів умінь професійної самоорганізації. *Educational Dimension*, 2012. № 34. С. 33–40. DOI: 10.31812/educdim.v34i0.3574

49. Дьяконов Г.В. Активні методи групового навчання: діалогічний підхід. *Педагогіка вищої та середньої школи*, 2012. Вип. 35. С. 188–197.

50. Енциклопедія Сучасної України / Редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2005. URL: <https://esu.com.ua/pdf/file/35180.pdf> (дата звернення 02.10.2024).

51. Євдокимова Н.О. Організаційно-діяльнісна гра як психотехнологія підготовки сучасного фахівця у вищому навчальному закладі. *Актуальні проблеми психології*, 2014. Т. 7. Вип. 37. С. 75–84.

52. Євдокімова О.О., Бойко-Бузиль Ю.Ю., Барко В.В. Адаптований україномовний опитувальник групових ролей Р.М. Белбіна та результати його використання в роботі з персоналом національної поліції України. *Psychological Journal*, 2021. Vol. 7. Issue 8 (52). Pp. 7–17. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.8.1>

53. Єжова О.О. Сутність організаційно-педагогічних умов педагогічного процесу. *Наукові записки Ніжинського державного педагогічного університету імені Миколи Гоголя*, 2014. № 3. С. 39–43.

54. Єщенко М.М. Управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону: дис. ... д-ра філософії; 011 Освітні, педагогічні науки.

Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти». Київ, 2023. 256 с.

55. Задорожна О.І. Сутність поняття стратегічної компетентності в сучасній лінгводидактиці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*, 2017. Вип. 2 (41). С. 102–108.

56. Закон України «Про дошкільну освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text> (дата звернення 14.09.2024).

57. Зарічна О.В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасному періоду України*, 2014. Вип. 5 (109). С. 295–302.

58. Зінченко О. Психологічні умови ефективності дистанційного навчання під час війни. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*, 2022. Вип. 13. С. 71–77.

59. Зубкова Л.М. Визначення сутності поняття «життєва компетентність» та її основних функцій. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*, 2016. № 2 (12). С. 24–29.

60. Іванова Н.А. Проектна діяльність як педагогічна умова формування проектної компетентності майбутніх фахівців з інформаційної, бібліотечної та архівної справи. *Вісник післядипломної освіти*, 2020. Вип. 12 (41). С. 91–105. URL: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-12\(41\)](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-12(41))

61. Ігнатенко В.Д. Зміст та структура навчально-стратегічної компетентності майбутнього перекладача науково-технічних текстів. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*, 2022. Вип. 86. С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.86.17>

62. Ізбаш С., Пахомов С. Андрагогічний підхід до формування професійно-педагогічної компетентності майбутніх учителів засобами Google-технологій. *Молодь і ринок*, 2018. № 5 (160). С. 42–48.

63. Калаур С. Психолого-педагогічні засади стимулювання педагогів до професійного розвитку в системі післядипломної освіти на засадах акмеологічного

підходу. *Social Work and Education*, 2023. Vol. 10, No. 2. pp. 211–223. DOI: 10.25128/2520-6230.23.2.5

64. Калініна Л.М. Сутність і специфіка стратегічного управління школою. *Педагогічні науки*, 2004. Вип. XXXVI. С. 28–35.

65. Капелька Д.О. Маркетингові стратегії в управлінні закладом дошкільної освіти. *Педагогічний менеджмент*, 2023. № 1 (208). С. 32–34. DOI: <https://orcid.org/0000-0003-1498-4015>

66. Караман О.Л. Теорія і методика соціально-педагогічної роботи з неповнолітніми засудженими в пенітенціарних закладах України : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.05, Луганськ, 2013. 570 с.

67. Кирилюк М.В. Педагогічні умови розвитку самоосвітньої компетентності вчителів фізико-математичних дисциплін у системі післядипломної освіти: дис. ... канд. пед. н.; спец.: 13.00.04 Теорія і методика професійної освіти. Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка. Полтава, 2021. 250 с.

68. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка та управління підприємством*, 2017. Вип. 13. С. 502–506.

69. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: метод. посіб. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

70. Кондратова Л.Г. Особливості підготовки вчителів до організації проєктної діяльності учнів в позаурочному виховному середовищі в умовах післядипломної педагогічної освіти. URL: https://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp4/vyhovanna/kondratova.pdf (дата звернення 03.10.2024).

71. Кондратова Л.Г. Підвищення професійної компетентності керівника виховного процесу через опанування основами проєктної технології в процесі підвищення кваліфікації. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі*, 2011. № 14 (67). С. 176–180.

72. Кононова О.Є., Головченко Є.Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 145–149.

73. Конотоп О.С. Стратегічне мислення як основа формування іншомовної навчально-стратегічної компетентності у студентів немовних закладів вищої освіти. *Актуальні питання теорії та практики в галузі права, освіти, соціальних та поведінкових наук – 2020: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 23–24 квітня 2020 р.)*. Чернігів: Академія ДПтС, 2020. Т. 2. С. 343–346.

74. Корольова Ю. Формування методологічної основи наукового пізнання джерел права. *Підприємство, господарство і право*, 2016. Вип. 10. С. 120–123.

75. Корчова О.М. Риторичні засади професійно-педагогічної комунікації в закладі вищої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 2020. № 73. Т. 2. С. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.73-2.11>

76. Косенчук О., Стягунова О. Імплементція професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти». *Дошкільне виховання*, 2023. С. 7–9.

77. Косенчук О.Г., Стягунова О.О. Безпека освітнього простору закладів дошкільної освіти в умовах воєнного стану. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 2023. № 1 (105). С. 90–101. DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310/2023-105-1-90-101>

78. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf (дата звернення 01.10.2024).

79. Кравченко О.І. Педагогічні умови формування компетенції зі стратегічного управління майбутніх керівників освітніх закладів в умовах магістратури. *Науковий вісник Донбасу*, 2019. № 1–2. С. (39–40).

80. Кравченко С.О. Науково-педагогічний аналіз понять «компетенція» та «компетентність». *Імідж сучасного педагога*, 2017. № 8 (177). С. 41–47. DOI: 10.33272/2522-9729-2017-8%20(177)-41-47

81. Кравчук Л.В. Реалізація андрагогічного підходу в системі післядипломної педагогічної освіти. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/12307/1/L_Kravchuk_AZPO_IPPO.pdf (дата звернення 27.08.2024).

82. Курок Р.О. Методологічні підходи до розвитку правової компетентності педагогічних працівників економічних коледжів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 2022. № 80. Т. 1. С. 57–62. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2022.80.1.10>

83. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.

84. Кухарук О. Ціннісна складова соціальної ідентичності у прогнозуванні соціальної взаємодії. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*, 2021. Вип. 11. С. 87–93.

85. Кучерук О.А., Сергієнко Б.Б., Шурхно Н.Ф. Проектна діяльність як компонент лінгвометодичної підготовки майбутніх учителів української мови та літератури. *Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи*: матер. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 13–15 травня 2021 року). Запоріжжя, 2021. Ч. 2. URL: <http://surl.li/kskgxl>

86. Лавриченко Н.М. Методологія наукових досліджень: педагогіка. Суми, 2018. 56 с.

87. Лаврук М. Методика науково-педагогічних досліджень : навч.-метод. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 148 с.

88. Лебідь О.В. Готовність керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління як наукова категорія. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки*, 2017. Вип. 2. С. 324–330.

89. Лебідь О.В. Ділова гра «Визначення місії загальноосвітнього навчального закладу» як елемент тренінгу з формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління. *Інженерні та освітні технології*, 2017. Вип. 3 (19). С. 55–60.

90. Лебідь О.В. Методологічні підходи у формуванні готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія. Педагогічні науки*, 2017. № 2 (14). С. 255–263.

91. Лебідь О.В. Переваги та обмеження стратегічного управління в системі освіти. *Актуальні наукові проблеми. Розгляд, рішення, практика* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (26–27 травня 2017 р., м. Одеса). Одеса : Ін-т інноваційної освіти, 2017. С. 9–12.

92. Лебідь О.В. Теоретичні аспекти підготовки майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Сер. : Педагогічні науки*, 2016. № 2 (304). С. 65–71.

93. Лебідь О.В. Теоретичні та методичні основи формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури : дис. ... д-ра пед. н.; спец.: 13.00.04; ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2018. 697 с.

94. Лебідь О.В., Шаравара В.В. Тактично-стратегічна компетентність як складова професійної компетентності фахівця. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Сер. : Педагогіка і психологія. Педагогічні науки*, 2019. № 2 (18). С. 302–309.

95. Левицький В.С. Ідентифікація як спроба віднайти себе. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/29130/10-Levitskiy.pdf?sequence=1> (дата звернення 02.09.2024).

96. Левітіна Л.В. У чому різниця між «мислити стратегічно» і «думати стратегічно»? *Практична психологія у сучасному вимірі*: матер. XV Міжнар. наук.-практ. конф. науковців та студентів (м. Дніпро, 26 березня 2024 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. С. 168–169.

97. Левітіна Л.В. Визначення педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної

післядипломної освіти. *Перспективи та інновації науки*, 2024. № 9 (43). С. 320–333. DOI: 10.52058/2786-4952-2024-9(43)-320-333

98. Левітіна Л.В. Діагностичний інструментарій визначення стану розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. *Perspectives of contemporary science: theory and practice: proceedings of the 8th International scientific and practical conference (September 16-18, 2024)*. Lviv, 2024. С. 21–27.

99. Левітіна Л.В. Критерії, показники та рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. *Наукові інновації та передові технології*, 2024. № 9 (37). С. 932–941. DOI: 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-932-941

100. Левітіна Л.В. Стратегічна ідентичність як компонент стратегічної компетентності керівників закладу дошкільної освіти. *Modernization of science and its influence on global processes: proceedings of the VI International Scientific and Theoretical Conference (September 20, 2024)*. Bern, Swiss Confederation: International Center of Scientific Research, 2024. С. 133–134.

101. Левітіна Л.В. Стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти у нормативних документах сфери освіти. *The current state of development of world science: characteristics and features: proceedings of the VI International Scientific and Theoretical Conference (December 15, 2023)*. Lisbon, Portuguese Republic, 2023. С. 220–221.

102. Левітіна Л.В. Стратегічна компетентність у контексті сучасних українських наукових досліджень. *Modern problems of science, education and society: Proceedings of the 10th International scientific and practical conference (December 4–6, 2023)*. Kyiv, 2023. С. 771–774.

103. Левітіна Л.В. Стратегічна компетентність як визначник професійної компетентності майбутнього фахівця. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*, 2023. № 2 (26). pp. 83–91. DOI: 10.32342/2522-4115-2023-2-26-9

104. Левітіна Л.В., Завізіон К.Г. Методи і технології формування стратегічної компетентності майбутніх фахівців. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2024. № 4 (22). pp. 965–975. DOI: 10.52058/2786-6300-2024-4(22)-965-975

105. Левченко В.В. Особливості особистісної ідентичності у процесі соціально-психологічної адаптації. *Психолого-педагогічні та політичні проблеми у трансформаційних процесах українського суспільства*: матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. (Кременчук, 20–21 квітня 2016 р.). URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706398/1/%D0%9B%D0%B5%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98%20%D0%9A%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf

106. Лемак Н.В., Петрище В.Ю. Психологу для роботи: діагностичні методики. Ужгород: Видавництво Олександра Гаркуші, 2012. 616 с.

107. Леньо П.Ю. Особливості формування сучасної української ідентичності. *Науковий вісник Ужгородського університету, серія «Історія»*, 2013. Вип. 1 (30). С. 139–142.

108. Лиманкіна А.І. Психологічна сутність поняття «особистісна ідентичність». *Психологія особистості*, 2023. Вип. 45. С. 146–150.

109. Листопад О.А. Аксиологічний і культурологічний підхід до процесу становлення творчої особистості в освіті. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки*, 2013. Вип. 110. С. 137–140.

110. Литвин А.В. Методологічні засади поняття «педагогічні умови»: на допомогу здобувачам наукового ступеня. Львів: СПОЛОМ, 2014. 76 с.

111. Литвин-Кіндратюк С.Д. Соціальна ідентичність особистості та історизм соціальних практик. *Габітус*, 2021. Вип. 24. Т. 2. С. 161–166.

112. Личко Л.Я. Формування у майбутніх фахівців з менеджменту та економіки стратегічної компетенції в говорінні. *Іноземні мови*, 2010. № 4. С. 39–42.

113. Ліпич Л.Г., Грицюк Н.О. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції: практика та досвід*, 2013. № 8. С. 131–134.

114. Лук'янова Г.Ю. Методологічні основи дослідження права у сучасній юридичній науці. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*, 2011. № 4. С. 33–43.

115. Луценко О.Л. Закономірності психологічної адаптації людини на сучасному етапі еволюції: дис. ... д-ра псих. н.; спец.: 19.00.01 – загальна психологія, історія психології. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна; Інститут соціальної та політичної психології НАПН України. Харків, 2018. 449 с.

116. Манько В.М. Дидактичні умови формування у студентів професійно-пізнавального інтересу до спеціальних дисциплін. *Соціалізація особистості*, 2000. Вип. 2. С. 153–161.

117. Марталішвілі Л.А. Формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти у процесі навчання фахових дисциплін: дис. ... д-ра філософії; спец.: 015 Професійна освіта. Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка. Полтава, 2023. 326 с.

118. Марущак О.М. (2016). Поняття компетентності у педагогічній діяльності. *Креативна педагогіка*, 11, 97–108.

119. Масур Г.С. Стратегічна компетенція як компонентна детермінанта професійної компетентності майбутніх перекладачів. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського*, 2018. № 3 (122). С. 25–31.

120. Мачуський В.В. Визначення поняття «компетентність»: теоретичний аспект. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*, 2013. № 17 (1). С. 483–490.

121. Мельник В.К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*, 2010. № 3. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_3/21.pdf (дата звернення 23.09.2024).

122. Мельник Н.І., Ковтун О.В., Лузік Е.В., Ладогубець Н.В. Організаційно-педагогічні умови дистанційної вищої освіти після пандемії та в умовах війни: моніторинговий зріз. *Інноваційна педагогіка*, 2022. Вип. 53. Т.2. С. 93–103.

123. Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для магістрів всіх форм навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» / Укладач: к.е.н. Смірнова К.В. Одеса: ОДЕкУ, 2017. 34 с.

124. Мілорадова Н.Е., Шевченко В.В. Компетентнісний підхід як методологічна основа дослідження професійної компетентності особистості. *Габітус*, 2020. Вип. 16. С. 233–237.

125. Мірошниченко О.А. Діагностика особистості майбутнього психолога: метод. посіб. до вивчення дисципліни «Практикум із загальної психології» для студентів спеціальності 7.040107 «Психологія». Житомир, 2015. 208 с.

126. Москаль Ю. Ідентифікація й ідентичність у суспільному форматі теоретичного аналізу. *Психологія і суспільство*, 2006, № 1. С. 96–112.

127. Москальов І.О., Лисенко Д.П. Застосування методів математичної статистики у психолого-педагогічних дослідженнях: навч. посіб. Київ : НУОУ, 2023. 187 с.

128. Навроцька М. М. Стратегічне управління загальноосвітнього навчального закладу. URL : <http://academy.ks.ua/wp-content/uploads/2014/05/46.pdf> (дата звернення 01.10.2024).

129. Навроцька М.М. Розвиток професійного іміджу педагога в системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. н; спец: 13.00.04 Теорія і методика професійної освіти. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2019. 22 с.

130. Нагорна Н.В. Формування у студентів понять компетентності й компетенції. *Виховання і культура*, 2007. № 1–2 (11–12). С. 266–268.

131. Найденов М.И. Групповая рефлексия в решении творческих задач при различной степени готовности к интеллектуальному труду : дис. ... канд. психол.

наук : 19.00.01, 19.00.03; НАПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка. К., 1989. 239 с.

132. Найдюнова Л.М. Групова рефлексія як механізм реконструкції соціальних настановлень: автореф. дис. ... канд. псих. н.; спец.: 19.00.05 Соціальна психологія, психологія соціальної роботи; Інститут психології імені Г.С. Костюка. Київ, 2014. 24 с.

133. Насонова Н. Інтернет Ресурси в системі дистанційного навчання. URL: <http://surl.li/uqkzfk> (дата звернення 17.09.2024).

134. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом : теорія, методологія, практика : монографія. К. : КНУТД, 2015. 320 с.

135. Нерянова С. Дошкілля в умовах війни. *Дошкільне виховання*, 2023. № 1. С. 4–6.

136. Непеїна Г.В. Формування готовності студентів-екологів до реалізації стратегії сталого розвитку в професійній діяльності. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія. Сер.: Педагогіка*, 2011. Вип. 161. Т. 173. С. 27–31.

137. Ніколаєску І.О. Практичні основи акмеологічного розвитку особистості в умовах освітньо-інформаційного простору: навч.-метод. посіб. Черкаси: ОШОПП, 2012. 54 с.

138. Нікула Н.В. Формування методичної культури майбутніх учителів початкових класів у процесі професійної підготовки: дис. ... канд. пед. н.; спец.: 13.00.04 Теорія і методика професійної освіти. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича; Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих. Чернівці, 2018. 365 с.

139. Новий тлумачний словник української мови / уклад. В. Яременко, О. Сліпушко. К. : Аконіт, 1998. 351 с.

140. Олешко П.С., Кінах Н.В. Структура управлінської компетентності керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Вісник післядипломної освіти*, 2019. Вип. 9 (38). С. 113–133. DOI: <https://doi.org/10.32405/2218-7650>

141. Оліяр М. Система формування комунікативно-стратегічної компетентності майбутніх учителів початкових класів. URL: <http://surl.li/sljea> (дата звернення 13.08.2024).

142. Оліяр М.П. Зміст та структура комунікативно-стратегічної компетентності вчителя початкових класів. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, 2014. No. II(16). Issue 33. Pp. 75–78.

143. Осадченко Т.М. Використання здоров'язберезувальних технологій, як педагогічна умова підготовки майбутнього вчителя початкової школи. *Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки*, 2015. Вип. 15. С. 229–33.

144. Основи стратегічних комунікацій: конспект лекцій. Укладач: О.Л. Годорова. «Одеська політехніка». 2022. 112 с.

145. Остраус Ю.М. Реалізація аксіологічного підходу до формування професійно-комунікативної культури майбутніх сімейних лікарів. *Педагогічні науки*, 2017. Вип. LXXV. Т. 2. С. 164–169.

146. Отич О. «Три кити» науки: наукове пізнання – наукове дослідження – наукове знання. *Післядипломна освіта в Україні*, 2016. № 2. С. 3–10.

147. Отич О.М. Розвиток творчої індивідуальності студентів професійно-педагогічних навчальних закладів засобами мистецтва : монографія. Чернівці : Зелена Буковина, 2011. 248 с.

148. Панасюк В. Аналіз та оцінка забезпечення якості освіти. Напрями аналізу й оцінки якості освіти. *Підручник для директора*, 2007. № 10. С. 16–33.

149. Пасинчук К.А. Експериментальне вимірювання рівнів сформованості стратегічної компетентності майбутніх фахівців оперативно-рятувальної служби цивільного захисту. *Наукові записки НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія: Педагогічні науки*, 2019. Вип. СХХХХV (145). С.132–142.

150. Пасинчук К.А. Формування стратегічної компетентності майбутніх фахівців оперативно-рятувальної служби цивільного захисту в процесі професійної підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. н.; спец.: 13.00.04 Теорія і методика професійної освіти. ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». Переяслав, 2020. 24 с.

151. Пастух К.В. Стратегічне управління: конспект лекцій [для студ. бакалавріату всіх форм навчання спец.: 281 Публічне управління та адміністрування]. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 60 с.

152. Педченко Н. В. Особливості стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*, 2010. № 2 (41). С. 95–99.

153. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*, 2022. № 3. С. 159–164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>

154. Петренко С. Сутність та особливості українських платформ масових відкритих онлайн-курсів (МВОК). *Інноватика у вихованні*, 2020. Вип. 11. Т. 2. С. 165–173. DOI:10.35619/iiv.v2i11.260

155. Пилипенко Л.В. Показники та критерії сформованості професійно-екстремальної компетентності майбутніх психологів оперативно-рятувальної служби. *Теорія і методика професійної освіти*, 2024. Вип. 67. Т. 2. С. 155–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/67.2.31>

156. Писаревська О.В. Критерії, показники та рівні сформованості стратегічної компетентності майбутніх юристів-міжнародників в університетах Франції. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, 2020. No. VIII (94). Issue 236. Pp. 65–68.

157. Писаревська О.В. Проблема формування стратегічної компетентності майбутніх юристів-міжнародників університетах Франції як об'єкт теоретичного аналізу. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, 2020. VIII (91), 33–36.

158. Піддячий В. Методологічні засади розвитку андрагогічної компетентності педагогів у закладах вищої освіти. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722923/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B4%D1%8F%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D0%92.%D0%9C.%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (дата звернення 27.07.2024).

159. Пісоцька Л.С. Управління соціальним розвитком в умовах дошкільного навчального закладу як один із напрямів діяльності керівника, 2015. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/146325.pdf> (дата звернення 13.08.2024).

160. План відновлення «Освіта і наука» (проєкт станом на 03.08.2022). URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennya/2022/08/19/НО.projekt.Planu.vidnovl.Osv.i.nauky-19.08.2022.pdf> (дата звернення 04.09.2024).

161. Пожидаєва О.В. Педагогічні умови підготовки майбутніх соціальних педагогів до консультативної діяльності. *Наукові записки*, 2012. № 6. С. 133–139.

162. Поляк О.В. Стратегії – як окреслення перспективи функціонування поствоєнних закладів освіти України. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (February 24, 2023; Singapore, Singapore), 2023. Pp. 246–248.

163. Поляк О.В. Удосконалення компетентності стратегічного управління закладом освіти в умовах воєнного стану. *Grail of Science*, 2022. № 14–15. Pp. 538–542.

164. Помиткіна Л.В. Особливості готовності студентів до прийняття стратегічного життєвого рішення з професійного самовизначення. *Педагогічний процес: теорія і практика*, 2013. Вип. 2. С. 215–225.

165. Попенко Н.В. Організаційно-педагогічні умови підвищення ефективності соціально-гуманітарної підготовки магістрів природничих спеціальностей в умовах дистанційного навчання. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 2019. № 65, Т. 2. С. 100–106.

166. Попова Т.В., Ліпкан В.А. Стратегічні комунікації: словник. К .: ФОП О.С. Ліпкан, 2016. 416 с.

167. Поповський Ю. Компоненти, критерії і показники сформованості готовності майбутніх економістів до використання автоматизованої системи опитування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2013. Вип. 29. С. 170–173.

168. Поченюк Я.В. Предметна складова комунікативно-стратегічної компетентності майбутніх учителів англійської мови, 2021. С. 192–193. URL: http://dspace.megu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3600/1/megu.rovno.ua.%D0%92%D1%81%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8_%D0%9B%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D0%B4_2021_%D0%A7.4-192-193.pdf (дата звернення 12.09.2024).

169. Поченюк Я.В. Термінологічний, змістовий і структурний аспекти комунікативно-стратегічної компетенції майбутніх учителів англійської мови. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*, 2019. Вип. 69. С. 203–206.

170. Професійна освіта: словник / уклад. С.У. Гончаренко та ін.; за ред. Н.Г. Ничкало. К.: Вища школа, 2000. 149 с.

171. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти», 2021. 24 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/617/27c/d1f/61727cd1f033d706983803.pdf> (дата звернення 27.08.2024).

172. Прядун В.О. Поняття професійної спрямованості майбутнього вчителя інформатики. *Наукові записки. Серія: Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти*, 2016. Вип. 9. Т. 1. С. 28–34.

173. Разіна О.В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 2011. Вип. 33. Ч. 2. С. 232–236.

174. Размолодчикова І.В. Рефлексивні методи як засіб професійної підготовки майбутніх учителів початкових класів. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*, 2014. Вип. 122. С. 226–229.

175. Рачинський А.П. Стратегічне мислення як важлива складова стратегічної діяльності керівника органу державної влади. *Економіка та держава*, 2010. № 2. С. 95–96.

176. Редько С.І. Стратегічне мислення керівника-освітянина як чинник успішного розвитку сучасного закладу середньої освіти, 2024. URL: <https://isu-conference.com/wp->

content/uploads/2024/01/Scientific_research_theoretical_foundations_and_practical_applications.pdf (дата звернення 01.08.2024).

177. Резван О.А. Проблеми стратегічного менеджменту сучасного університету в аспекті кадрової політики. *Педагогіка та психологія*, 2016. Вип. 57. С. 157–166.

178. Ренькас Б. М. Формування стратегічної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Теорія та методика управління освітою, 2013. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/10062/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (дата звернення 07.09.2024).

179. Рідель Т.М., Кириченко Т.О. Формування стратегічної компетенції у студентів нелінгвістичних спеціальностей під час вивчення іноземної мови. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 2020. № 70. Т. 3. С. 217–221. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.70-3.40>

180. Родіонов О.В. Розвиток стратегічного управління ВНЗ. *Культура народів Причорномор'я*, 2011. № 212. С. 60–62.

181. Рубцов М., Муртазієв Е., Рубцова Н. Методика вибору статистичного критерію та його застосування до результатів педагогічного експерименту. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія: Педагогіка*, 2018. № 2 (21). С. 164–172.

182. Руденко Л. Формування комунікативної культури майбутніх фахівців сфери обслуговування у професійно-технічних навчальних закладах: монографія. Л. : Піраміда, 2015. 342 с.

183. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка і суспільство*, 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248/3171> (дата звернення 07.10.2024).

184. Рудницька К.В. Сутність поняття «компетентнісний підхід», «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність» у світлі сучасної

освітньої парадигми. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 2016. Вип. 1 (38). С. 241–244.

185. Рукасова С.О. Синергетичний підхід до формування фахової компетентності майбутніх педагогічних працівників професійної освіти. *Інноваційна педагогіка*, 2019. Вип. 15. Т. 2. С. 138–142.

186. Рябоконт В.В. Трансформація понять «стратегія» – «стратегічна компетенція» – «стратегічна компетентність» у постійному потоці наукової інформації. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, 2014. II(12), Issue 25. С. 64–67.

187. Рябоконт В.В. Формування діяльнісної (стратегічної) компетентності в учнів на уроках української мови в основній школі: дис. ... канд. пед.н.; спец.: 13.00.02 – теорія та методика навчання (українська мова). Черкаси, 2016. 227 с.

188. Сабат Н.О. Критерії оцінювання рівнів сформованості англomовної стратегічної компетентності майбутніх перекладачів. *Сучасна медична освіта: методологія, теорія, практика*: матер. Всеукр. навч.-наук. конф. з міжнар. участю (м. Полтава, 19 березня 2020 р.). Полтава, 2020. С. 175–176.

189. Савченко О.В. (2014). Проблема визначення поняття «компетентність». *Особистість і суспільство: методологія та практика сучасної психології*: матер. I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (18 трав. 2015 р.). Луцьк: Вежа-Друк, 121–125.

190. Савчин М.В. Педагогічна психологія: навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 422 с.

191. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. – Тернопіль: «Економічна думка». 2016. 390 с.

192. Саєнко Н.С. Розвиток стратегічної компетенції іншомовного спілкування у студентів технічних спеціальностей. URL: https://kamts1.kpi.ua/sites/default/files/files/saenko_rozvytok_strategichnoi_kompetentsii.pdf (дата звернення 16.05.2024).

193. Саннікова О.П. Макроструктура особистості: психологічний опис. *Наука і освіта*, 2013. № 7. С. 7–13.

194. Свідовська В.А., Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх юристів засобами дистанційного навчання. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*, 2016. № 2 (12). С. 361–366.

195. Сельський А.А. Засади запровадження і використання стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 2013. № 13. С. 126–128.

196. Серов Ю., Соломон А. Специфіка використання YouTube-каналів як бази знань для ефективного вивчення іноземної мови. *Вісник Книжкової палати*, 2018. № 6. С. 46–48.

197. Сивак Т. Теоретичний аналіз сутності поняття «стратегічні комунікації». *Актуальні проблеми державного управління*, 2018. № 3 (75). С. 36–42.

198. Словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?sword=%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0> (дата звернення 22.09.2023)

199. Словник-довідник з професійної педагогіки / За ред. А.В. Семенової. Одеса: Пальміра, 2006. 221 с.

200. Смесова В.Л. Діалектика та еволюційний підхід як методологічна основа дослідження системи відтворення економічних відносин. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2020. Т. 31 (70). № 5 С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-5-2>

201. Смірная С.М. Принцип системності в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2019. Вип. 3 (14). С. 257–261.

202. Соляр Л. Основні принципи та підходи філософської методології до формування етнокультурної компетентності майбутніх учителів музичного мистецтва. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського*, 2016. № 2 (53). С. 181–186.

203. Сорокіна С.І., Шевченко Т.І. Групова дискусія як один з ефективних інтерактивних методів практичної підготовки майбутніх лікарів. URL: <https://repository.pdmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a939db2-fbb5-4dd3-89ec-17ecc0c56351/content> (дата звернення 23.08.2024).

204. Сотська Г. Акмеологічний підхід у педагогічній освіті України. *Edukacja dla przyszłości w świetle wyzwań XXI wieku*, 2017. № 1. С. 387–397.
205. Соціальна психологія. Зошит для індивідуальної роботи для студ. усіх спец. денної та заочної форми навчання / Уклад.: М.О. Кононець. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 61 с.
206. Стасюк В.Д. Педагогічні умови професійної підготовки майбутніх економістів у комплексі «школа – вищий заклад освіти»: дис. ... канд. пед. н.; спец.: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Одеса, 2003.
207. Степико М.Т. Українська ідентичність: феномен і засади формування : монографія. К. : НІСД, 2011. 336 с.
208. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року. Міністерство освіти і науки України, 2024. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Docs%20Kampania%20Priyom%2024/Strateh.plan.diyalnosti.MO.N.do.2027.roku.pdf> (дата звернення 17.10.2024).
209. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення 03.10.2024).
210. Телейко А.Б., Чорней Р.К. Математико-статистичні методи в соціології та психології: навч. посіб. К. : МАУП, 2007. 424 с.
211. Типова програма підвищення кваліфікації керівників (директорів) закладів дошкільної освіти щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти», 2022. 18 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/638/85e/856/63885e856416f701191953.pdf>
212. Тітаренко Н.Ю. Педагогічні умови формування дослідницької компетентності студентів. *Вища освіта України*, 2015. С. 243–247.
213. Ткаченко Л.В., Хмельницька О.С. Особливості впровадження дистанційного навчання в освітній процес закладу вищої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 2021. № 75. Т. 3. С. 91–96. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.75-3.18>

214. Тлумачний словник української мови, орфографічний словник онлайн. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=показник> (дата звернення 13.09.2024).
215. Томчук М.І. Методологічні засади дослідження та формування психологічної готовності особистості до діяльності. *Психологія і суспільство*, 2010. № 4. С. 41–46.
216. Тонкошкур Ю.Ю., Левченко О.М. Загальні проблеми стратегічного управління підприємством. *Наука – виробництву*: матер. І наук. конф. студ. і магістрантів (14 квітня 2016 р.). Кіровоград, 2016. С. 38–40.
217. Тригоб'юк С. Стратегічне мислення як основа сучасного стратегічного планування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*, 2008. № 633. С. 718–725.
218. Фамілярська Л.Л. Розвиток інформаційно-комунікаційної мобільності педагога в освітньому середовищі післядипломної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. н.; спец.: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2017. 22 с.
219. Феєр О.В., Хаустова К.М., Густі С.М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, 2023. № 4. С. 90–97.
220. Філософський енциклопедичний словник. К.: Абрис, 2002. 759 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskyi_entsyklopedychnyi_sl_ovnyk.pdf
221. Фурман А.В. Морально-етичні цінності в суспільному вимірі. *Психологія і суспільство*, 2010. № 1. С. 94–99.
222. Фурман А.В., Шандрок С.К. Організаційно-діяльнісні ігри у вищій школі: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 272 с.
223. Хомик А.Ю. Формування стратегічної компетентності в професійно орієнтованому усному англomовному спілкуванні майбутніх фахівців з інформаційних технологій: дис. ... д-ра філософії; спец.: 011 Освітні, педагогічні науки. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2022. 290 с.

224. Хриков Є.М. *Методологія педагогічного дослідження: монографія*. Х.: 2018. 294 с.
225. Хриков Є.М. Педагогічні умови в структурі наукового знання. *Шлях освіти*, 2011. № 2. С. 11–15.
226. Цепкало О.В. *Методика навчання комунікативних стратегій професійно спрямованого англomовного писемного спілкування майбутніх фахівців з машинобудування: автореф. дис. ... канд. пед. н.; спец.: 13.00.02 – теорія та методика навчання (германські мови)*. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2017, 23 с.
227. Цюняк О.П. Синергетичний підхід як методологічна основа дослідження системи професійної підготовки майбутніх магістрів початкової освіти до інноваційної діяльності. *Інноваційна педагогіка*, 2020. Вип. 20. Т. 3. С. 123–126. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2020-20-3-26>
228. Чапко І.П. Спрямованість особистості як чинник задоволеності життям. С. 247–262. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v10/i33/25.pdf> (дата звернення 04.09.2024).
229. Чепрасова Н.П., Романова В.В. Стратегія маркетингового управління конкурентоспроможністю навчального закладу (на прикладі ГЕТ ЗДІА). *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2007. Вип. 31. С. 214–223.
230. Шапар В.Б. *Сучасний тлумачний психологічний словник*. Х. : Прапор, 2007. 640 с.
231. Шапран О. Розвиток стратегічної компетентності майбутніх учителів у процесі опанування сучасними стратегіями навчання. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*, 2018. Вип. 7/1. С. 259–293.
232. Шаравара В.В. Сутність і структура тактично-стратегічної компетентності майбутніх фахівців ІТ. *Фізико-математична освіта*, 2020. Вип. 4 (26). Ч. 2. С. 40–46.
233. Шевчук І.Б. *Програми і веб-сервіси для створення презентацій та візуалізації інформації : навч. посіб.* Львів : СПОЛОМ, 2017. 216 с.

234. Шевчук М.О. Педагогічні умови формування стратегічного мислення майбутніх менеджерів сфери освіти. *Наукові записки. Серія «Психолого-педагогічні науки» (Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя)*, 2023. № 3. С. 86–92. URL: <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2022-PP-3-86-92>

235. Шеремет П.М. Розвиток професійного іміджу вчителя історії в системі післядипломної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. н.; спец.: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Льотна академія національного авіаційного університету. Кропивницький, 2018. 23 с.

236. Шереметев О.М. Місце стратегічної компетентності в структурі комунікативної компетентності старшокласників. *Магістерські студії*, 2021. Вип. 21. С. 116–118.

237. Шилова Н.І. Спрямованість особистості як соціально-психологічне явище. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2017. Вип. 5. Т. 1. С. 135–140.

238. Шовковий В., Шовкова Т. Стратегічна компетентність як предмет лінгводидактичної дискусії. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія : Педагогіка*, 2017. № 4. С. 19–26.

239. Шутов Д. Важливість організаційно-педагогічних умов як фундаменту розвитку професійної компетентності вчителів історії профільної школи. *ZESZYTY NAUKOWE WSG. Seria: Edukacja – Rodzina – Społeczeństwo*, 2020. No. 5. pp. 193–207.

240. Щерба Н.С. Теоретичні підходи до поняття «стратегічна компетенція». URL: <http://surl.li/skzlu> (дата звернення 22.08.2024).

241. Яворська-Ветрова І.В. Види спрямованості особистості: аналіз особливостей *Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості*: матер. III Міжнар. науково-практ. конф. (Херсон, 30 вересня – 1 жовтня, 2021). Херсон, 2021. С. 339–342.

242. Як визначити сильні та слабкі сторони працівника: тест на тип особистості DISC. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-vyznachyty-sylni-ta-slabki-storony-praczivnyka-test-na-typ-osobystosti-disc> (дата звернення 02.08.2024).

243. Якименко Н.О., Вощенко В.Ю. Організаційно-педагогічні й дидактичні умови формування професійної компетентності фахівців із документознавства та інформаційної діяльності в процесі дистанційного навчання. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, 2020. Вип. 185. С. 196–201.

244. Яремчук Н.Я., Марусова В.О. Педагогічні умови організації дистанційного навчання в університеті. *Young Scientist*, 2021. № 11 (99). С. 205–210.

245. Яценко С. Навчальний діалог у професійній підготовці майбутнього вчителя початкової школи. *Освітні обрії*, 2019. № 2 (49). С. 83–87.

246. Anosova A., Levitina L., Lupak N., Korniiichuk O. & Deineha O. Methods of developing management competencies of education workers in postgraduate education. *Amazonia Investiga*, 2023. No. 12 (66). Pp. 335–346. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.66.06.31>

247. Boon, J. and van der Klink, M. (2002). Competencies: The triumph of a fuzzy concept., *Academy of Human Resource Development Annual Conference*, Honolulu, HA, 27 February – 3 March, Proceedings, 1, 327–334.

248. Canale, M. and M. Swain. ‘Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing’. *Applied Linguistics*, 1980. 1/1: 1-47.

249. Dawit D.A. Strategic Competence and its implication in language teaching. *Inter. J. Eng. Lit. Cult.*, 2020. 8(5). 143–149.

250. Dörnyei Z., Thurrell S. Strategic competence and how to teach it. *ELT Journal*, 1991. Vol. 45/1. Pp. 16–23. URL: https://docs.wixstatic.com/ugd/ba734f_4b2c689c684149b0b6a28c51a99055ea.pdf?index=true

251. Elleström, P-E. The many meanings of occupational competence and qualification, *Journal of European Industrial Training*, 1997. 21(6/7), 266–273.

252. Erikson E.H. *Identit?t und Lebenszyklus. Drei Aufs?tze*; Frankfurt a.M. 1966; 2. Aufl. 1973.

253. Goldman E. Strategic Communication: A Tool for Asymmetric Warfare. *Small Wars Journal*. October 6, 2007. P. 6. URL: <https://smallwarsjournal.com/blog/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare> .
254. Grant, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996. no. 17. pp. 109–122.
255. Grome A., Crandall B., Karrasch A., Sackett A., Santos A., Goldman E., Greer J. *Strategic Thinking Skill-Building Exercises*, 2020. 160 p. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1094193.pdf>
256. Hiqqins J.M. *Orqanizational Policy and Strateqic Manaement: Text and Cases*, 2nd ed. J.M. Hiqqins. Chicaqo: The Dryden Press, 1983.
257. <https://me.gov.ua/Profession/List?lang=uk-UA&id=d4162ef8-2771-4ac5-99ef-1d4b6f5336af&tag=KlasifikatorProfesii-Poshuk>
258. Liedtka J. Strategic thinking; can it be taught?, *Long Range Planning*, 1998. 31, (1), P. 120–129
259. Littlemore J., Low G. *Figurative Thinking and Foreign Language Learning*. Palgrave Macmillan. United Kingdom, 2006.
260. Mariani, L. Developing strategic competence : Towards autonomy in oral interaction. *A Journal of TESOL*, 1994. vol. 20. no. 1.
261. Mintzberg H. The fall and rise of strategic planning, 1994. URL: [https://www.theisrm.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theisrm.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf)
262. Paul C. Getting Better at Strategic Communication. RAND Corporation. Santa Monica, on July 12, 2011, 18 p.
263. Peace J.A. *Strateqik Manaement*, 2ed. Homewood, 111: Richard D. Irwin, 1985.
264. Sparrow, P.R., Hodgkinson, G.P. What is strategic competence and does it matter? Exposition of the concept and a research agenda. *CAHRS Working Paper Series*, 2006. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/5131728.pdf>

265. Tardif J. Pour un enseignement stratégique: l'apport de la psychologie cognitive. Montréal: Éditions Logiques, 1992. 474 p.
266. Tereshchuk D. Assessing Students' Strategic Competence in Speaking English. *Edukacja-Technika Informatyka*, 2013. Vol. 4. No. 1. pp. 512–516.
267. Tench, R., Moreno, A. Mapping communication management competencies for European practitioners: ECOPSI an EU study. *Journal of Communication Management*, 2015. 29 (1), 39-61.
268. Tuning. Educational Structures in Europe. Retrieved from <https://www.unideusto.org/tuningeu/competences/> (дата звернення 03.08.2024).
269. Volkova N., Oliinyk I., Karpova M. Strategic competence as a guarantee of professional activity of a modern IT specialist. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*, 2023. 1 (25), 17–25. doi: 10.32342/2522-4115-2023-1-25-2
270. Winterton J., Delamare-Le Deist F., Stringfellow E. Typology of knowledge, skills and competences: Clarification of the concept and prototype. Thessaloniki, Greece: CEDEFOP, 2005.
271. Yushchyshyna L. Facilitative Techniques as an Effective Means Adjustment of Group Discussion. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2022. Т. 2. № 30. С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-02-72-80>

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика діагностики потреби у впровадженні стратегічних змін (за О. Лебідь)

Шановний учаснику опитування!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні. Методика дозволяє діагностувати рівень потреби у впровадженні стратегічних змін. Просимо відповідати щиро. Не намагайтеся зробити своїми відповідями сприятливе враження. Це завдання не обмежене в часі, але працюйте якомога швидше, довго не замислюючись. Не витрачайте час на обмірковування відповідей. Давайте ту відповідь, що перша спала вам на думку. Кожне наступне твердження читайте тільки після того, як ви вже оцінили попереднє. У жодному разі нічого не пропускайте. Результати тесту будуть використані в узагальненому вигляді та тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення. Своє прізвище вказувати не треба. Анонімність гарантується.

Інструкція. З кожної пари виберіть одне твердження, яке Ви вважаєте найбільш характерним для себе.

Тестовий матеріал

1.	А. Я б уважав за краще працювати на одному місці.
	Б. Я б вважав за краще адаптувати свою професійну діяльність до змін у зовнішньому середовищі.
2.	А. Нестабільність зовнішнього середовища спонукає мене конкретніше визначити свої цілі та шляхи їх досягнення.
	Б. Нестабільність зовнішнього середовища породжує у мене невпевненість у майбутньому, тривогу за свою долю.
3.	А. Я б вважав за краще жити в передбачуваному ідеальному суспільстві.
	Б. Я б вважав за краще жити в невизначеності, яка породжує формування у мене «нового» досвіду.
4.	А. Я не можу винести людей, які виявляють ініціативу й ентузіазм в професійній діяльності.
	Б. Іноді я люблю використовувати неформальні методи та інтуїцію в професійній діяльності з метою усунення стереотипів.
5.	А. Якби я був керівником, то приймав би на себе відповідальність за обраний спосіб вирішення проблеми.
	Б. Якби я був керівником, то я б вважав за краще розподіляти відповідальність за прийняті рішення між заступниками.
6.	Я не люблю сперечатися з людьми, чії погляди різко відрізняються від моїх, оскільки такі суперечки завжди нерозв'язні.

	Я вважаю, що люди, які не згодні з моїм поглядом, більше стимулюють, ніж люди, які згодні зі мною.
7.	А. Більшість керівників витрачають в цілому занадто багато коштів, часу та зусиль на здійснення стратегічних змін в організації.
	Б. Стратегічні зміни – це те, без чого не може дозволити собі обійтися жодна організація.
8.	А. Я б не хотів опинитися в ситуації невизначеності.
	Б. Невизначеність майбутнього мене не лякає.
9.	А. Найважливіше завдання керівника – підвищення рівня розвитку організації.
	Б. Найважливіше завдання керівника – підтримання функціонування організації в стабільному режимі.
10.	А. Мені важко передбачити можливі несподівані ситуації в професійній діяльності й особистісному житті.
	Б. Я вмію передбачити різні сценарії розвитку подій.
11.	А. Мені часто важко примусити себе зосередитися на пошуку можливостей розвитку власної особистості.
	Б. Я здатен бачити та знаходити нові можливості розвитку власної особистості.
12.	А. Один з недоліків керівника – вміння змінювати себе.
	Б. Один з недоліків керівника – стабільність у діях.

Дякуємо за співпрацю!

**Методика «16-факторний особовий опитувальник» Р. Кеттелла [69, с. 40]
(фактор G «підвласність почуттям – висока нормативність поведінки»,
фактор B «інтелект»)**

Шановний учаснику опитування!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на питання анкети. Методика дозволяє діагностувати рівень прояву орієнтації на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти та рівень розвиненості кмітливості та здатності швидко навчатись. Просимо відповідати щиро. Не намагайтеся зробити своїми відповідями сприятливе враження. Це завдання не обмежене в часі, але працюйте якомога швидше, довго не замислюючись. Не витрачайте час на обмірковування відповідей. Давайте ту відповідь, що перша спала вам на думку. Кожне наступне твердження читайте тільки після того, як ви вже оцінили попереднє. У жодному разі нічого не пропускайте. Результати тесту будуть використані в узагальненому вигляді та тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення. Своє прізвище вказувати не треба. Анонімність гарантується.

Інструкція. У даному дослідженні вам буде запропонована низка запитань і три варіанти відповіді на кожне питання («а», «б», «в»). Відповідати потрібно таким чином: спочатку прочитайте питання і варіанти відповідей на нього, потім виберіть один з трьох запропонованих варіантів відповіді, що відображають більшою мірою вашу думку, ніж два останніх, і поставте хрестик у відповідній клітинці на листку для відповідей.

1. Я добре зрозумів інструкцію до цього опитувальника:
а) так; б) не упевнений; в) немає.
2. Я готовий як можна щиріше відповісти на питання:
а) так; б) не упевнений; в) немає.
3. Я вважав за краще б мати дачу:
а) у жвавому дачному селищі; б) віддав перевагу б чомусь середньому; в) відокремлено, в лісі.
4. Я можу знайти в собі досить сил, аби впоратися з життєвими труднощами;
а) завжди; б) зазвичай; в) рідко.
5. Побачивши диких тварин мені стає ніяково, навіть якщо вони надійно заховані в клітках:
а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.
6. Я утримуюся від критики людей і їх поглядів:

а) так; б) інколи; в) немає.

7. Я роблю людям різкі, критичні зауваження, якщо мені здається, що вони на це заслуговують:

а) зазвичай; б) інколи; в) ніколи не роблю.

8. Я віддаю перевагу нескладній класичній музиці над сучасними популярними мелодіями:

а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

9. Якби я побачив двох сусідських дітей, що б'ються, я:

а) надав би їм самим з'ясувати свої стосунки; б) не знаю, що зробив би; в) постарався б розібратися в їх сварці.

10. На зборах і в компаніях:

а) я легко виходжу вперед; б) вірно щось середнє; в) я вважаю за краще триматися в стороньці.

11. Здається, цікаво бути:

а) інженером-конструктором; б) не знаю, що вважати за краще; в) драматургом.

12. На вулиці я швидше зупинюся, аби поглянути, як працює художник, чим стану спостерігати за вуличною сваркою:

а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

13. Зазвичай я спокійно перенесу самовдоволених людей, навіть коли вони хваляться або іншим чином показують, що вони високої думки про себе:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

14. Якщо людина обманює, я майже завжди можу відмітити це по виразу його обличчя:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

15. Я вважаю, що найнуднішу повсякденну роботу завжди потрібно доводити до кінця, навіть якщо здається, що в цьому немає необхідності:

а) згоден, б) не упевнений, в) не згоден.

16. Я вважав за краще б взятися до роботи;

а) де можна багато запрацювати, якщо навіть заробітки непостійні; б) не знаю, що вибрати; в) з постійною, але відносно невисокою зарплатою.

17. Я говорю про свої відчуття:

а) лише у разі потреби; б) вірно щось середнє в) охоче, коли надається можливість.

18. Зрідка я переживаю почуття раптового страху або невизначеного занепокоєння, сам не знаю чому:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

19. Коли мене несправедливо критикують за те, в чому я не винен:

а) жодного відчуття провини у мене не виникає; б) вірно щось середнє; в) я все ж відчуваю себе трохи винуватим.

20. На роботі у мене буває більше скрути з людьми які:

а) відмовляються використовувати сучасні методи; б) не знаю, що вибрати; в) постійно намагаються щось змінити в роботі, яка і так йде нормально.

21. Приймаючи рішення, я керуюся більше:

а) серцем; б) серцем і розумом в рівній мірі; в) розумом.

22. Люди були б щасливіші, якби вони більше часу проводили в суспільстві своїх друзів:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

23. Будуючи плани на майбутнє, я часто розраховую на успіх:

а) так; б) важко відповісти; в) немає.

24. Розмовляючи, я схильний:

а) висловлювати свої думки відразу, як тільки вони приходять в голову; б) вірно щось середнє; в) раніше гарненько зібратися з думками.

25. Навіть якщо я чим-небудь сильно оскаженілий, я втихомирююся досить швидко:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

26. При рівній тривалості робочого дня і однакової зарплаті мені було б цікаво працювати:

а) столяром або кухарем; б) не знаю, що вибрати; в) офіціантом в хорошому ресторані.

27. У мене було:

а) дуже мало виборних посад; б) декілька; в) багато виборних посад.

28. «Лопата» так відноситься до «копати», як «ніж» до:

а) гострий; б) різати; в) гострити.

29. Інколи яка-небудь думка не дає мені заснути:

а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

30. У своєму житті я, як правило, досягаю тих цілей, які ставлю перед собою:

а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

31. Застарілий закон має бути змінений:
а) лише після ґрунтовного обговорення; б) вірно щось середнє; в) негайно.
32. Мені стає ніяково, коли справа вимагає від мене швидких дій, які яось впливають на інших людей:
а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.
33. Більшість знайомих вважають мене веселим співбесідником:
а) так; б) не упевнений; в) немає.
34. Коли я бачу неохайних, неохайних людей:
а) мене це не хвилює; б) вірно щось середнє; в) вони викликають у мене неприязнь і відразу.
35. Я злегка втрачаюся, несподівано виявившись в центрі уваги:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає
36. Я завжди радий приєднатися до великої компанії, наприклад зустрітися увечері з друзями, піти на танці, взяти участь в цікавому суспільному заході;
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
37. У школі я вважав за краще:
а) уроки музики (співу); б) важко сказати; в) заняття в майстернях, ручна праця.
38. Якщо мене призначають відповідальним за що-небудь, я наполягаю, аби мої розпорядження строго виконувалися, а інакше я відмовляюся від доручення:
а) так; б) інколи; в) немає.
39. Важливіше, аби батьки:
а) сприяли тонкому розвитку відчуттів у своїх дітей; б) вірно щось середнє; в) учили дітей управляти своїми відчуттями.
40. Беручи участь в колективній роботі, я вважав за краще б:
а) спробувати внести поліпшення в організацію роботи; б) вірно щось середнє; в) вести записи і стежити за тим, аби дотримувалися правила.
41. Час від часу я відчуваю потребу зайнятися чим-небудь, що вимагає значних фізичних зусиль:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
42. Я вважав за краще б поводитися з людьми ввічливими і делікатними, чим з грубуватими і прямолінійними:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

43. Коли мене критикують на людях, це мене украй пригноблює:
а) так, це вірно; б) вірно щось середнє; в) це невірно.
44. Якщо мене викликає до себе начальник, я:
а) використовую цей випадок, аби попросити про те, що мені потрібне; б) вірно щось середнє; в) турбуюся, що зробив щось не так.
45. Я вважаю, що люди повинні дуже серйозно подумати, перш ніж відмовлятися від досвіду колишніх років, минулих століть:
а) так; б) не упевнений; в) немає.
46. Читаючи що-небудь, я завжди добре усвідомлюю прихований намір автора переконати мене в чомусь:
а) так; б) не упевнений; в) немає.
47. Коли я вчився в 7-10 класах, я брав участь в спортивному житті школи:
а) досить часто; б) від випадку до випадку; в) дуже рідко.
48. Я підтримую удома хороший порядок і майже завжди знаю що де лежить:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
49. Коли я думаю про те, що сталося протягом дня, я незрідка випробовую занепокоєння:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
50. Інколи я сумніваюся, чи дійсно люди, з якими я розмовляю, цікавляться тим, що я говорю:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
51. Якби мені довелося вибирати, я вважав за краще б бути:
а) лісничим; б) важко вибрати; в) вчителем старших класів.
52. До дня народження, до свят:
а) люблю робити дарунки; б) важко відповісти; в) вважаю, що покупка дарунків — декілька неприємний обов'язок.
53. «Втомлений» так відноситься до «робота», як «гордий» до:
а) посмішка; б) успіх; в) щасливий.
54. Яке з даних слів не личить до двох останнім:
а) свічка; б) місяць; в) лампа.
55. Мої друзі:
а) мене не підводили; б) зрідка; в) підводили досить часто.

56. У мене є такі якості, по яких я ясно перевершую інших людей:
а) так; б) не упевнений; в) немає.
57. Коли я засмучений, я всіляко прагну приховати свої відчуття від інших:
а) так, це вірно; б) швидше щось середнє; в) це невірно.
58. Мені хотілося б ходити в кіно, на різні вистави і в інші місця, де можна розважитися:
а) частіше за один раз в тиждень (частіше, ніж більшість людей); б) приблизно раз на тиждень (як більшість); в) рідше за один раз в тиждень (рідше, ніж більшість).
59. Я думаю, що особиста свобода в поведінці важливіше хороших манер і дотримання правил етикету:
а) так; б) не упевнений; в) немає.
60. У присутності людей значніших, ніж я (людей старше за мене, або з великим досвідом, або з вищим положенням), я схильний триматися скромно:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
61. Мені важко розповісти що-небудь великій групі людей або виступити перед великою аудиторією:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
62. Я добре орієнтуюся в незнайомій місцевості, легко можу сказати, де північ, де південь, схід або захід:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
63. Якби хтось розсердився на мене:
а) я постарався б його заспокоїти; б) не знаю, що б я зробив; в) це викликало б у мене роздратування.
64. Коли я бачу статтю, яку вважаю несправедливою, я швидше схильний забути про це, чим з обуренням відповісти авторові:
а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.
65. У моїй пам'яті не затримуються надовго неістотні дрібниці, наприклад назви вулиць, магазинів:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
66. Мені могла б сподобатися професія ветеринара, який лікує і оперує тварин:
а) так; б) важко сказати; в) немає.

67. Я їм з насолодою і не завжди настільки ретельно піклююся про свої манери, як це роблять інші люди:
а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.
68. Бувають періоди, коли мені ні з ким не хочеться зустрічатися:
а) дуже рідко; б) вірно щось середнє; в) досить часто.
69. Інколи мені говорять, що мій голос і вигляд дуже явно видають моє хвилювання:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
70. Коли я був підлітком і моя думка розходилася з батьківською, я зазвичай:
а) залишався при своїй думці; б) середнє між а і в; в) поступався, визнаючи їх авторитет.
71. Мені б хотілося працювати в окремій кімнаті, а не разом з колегами:
а) так; б) не упевнений; в) немає.
72. Я вважав за краще б жити тихо, як мені подобається, ніж бути предметом захоплення, завдяки своїм успіхам:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
73. У багатьох відношеннях я вважаю себе сповна зрілою людиною:
а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.
74. Критика в тому вигляді, в якому її здійснюють багато людей, швидше вибиває мене з колії, чим допомагає:
а) часто; б) зрідка; в) ніколи.
75. Я завжди в змозі строгий контролювати прояв своїх відчуттів:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
76. Якби я зробив корисний винахід, я вважав за краще б:
а) працювати над ним в лабораторії далі; б) важко вибрати; в) поклопотатися про його практичне використання.
77. «Здивування» так відноситься до «незвичайний», як «страх» до:
а) хоробрий; б) неспокійний; в) жахливий.
78. Який з наступних дробів не личить до двох останнім:
а) $\frac{3}{7}$; б) $\frac{3}{9}$; в) $\frac{3}{11}$.
79. Мені здається, що деякі люди не помічають або уникають мене, хоча і не знаю, чому:
а) так, вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

80. Люди відносяться до мене менш доброзичливо, чим я на те заслуговую своїм добрим до них відношенням:

а) дуже часто; б) інколи; в) ніколи.

81. Вживання нецензурних виразів мені завжди осоружно (навіть якщо при цьому немає осіб іншої підлоги);

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

82. У мене, безумовно, менше друзів, чим у більшості людей:

) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

83. Дуже не люблю бувати там, де ні з ким поговорити:

а) вірно; б) не упевнений; в) невірно.

84. Люди інколи називають мене легковажним, хоча і вважають приємною людиною:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

85. У різних ситуаціях в суспільстві я випробовував хвилювання, схоже на те, яке випробовує чоловік перед виходом на сцену:

а) досить часто; б) зрідка; в) навряд чи коли-небудь.

86. Знаходячись в невеликій групі людей, я задовольняюся тим, що тримаюся збоку і здебільше надаю говорити іншим:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

87. Мені більше подобається читати:

а) реалістичні описи гострих військових або політичних конфліктів; б) не знаю, що вибрати; в) роман, збуджуючий уяву і відчуття.

88. Коли мною намагаються командувати, я навмисне роблю все навпаки:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

89. Якщо начальство або члени сім'ї в чомусь мені докоряють, то, як правило, лише зачепило:

а) вірно; б) щось середнє між а і в; в) невірно.

90. Мені не подобається манера деяких людей «втупитися» і безцеремонно дивитися на людину в магазині або на вулиці

а) вірно; б) вірно щось середнє; в) невірно.

91. Під час тривалої подорожі я вважав за краще б:

а) читати що-небудь складне, але цікаве; б) не знаю, що вибрав би; в) провести час, розмовляючи з попутником.

92. У жартах про смерть немає нічого поганого або осоружного доброму смаку:

а) так, згоден; б) вірно щось середнє; в) ні, не згоден.

93. Якщо мої знайомі погано поводяться зі мною і не приховують своєї неприязні:

а) це ніскільки мене не пригноблює; б) вірно щось середнє; в) я падаю духом.

94. Мені стає ніяково, коли мені говорять компліменти і хвалять в обличчя:

а) так, це вірно; б) вірно щось середнє; в) ні, це невірно.

95. Я вважав за краще б мати роботу:

а) з чітко певним і постійним заробітком; б) вірно щось середнє; в) з вищою зарплатою, яка б залежала від моїх зусиль і продуктивності.

96. Мені легко вирішити важке питання або проблему:

а) якщо я обговорюю їх з іншими; б) вірно щось середнє; в) якщо я обдумую їх наодинці.

97. Я охоче беру участь в суспільному житті, в роботі різних комісій:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

98. Виконуючи яку-небудь роботу, я не втихомирююся, поки не будуть враховані навіть самі незначні деталі:

а) вірно; б) середнє між а і в; в) невірно.

99. Інколи зовсім незначні перешкоди дуже сильно дратують мене:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

100. Я сплю міцно, ніколи не розмовляю уві сні:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

101. Якби я працював в господарській сфері, мені було б цікаво:

а) розмовляти із замовниками, клієнтами; б) вибираю щось середнє; в) вести рахунки і іншу документацію.

102. «Розмір» так відноситься до «довжини», як «нечесний» до:

а) в'язниця; б) грішний; в) що вкрав.

103. АБ так відноситься до ГВ, як СР до:

а) ПО; б) ОП; в) ТУ.

104. Коли люди поводяться нерозсудливо і безрозсудно;

а) я відношуся до цього спокійно; б) вірно щось середнє; в) переживаю до них почуття презирства.

105. Коли я слухаю музику, а поруч голосно розмовляють:

а) це мені не заважає, я можу зосередитися; б) вірно щось середнє; в) це псує мені задоволення і злить мене.

106. Думаю, що про мене правильніше сказати, що я:

а) ввічливий і спокійний; б) вірно щось середнє; в) енергійний і напористий.

107. Я вважаю, що:

а) жити потрібно за принципом «справі час — потісі година»; б) щось середнє між а і в; в) жити потрібно більше веселіше, не особливо піклуючись про завтрашній день.

108. Краще бути обережним і чекати малого, ніж заздалегідь радіти, в глибині душі передчуваючи успіх:

а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.

109. Якщо я замислююся про можливі труднощі в своїй роботі:

а) я прагну заздалегідь скласти план, як з ними впоратися; б) вірно щось середнє; в) думаю, що впораюся з ними, коли вони з'являться.

110. Я легко освоююся в будь-якому суспільстві:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

111. Коли потрібно трохи дипломатії і уміння переконати людей в чому-небудь, зазвичай звертаються до мене:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

112. Мені було б цікаво:

а) консультувати молодих людей, допомагати їм у виборі роботи; б) важко відповісти; в) працювати інженером-економістом.

113. Якщо я абсолютно упевнений, що людина поступає несправедливо або егоїстично, я заявляю йому про це, навіть якщо це загрожує мені деякими неприємностями:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

114. Інколи я жартома роблю яке-небудь придуркувате зауваження лише для того, щоб здивувати людей і поглянути, що вони на це скажуть:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

115. Я б із задоволенням працював в газеті оглядачем театральних постановок, концертів і т. п.:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

116. Якщо мені довго доводиться сидіти на зборах, не розмовляючи і не рухаючись, я ніколи не випробовую потреби малювати що-небудь і соватися на стільці:

а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.

117. Якщо мені хтось говорить те, що, як мені відомо, не відповідає дійсності, я швидше подумаю:

а) «він – брехун»; б) вірно щось середнє; в) «мабуть, його невірно інформували».

118. Передчуття, що мене чекає якийсь покарання, навіть якщо я не зробив нічого поганого, виникає у мене:

а) часто; б) інколи; в) ніколи.

119. Думка, що хвороби викликаються психічними причинами в тій же мірі, що і фізичними (тілесними), значно перебільшено:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

120. Урочистість, барвистість повинні обов'язково зберігатися в будь-якій важливій державній церемонії:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

121. Мені неприємно, якщо люди вважають, що я дуже невитриманий і нехтую правилами пристойності:

а) дуже; б) небагато; в) зовсім не непокоїть.

122. Працюючи над чимось, я вважав за краще б робити це:

а) у колективі; б) не знаю, що вибрав би; в) самостійно.

123. Бувають періоди, коли важко стриматися від відчуття жалості до самого собі:

а) часто; б) інколи; в) ніколи.

124. Частенько люди дуже швидко виводять мене з себе:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

125. Я завжди можу без особливих труднощів позбавитися від старих звичок і не повертатися до них більше:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

126. При однаковій зарплаті я вважав за краще б бути:

а) адвокатом; б) важко вибрати; в) штурманом або льотчиком.

127. «Краще» так відноситься до «найгірший», як «повільніше» до:

а) швидкий; б) найкращий; в) якнайшвидший.

128. Яке з наступних поєднань знаків повинне продовжити ряд ХООООХХОООХХХ:

а) ОХХХ; б) ООХХ; в) ХООО.

129. Коли приходить час для здійснення того, що я заздалегідь планував і чекав, я інколи відчуваю себе не в змозі це зробити:

а) згоден; б) вірно щось середнє; в) не згоден.

130. Зазвичай я можу зосередитися і працювати, не звертає уваги на те, що люди довкола дуже шумлять:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

131. Буває, що я говорю незнайомим людям про речі, які здаються мені важливими, незалежно від того, запитують мене про це чи ні:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

132. Я провожу багато вільного часу, розмовляючи з друзями про ті приємні події, які ми разом пережили колись:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

133. Мені приносить задоволення здійснювати ризиковані вчинки лише ради забави:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

134. Мене дуже дратує вигляд неприбраної кімнати:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

135. Я вважаю себе дуже товариською (відкритим) людиною:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

136. У спілкуванні з людьми:

а) я не прагну стримувати свої відчуття; б) вірно щось середнє; в) я приховую свої відчуття.

137. Я люблю музику:

а) легку, живу, холоднувату; б) вірно щось середнє; в) емоційно насичену і сентиментальну.

138. Мене більше захоплює краса вірша, чим краса і досконалість зброї:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

139. Якщо моє вдале зауваження залишилося непоміченим:

а) я не повторюю його; б) важко відповісти; у) повторюю своє зауваження знову.

140. Мені б хотілося вести роботу серед неповнолітніх правопорушників, звільнених на поруки:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

141. Для мене поважніше:

а) зберігати хороші стосунки з людьми; б) вірно щось середнє; в) вільно виражати свої відчуття.

142. У туристській подорожі я вважав за краще б дотримуватися програми, складеної фахівцями, ніж самому планувати свій маршрут:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

143. Про мене справедливо думають, що я наполеглива і працелюбна людина, але успіхів добиваюся рідко:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

144. Якщо люди зловживають моєю прихильністю до них, я не ображаюся і швидко забуваю про це:

а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.

145. Якби в групі розгорілася запекла суперечка:

а) мені було б цікаво, хто вийде переможцем; б) вірно щось середнє; в) я б дуже хотів, аби все закінчилося мирно.

146. Я вважаю за краще планувати свої справи сам, без стороннього втручання і чужих рад:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

147. Інколи відчуття заздрості впливає на мої вчинки,

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

148. Я твердо переконаний, що начальник може бути не завжди прав, але він завжди має право наполягти на своєму:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

149. Я починаю нервувати, коли замислююся про все, що мене чекає:

а) так; б) інколи; в) немає.

150. Якщо я беру участь в якій-небудь грі, а ті, що оточують голосно висловлюють свої міркування, мене це не виводить з рівноваги:

а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.

151. Мені здається, цікаво бути:

а) художником; б) не знаю, що вибрати; в) директором театру або кіностудії.

152. Яке з наступних слів не личить до двох останнім:
а) який-небудь; б) декілька; в) велика частина.
153. «Полум'я» так відноситься до «жари», як «троянда» до:
а) Шип; б) червоні пелюстки; в) запах.
154. У мене бувають такі сни, що хвилюють, що я пробуджуюся:
а) часто; б) зрідка; в) практично ніколи.
155. Навіть якщо багато що проти успіху якого-небудь почину, я все-таки вважаю, що варто ризикнути:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
156. Мені подобаються ситуації, в яких я мимоволі виявляюся в ролі керівника, тому що краще за всіх знаю, що повинен робити колектив:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
157. Я вважав за краще б одягатися швидше скромно, так, як все, ніж помітно і оригінально: а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.
158. Вечір, проведений за улюбленим заняттям, залучає мене більше, ніж жвава вечірка:
а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.
159. Деколи я нехтую добрими радами людей, хоча і знаю, що не повинен цього робити:
а) зрідка; б) навряд чи коли-небудь; в) ніколи.
160. Приймаючи рішення, я вважаю для себе обов'язковим враховувати основні форми поведінки — «що таке добре і що таке погано»:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
161. Мені не подобається, коли люди дивляться, як я працюю:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.
162. Не завжди можна здійснити що-небудь поступовими, помірними методами, інколи необхідно застосувати силу:
а) згоден; б) вірно щось середнє; в) не згоден.
163. У школі я вважав за краще (вважаю за краще):
а) російська мова; б) важко сказати; в) математику або арифметику.
164. Інколи у мене бували засмучення через те, що люди говорили про мене погано позаочі без всяких на те підстав:
а) так; б) важко відповісти; в) немає.

165. Розмови з людьми рядовими, зв'язаними умовностями і своїми звичками:
а) часто бувають вельми цікавими і змістовними; б) вірно щось середнє; в) дратують мене, оскільки бесіда крутиться довкола дурниць і їй бракує глибина.

166. Деякі речі викликають в мені такий гнів, що я вважаю за краще взагалі про них не говорити:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

167. У вихованні важливіше:
а) оточити дитяти коханням і турботою; б) вірно щось середнє; в) виробити у дитяти бажані навиків і погляди.

168. Люди вважають мене спокійною, урівноваженою людиною, яка залишається незворушною за будь-яких обставин:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

169. Я думаю, що наше суспільство, керуючись доцільністю, повинне створювати нові звичаї і відкидати убік старі звички і традиції:
а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

170. У мене бували неприємні випадки через те, що, задумавшись, я ставав неуважним:
а) навряд чи коли-небудь; б) вірно щось середнє; в) кілька разів.

171. Я краще засвоюю матеріал:
а) читаючи добре написану книгу; б) вірно щось середнє; в) беручи участь в колективному обговоренні.

172. Я вважаю за краще діяти по-своєму, замість того аби дотримуватися загальноприйнятих правил:
а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.

173. Перш ніж висловити свою думку, я вважаю за краще почекати, поки не буду повністю упевнений в своїй правоті:
а) завжди; б) зазвичай; в) лише якщо це практично можливо.

174. Інколи дрібниці нестерпимо діють на нерви, хоча я і розумію, що це дурниці: а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

175. Я не часто говорю під впливом моменту таке, про що мені пізніше доводиться пошкодувати:
а) згоден; б) вірно щось середнє; в) не згоден.

176. Якби мене попросили організувати збір грошей на дарунок кому-небудь або брати участь в організації ювілейного торжества:

а) я погодився б; б) не знаю, що зробив би; в) сказав би, що, на жаль, дуже зайнятий.

177. Яке з наступних слів не личить до двох останнім:

а) широкий; б) зигзагоподібний; в) прямий.

178. «Скоро» так відноситься до «ніколи», як «близько» до:

а) ніде; б) далеко; в) геть.

179. Якщо я зробив якийсь промах в суспільстві, я досить швидко забуваю про це:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

180. Оточує відомо, що у мене багато різних ідей і я майже завжди можу запропонувати якесь вирішення проблеми:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

181. Мабуть, для мене характерніша:

а) нервозність при зустрічі з несподіваними труднощами; б) не знаю, що вибрати; в) терпимість до бажань (вимогам) інших людей.

182. Мене вважають дуже захопленою людиною:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

183. Мені подобається робота всіляка, пов'язана з частими змінами і поїздками, навіть якщо вона трохи небезпечна:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

184. Я людина вельми пунктуальна і завжди наполягаю на тому, аби все виконувалося як можна точніше:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

185. Мені приносить задоволення робота, яка вимагає особливої сумлінності і точної майстерності:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

186. Я належу до енергійних людей, які завжди чимось зайняті:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

187. Я сумлінно відповів на всі питання і жодного не пропустив:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

Дякуємо за співпрацю!

Тест Блейка-Моутона

Шановний учаснику опитування!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на питання анкети. Методика дозволяє діагностувати рівень спрямованості на командне управління. Просимо відповідати щиро. Не намагайтеся зробити своїми відповідями сприятливе враження. Це завдання не обмежене в часі, але працюйте якомога швидше, довго не замислюючись. Не витрачайте час на обмірковування відповідей. Давайте ту відповідь, що перша спала вам на думку. Кожне наступне твердження читайте тільки після того, як ви вже оцінили попереднє. У жодному разі нічого не пропускайте. Результати тесту будуть використані в узагальненому вигляді та тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення. Своє прізвище вказувати не треба. Анонімність гарантується.

Інструкція. Пропоновані Вам твердження стосуються різних аспектів поведінки керівника. Оцініть, наскільки вони справедливі для Вашого випадку.

№	Ситуація	Завжди	Часто	Інколи	Рідко	Ніколи
1.	Я дію як представник					
2.	Я надаю членам колективу повну свободу у виконанні роботи					
3.	Я заохочую застосування однакових способів роботи					
4.	Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їхній розсуд					
5.	Я спонукаю членів колективу до більшого напруження в роботі					
6.	Я надаю підлеглим можливість робити роботу так, як вони вважають найбільш доцільним					
7.	Я підтримую високий темп роботи					
8.	Я намагаюся спрямувати помисли людей на виконання виробничих завдань					
9.	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					

	конфлікти					
10.	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					
11.	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					
12.	Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності					
13.	Я розподіляю доручення підлеглим, виходячи з виробничої необхідності					
14.	Я сприяю різним змінам у виробничому колективі					
15.	Я ретельно планую роботу свого колективу					
16.	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення					
17.	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри – для їх користі					
18.	Я надаю підлеглим можливість встановлювати свій режим роботи					

Дякуємо за співпрацю!

Тест «Критичне мислення» Л. Старкі в адаптації О. Луценко [115]

Шановний учаснику опитування!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на питання анкети. Методика дозволяє діагностувати рівень прояву орієнтації на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти та рівень розвиненості кмітливості та здатності швидко навчатись. Просимо відповідати щиро. Не намагайтеся зробити своїми відповідями сприятливе враження. Це завдання обмежене в часі – 30 хвилин. Не витрачайте час на обмірковування відповідей. Давайте ту відповідь, що перша спала вам на думку. Кожне наступне твердження читайте тільки після того, як ви вже оцінили попереднє. У жодному разі нічого не пропускайте. Результати тесту будуть використані в узагальненому вигляді та тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення. Своє прізвище вказувати не треба. Анонімність гарантується.

Інструкція: у всіх завданнях (крім першого) виберіть і позначте один найбільш правильний (відповідний) варіант відповіді. У першому завданні позначте найменш правильний (відповідний) варіант відповіді. На виконання відводиться 25 хвилин і завдання, на які не вистачило часу, вважаються невірними.

1. Ви провели успішний пошук роботи, і тепер у Вас є три різні пропозиції на вибір. Що можна зробити, щоб найретельніше вивчити потенційних роботодавців?

- a) Дослідити їхні веб-сайти.
- b) Переглянути новини, щоб з'ясувати, чи згадуються в них дані компанії.
- c) Дослідити їхнє фінансове становище.
- d) Поговорити з людьми, які вже там працюють.

2. Який висновок є найкращим для судження, що починається словами: «вісім осіб у моєму класі...»?

- a) люблять тефтелі, отже, і мені слід їх любити.
- b) живуть у південній частині міста, тому я теж маю там жити.
- c) з тих, хто готувався за конспектом Андрія, отримали «задовільно», тому я отримую таку саму оцінку.
- d) з тих, хто вже познайомився з новим директором школи, йому симпатизують, тому мені він теж сподобається.

3. Що із запропонованого нижче НЕ є прикладом техніки переконання?

- a) Джинси тигрового забарвлення можна придбати у Вашому місцевому гіпермаркеті.
- b) Найкращі матері готують із соусами «Торчин».
- c) Голосуйте за мене, і я обіцяю, що наші школи стануть кращими. Мій опонент просто хоче скоротити шкільний бюджет.
- d) Наші шини не тільки красивіші, вони також краще поведуться на дорозі.

4. *Що звучить як аргумент?*

а) Мені наснилося, що я отримав трійку за іспит з біології, а потім це сталося наяву. Щоб наступного разу я міг отримати кращу оцінку, мені має наснитися більш позитивний сон.

в) Анна хотіла краще водити машину, тому вона пішла на уроки водіння і вивчила посібник з автомобілям. Її водіння дійсно покращилося.

с) Після штормового вітру минулого жовтня з дерев опало все листя. Тоді-то я і дізнався, що листя опадає через вітер.

д) Коли Максим зрозумів, що застудився, він почав приймати Coldrex. Через чотири дні він відчув себе набагато краще завдяки прийому Coldrex.

5. *Ви намагаєтеся вибрати один із трьох автомобілів: двомісний спортивний автомобіль, дводверний седан або міні-позашляховик. Що не є прийнятним критерієм для вибору?*

а) Ціна.

в) Витрата палива.

с) Тиск у шинах.

д) Об'єм багажника.

6. *Яке з рішень ухвалено тільки на основі емоцій?*

а) Ви ненавидите зиму, тому, хоча це занадто дорого для Вас, Ви обираєте відпустку на Багамах.

в) Школа закривається після загрози застосування бомби.

с) Доходи Вашої компанії за третій квартал виявилися набагато вищими, ніж очікувалося.

д) Вам потрібен новий міксер, тому Ви переглядаєте оголошення в газеті й купуєте його, коли на нього з'являється знижка.

7. *У якому випадку краще сходити в бібліотеку, ніж провести пошук в Інтернеті?*

а) Ви пишете звіт про нещодавні рішення Верховного Суду своєї країни.

в) Ви хочете дізнатися історію ефективності акцій, які збираєтеся придбати на фондовому ринку.

с) Вам потрібно порівняти відсоткові ставки кількох банків.

д) Ви хочете більше дізнатися про старе планування вашого міста.

8. *Ви читаєте в газеті про переговори щодо зарплати за участю працівників громадського транспорту. Вони погрожують завтра влаштувати страйк, якщо їхні вимоги про підвищення зарплат і пільг не будуть задоволені. Що з наведеного нижче становить висновок із цього сценарію?*

а) Платежі зі страхування здоров'я дуже дорогі.

в) У найближчі кілька тижнів ціна на бензин спровокує підвищення цін на квитки.

с) Людям, які їздять автобусом, слід шукати можливу транспортну альтернативу.

d) Роботодавцям ніколи не подобається задовольняти вимоги щодо зарплати.

9. *Що невірно в цьому судженні: «Ви думаєте, що нам потрібні нові правила з контролю забруднення повітря? Я вважаю, що в нас і так занадто багато правил. Політики тільки й роблять, що затверджують нові обмеження і контролюють нас дедалі більше. Це пригнічує. Безумовно, нам не потрібні ніякі нові правила?»*

- a) Той, хто говорить, не піклується про навколишнє середовище.
- b) Мовець змінив тему розмови.
- c) Той, хто говорить, балотується на політичну посаду.
- d) Той, хто говорить, нічого не розуміє в проблемі забруднюючих викидів.

10. *На що Вам не слід спиратися, роблячи оціночне судження?*

- a) Інтуїція.
- b) Здоровий глузд.
- c) Чутки.
- d) Минулий досвід.

11. *Яке твердження представляє оціночне судження замість факту?*

- a) Моя презентація була чудова. Я впевнений, що мій начальник тепер мене підвищить.
- b) Моя презентація була чудова. Усі клієнти сказали мені, що їм сподобалося.
- c) Моя презентація була чудова. Вона заслужила премію від керівництва.
- d) Моя презентація була чудова. Це було відзначено саме так на моїй атестації.

12. *Ваша мрія – провести відпустку в Індонезії. Проаналізувавши інформацію, Ви вирішили, що для цієї поїздки необхідно 6000 \$. Яким способом найкраще досягти цієї мети?*

- a) Скоротити дискреційні витрати (понад життєво необхідні) на 200 \$ на місяць і накопичити грошей.
- b) Попросити членів сім'ї та друзів подарувати гроші на поїздку.
- c) Продати свій автомобіль, щоб фінансувати поїздку.
- d) Підшукати більш розумне в грошовому відношенні місце для проведення відпустки.

13. *Що невірно в такому судженні? «Україна – любить її або їдьте звідси!»*

- a) Немає нічого неправильного в цьому судженні.
- b) Воно передбачає, що якщо Ви їдете з країни у відпустку, Ви її не любите.
- c) Воно не говорить Вам про те, як любити її.
- d) Воно пропонує тільки два варіанти, коли насправді їх набагато більше.

14. *Яка з цих ситуацій НЕ потребує розв'язання проблеми?*

- a) Коли Ви принесли новий комп'ютер додому, Ви виявили, що в коробці немає миші.
- b) Коли Вам повернули фотографії після друку, виявилось, що вони не Ваші.

с) Усі у вашому колективі хочуть влаштувати свято в ресторані «Зустріч», але Ви їли там тільки вчора ввечері.

д) Начальник просить Вас закінчити звіт до завтрашнього ранку, але сьогодні - день народження Вашого сина і Ви обіцяли повести його сьогодні ввечері на футбол.

15. Який варіант Інтернет-сайту, найімовірніше, надає найоб'єктивнішу інформацію про Авраама Лінкольна?

а) www.members.aol.com/LeeV/Lincolnlover.html: домашня сторінка професора історії, який написав книгу про президентство Лінкольна.

в) www.southerpower.org/assassinations: сайт Конфедеративної групи (прихильники рабства під час війни Півночі та Півдня) про знамениті політичні вбивства, переважно присвячений Лінкольну (який виступав проти рабства).

с) www.lincolndata.edu: сайт групи збереження історичної спадщини, яка заархівувала все листування Лінкольна.

д) www.alincoln-library.com: президентська бібліотека у Спрінгфілді, Іллінойс, присвячена біографії шістнадцятого президента.

16. Що є найімовірнішою причиною наступного: «Наша хокейна команда була непереможною в цьому сезоні»?

а) Інші команди не мають нової хокейної амуніції.

в) У нас є новий тренер, який посилено працює над нашою командою.

с) Деякі члени нашої команди провели це літо в хокейному таборі.

д) Я одягав свій щасливий светр перед кожною грою.

17. Що невірно в «логіці» такого твердження: «Як Ви можете вірити його показанням свідків? Він же - засуджений злочинець!»?

а) Факт, що людина, яка дає свідчення, була визнана винною у злочині, не означає, що вона бреше.

в) Засуджений злочинець не може свідчити в суді.

с) У мовця є упередженість проти злочинців.

д) Той, хто говорить, очевидно, не відвідував юридичної школи.

18. Що з нижченаведеного є обґрунтованим судженням?

а) Я отримав на іспиті «відмінно». Учора ввечері я дуже втопився, хоча всього лише займався. Щоб і далі отримувати «відмінно», мені потрібно перестати так напружено займатися.

в) Ваш автомобіль погано їде. Ви щойно намагалися пояснити новому механіку, що Вам потрібно замінити масло. Б'юся об заклад, що він - причина Ваших автомобільних проблем.

с) Я не пилюсив уже кілька тижнів. У мене з'явилось багато бруду і пилу по всій підлозі, а моя алергія загострилася. Якщо я хочу, щоб у будинку було чистіше, мені потрібно частіше пилюсити.

д) Футбольна команда «Ворскла» (Полтава) ніколи не виграла Кубок УЄФА. Нещодавно вони виграли Кубок України. «Ворскла» скоро знову програє в Лізі Європи.

19. Що таке фітопланктон?

- a) Інша назва хлорофілу.
- b) Мікроскопічна рослина.
- c) Мікроскопічна тварина.
- d) Вид риби.

20. Авторка каже, що її дослідницька група з'ясувала, чи призвело збільшення кількості рибалок у зоні вивчення до:

- a) позитивного впливу на місцеву економіку.
- b) виснаження рибних ресурсів.
- c) збільшення роботи для морських біологів.
- d) негативного впливу на стан навколишніх вод.

21. Ви хочете продати свій автомобіль трирічної давності та купити новий. Який Інтернет-сайт найімовірніше надасть найкращу інформацію про те, як продати старий автомобіль?

- a) www.autotrader.com: останні ціни та огляди нових і старих машин; поради щодо обґрунтування ціни.
- b) www.betterbusinessbureau.org: безкоштовна споживча та бізнес-освіта; консультування перед початком нового бізнесу.
- c) www.newwheels.com: дослідження кожної марки та моделі серед останніх пропозицій світового автомобільного ринку.
- d) www.carbuyingtips.com: все, що Вам потрібно знати, перш ніж купити нову машину.

22. Яке з цих пояснень найслабше?

- a) Ціни на бензин настільки високі, що багато людей більше не їздитимуть у далекі поїздки.
- b) Завтра я не зможу вдягнути свою нову сорочку, бо вона зараз у пранні.
- c) Домашня робота Васі не була готовою до терміну, тому що він не здав її вчасно.
- d) Цього року ми не маємо нових підручників, тому що шкільний бюджет був урізаний.

23. Яка з цих проблем є найбільш серйозною?

- a) Ваш викладач хворий і пропустить заняття вранці, коли Ви збиралися скласти складний іспит.
- b) Ви втрачаєте копію Вашого розкладу і забуваєте підготуватися до серйозного іспиту.
- c) Ви не можете знайти одну з книг, які потрібні для підготовки до серйозного іспиту.
- d) Важливий іспит виявився складнішим, ніж Ви могли подумати, і включає питання, до яких Ви не готувалися.

24. Який із цих аргументів найважливіший під час оцінювання інформації, знайденої в мережі Інтернет?

- a) Автори, які публікуються в мережі Інтернет, як правило, менш компетентні, ніж ті, що публікуються у пресі.
- в) Інтернет - автори зазвичай упереджені.
- с) Будь-хто може опублікуватися в мережі Інтернет; немає гарантії в тому, що матеріал буде об'єктивним.
- d) Друкована інформація майже завжди точніша, ніж Інтернет - інформація.

25. Що невірно в такому судженні? «Американські студенти не згодні, щоб буквена система оцінок успішності замінювалася на цифрову. Вони побоюються, що так можна дійти до того, що в них заберуть імена і звертатимуться до них за номерами!»

- a) Висновок є занадто надмірним.
- в) Немає нічого неправильного в цьому твердженні.
- с) Студенти не повинні брати участь в обговоренні системи оцінювання їхнього навчального закладу.
- d) Судження не пояснює, чому керівництво хоче позбутися буквених оцінок.

26. У чому справді полягає проблема, а не просто якийсь її вторинний наслідок?

- a) Ваш банк стягує за користування кредитом 4% від кожної суми.
- в) Ваш ліміт за кредитною карткою вичерпався, коли Ви хотіли розплатитися нею в магазині.
- с) Щомісяця Ви витрачаєте більше грошей, ніж заробляєте.
- d) Минулого місяця п'ята частина Вашої зарплати пішла тільки на погашення відсотків за кредитами.

27. Яка фраза є прикладом гіперболи?

- a) У досконалому світі не було б воєн.
- в) Це вбрання злякало б і шкуру кішки.
- с) Ви не найкращий кухар у світі.
- d) Він їздить майже так само швидко, як гонщик у перегонах Наскар.

Дякуємо за участь!

Тестові завдання, що спрямовані на визначення рівня обізнаності про проблеми стратегічного управління [93, с. 603])

Шановний учаснику опитування!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на питання тесту. Методика дозволяє діагностувати рівня обізнаності про проблеми стратегічного управління. Просимо обрати із запропонованих один варіант, що, на Вашу думку, є найбільш правильними. У жодному разі нічого не пропускайте. Результати тесту будуть використані в узагальненому вигляді та тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення. Своє прізвище вказувати не треба. Анонімність гарантується.

1. Який принцип відповідає даному твердженню: «Кожне положення стратегії повинно бути підтвержене науковими дослідженнями?»

- а) обґрунтованість;*
- б) прозорість;*
- в) легітимність;*
- г) адекватність.*

2. Розроблена стратегія має бути перетворена в...

- а) плани роботи;*
- б) стратегічне бачення;*
- в) конкретні дії, а потім і в результати;*
- г) місію.*

3. Які параметри підлягають співставленню в процесі SWOT-аналізу:

- а) сильні та слабкі сторони організації, загрози та особливості зовнішнього середовища;*
- б) сильні та слабкі характеристики зовнішнього оточення, його динамічність та складність;*
- в) невизначеність, складність, динамічність, взаємопов'язаність зовнішнього оточення;*
- г) сильні та слабкі сторони організації, загрози та можливості зовнішнього оточення.*

4. Що є метою діагностики внутрішнього середовища:

- а) можливості та загрози;*
- б) рівень виробництва та збуту;*
- в) рівень прибутковості;*
- г) сильні та слабкі сторони.*

5. Зовнішнє середовище організації це:

- а) все, що знаходиться за межами організації;*

- б) фактори, які прямо не впливають на організацію, а створюють навколо певну атмосферу;
- в) фактори, що безпосередньо діють на організацію;
- г) всі умови і фактори, що знаходяться за межами організації і прямо чи опосередковано діють на неї.

6. *Вкажіть, яка з наведених дефініцій конкретизує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях:*

- а) стратегічний план;
- б) місія;
- в) довгострокова ціль;
- г) прогноз.

7. *Вкажіть, на якій з наведених концепцій базується стратегічне управління?*

- а) концепції організації як «відкритої системи»;
- б) концепції організації як «закритої системи»;
- в) концепції організації як «соціотехнічної системи»;
- г) концепції організації як «інтегральної системи».

8. *«Дерево цілей» організації – це:*

- а) сукупність цілей організації, що визначає орієнтацію організації на окремі види діяльності;
- б) сукупність цілей організації, що визначає орієнтацію організації на досягнення поставлених завдань;
- в) система цілей організації, що відображає участь окремих рівнів управління у формуванні прибутку організації;
- г) графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що унаочнює поділ загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

9. *За класифікацією функцій управління цілі організації поділяються на:*

- а) зовнішні та внутрішні;
- б) стратегічні, тактичні, оперативні;
- в) виробничі, управлінські, фінансові, маркетингові;
- г) цілі функціонування та цілі розвитку.

10. *Сильні й слабкі сторони організації визначаються:*

- а) внутрішнім середовищем;
- б) рівнем конкуренції;
- в) соціальними, політичними та іншими регулюючими нормами;
- г) привабливістю галузі.

11. *«SMART» вимоги – це:*

- а) вимоги до побудови «дерева цілей»;
- б) вимоги до стратегічного управління організацією;

- в) вимоги до проведення SWOT-аналізу;
- г) вимоги до формулювання цілей.

12. *Вкажіть, що передує вибору стратегії:*

- а) розробка стратегічних планів;
- б) розробка та оцінка стратегічних альтернатив;
- в) зміна організаційної структури;
- г) впровадження нових технологій.

13. *Визначте, що з наведених ознак характеризує стратегію організації:*

- а) план, орієнтир, напрямок розвитку;
- б) системна модель організації;
- в) спосіб розв'язання фінансових проблем організації;
- г) сукупність стратегічних альтернатив розвитку.

14. *До зовнішніх загроз організації відноситься:*

- а) скорочення попиту на продукцію;
- б) малоефективна організаційна структура управління;
- в) незадовільна кваліфікація персоналу;
- г) застаріла матеріально-технічна база виробництва в організації.

15. *Визначте, яка система управління передбачає використання стратегічного планування:*

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) управління на основі гнучких екстрених рішень.

16. *Вкажіть, хто з нижченаведених науковців є автором моделі «5 сил конкуренції»?*

- а) А. Томпсон;
- б) М. Портер;
- в) П. Лоуренс;
- г) І. Ансофф;

17. *Якому з наведених визначень відповідає система довгострокового планування?*

а) система управління, яка базується на оптимальному розподілі ресурсів, раціональній організації виробництва, координації і контролю діяльності підрозділів і організації в цілому;

б) система управління, в основу якої покладено довгострокове планування обсягів продаж організації та управління виробничим потенціалом на основі основних тенденцій, які склалися в зовнішньому середовищі;

в) система управління, яка базується на аналізі внутрішніх можливостей організації і зовнішніх конкурентних сил та пошук шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень;

г) система управління, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

18. Метод, що дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а також загрози і можливості, а далі – встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії – це:

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) «мозковий штурм»;
- г) матриця БКГ.

19. Бенчмаркіг – це:

а) метод визначення конкурентоспроможності організації шляхом зіставлення і порівняння основних показників і процесів організації з основними показниками і процесами інших організацій, які функціонують у тій самій сфері;

б) метод виявлення конкурентних переваг організації на ринку, який полягає у визначенні ключових факторів успіху та порівняння їх з ключовими факторами успіху найсильнішого конкурента;

в) метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом детального аналізу ринкового середовища;

г) метод виявлення конкурентних переваг організації на ринку, який полягає у визначенні конкурентоспроможності організацій через частку ринку, яка йому належить.

20. Конкурентоспроможність організації – це:

а) ступінь відповідності його продукції загальноприйнятим у галузі стандартам та нормам;

б) рівень його компетенції порівняно з іншими організаціями-конкурентами щодо нагромадження та використання виробничого потенціалу певної, що забезпечує йому такі підсумкові показники, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо;

в) перевага організації у витратах виробництва, яка створює цінність для виробника внаслідок вищої його продуктивності;

г) рівень продуктивності господарської системи організації.

21. До мікросередовища підприємства відносять:

а) сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем державних органів влади;

б) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій;

в) сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації;

г) сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

22. Ключовою метою стратегічного аналізу є:

а) дослідження взаємовпливу факторів середовища організації з визначенням причин, що зумовили наявний стан організації;

б) змістовний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його діяльності;

в) виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку зовнішнього середовища та організації у ньому;

г) побудова моделей зовнішнього середовища організації з визначенням найістотніших його елементів.

23. Чого не дає стратегія?

а) визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;

б) негайного результату;

в) продажу товарів у запланованих обсягах;

г) забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;

д) всі відповіді правильні.

24. Ризик – це:

а) об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору;

б) виявлення та оцінка всіх можливих його аспектів;

в) вірогідність того, що подія, що впливає на ступінь ризику, відбудеться.

25. Забезпечення ефективної адаптації до можливих у перспективі змін зовнішнього оточення – це суть...

а) стратегічної реакції організації;

б) стратегічного управління;

в) стратегічного бачення організації;

г) стратегічного контексту організації.

26. Стратегічне бачення ґрунтується на уявленнях керівників, менеджерів про ...

- а) довгостроковий розвиток організації;
- б) про способи та джерела досягнення організацією довгострокових конкурентних переваг;
- в) про ресурси організації для досягнення нею довгострокових конкурентних переваг;
- г) всі вищенаведені відповіді правильні.

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Е

Опитувальник «Самооцінювання стратегічних вмінь»

Шановний учаснику опитування!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на питання анкети. Методика дозволяє діагностувати рівень прояву стратегічних вмінь. Просимо відповідати щиро. Не намагайтеся зробити своїми відповідями сприятливе враження. Це завдання не обмежене в часі, але працюйте якомога швидше, довго не замислюючись. Не витрачайте час на обмірковування відповідей. Давайте ту відповідь, що перша спала вам на думку. У жодному разі нічого не пропускайте. Результати опитування будуть використані в узагальненому вигляді та тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення. Своє прізвище вказувати не треба. Анонімність гарантується.

Інструкція. Оцініть за 5-бальною шкалою рівень розвиненості стратегічних умінь:

- 1 – погано розвинено (майже не розвинено);
- 2 – розвинено на низькому рівні
- 3 – розвинено на достатньому рівні
- 4 – добре розвинено;
- 5 – розвинено на високому рівні.

Стратегічні вміння	Рівні розвиненості				
	1	2	3	4	5
<i>вміння здійснювати внутрішню координацію і розподіляти ресурси</i>					
забезпечувати пропорційний і гармонічний розвиток різних сфер (виробничої, технічної, фінансової та ін.) закладу освіти за оптимальних витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів					
узгоджувати зусилля працівників закладу освіти					
забезпечувати взаємодію різних частин закладу освіти на користь виконання завдань, що стоять перед нею					
конкретно визначати, хто, що і коли робить, з ким і як взаємодіє, в якому порядку передає власні результати діяльності іншим учасникам діяльності і користується їх результатами					
забезпечувати обмін інформацією всередині підрозділів і між ними за допомогою комп'ютерної мережі					

формулювати і повідомляти всім співробітникам цілі закладу освіти в цілому, а також кожного з підрозділів у зв'язку із цими загальними цілями					
спрямовувати внутрішні ресурси, щоб досягти найкращих результатів					
ретельно розподіляти ресурси, щоб максимізувати ефективність і продуктивність закладу освіти					
визначати скільки кожного ресурсу слід виділити на кожен вид діяльності, виходячи з таких факторів, як вартість, загальні стратегічні цілі, тощо					
<i>вміння адаптуватись до зовнішнього середовища</i>					
ефективно пристосувати розроблену стратегію розвитку закладу освіти до середовища, з урахуванням зовнішніх можливостей і загроз					
вносити значні зміни у діяльність закладу освіти					
визначати кількість, характер, масштаб змін у закладі освіти та ресурси, необхідні для підтримки цих змін, при значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища					
забезпечувати підвищення ефективності функціонування закладу освіти протягом усього життєвого циклу					
цілеспрямовано змінювати параметри, структуру і властивості закладу освіти у відповідь на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі					
своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності закладу освіти у відповідності до вимог зовнішнього середовища					
розробка і реалізація дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища закладу освіти згідно з вимогами зовнішнього середовища					
використовувати потенціал закладу освіти за нових умов функціонування					
ефективно використовувати нововведення та інновації без вагомих втрат					

<i>вміння створювати тривалі конкурентні переваги</i>					
застосовувати деяку унікальну стратегію, що створює споживчу цінність, засновану на унікальній комбінації внутрішніх ресурсів, які не можуть бути скопійовані конкурентами					
здійснювати безперервний розвиток існуючих і створення нових ресурсів у відповідь на умови ринку, що швидко змінюється					
зберігати визначені конкурентні переваги закладу освіти тривалий період часу					
аналізувати існуючі та чітко визначити нові напрями своєї діяльності, враховуючи власний ресурсний потенціал закладу освіти					
забезпечувати отримання найвищого рівня стабільності функціонування закладу освіти					
швидко і точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності закладу освіти					
розробка заходів направлених на формування та впровадження нової конкурентної переваги					

Дякуємо за співпрацю!

Методика дослідження діяльнісного критерію стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти [93]

Міні-кейс № 1.

Ви – керівник закладу освіти. Робоча група з реалізації стратегії стратегічного розвитку закладу освіти складається з 10 чоловік. Вам відомо, що планові завдання не виконуються, результати майже відсутні. Члени команди не відвідують наради з неповажних (на Ваш погляд) причин, часто конфліктують між собою. Ви відчуваєте, що люди не зацікавлені працювати над реалізацією стратегії. Проаналізуйте проблему, що склалася. Опишіть Ваші дії у цій ситуації. Які методи мотивації персоналу Ви використовуєте?

Крім того, для успішної реалізації стратегії розвитку Ви залучили додатково ще двох співробітників. Які методи адаптації Ви оберете для обох співробітників?

Міні-кейс № 2.

Використовуючи нижчезазначену таблицю розкрийте можливі фактори впливу на впровадження стратегії інноваційного розвитку закладу освіти.

Фактори впливу	Причини, вірогідність впливу	Управління факторами
Кадрові		
Технологічні		
Управлінські		
Економічні (фінансові)		

Тест визначення типу поведінки DISC

Шановний учаснику опитування!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на питання анкети. Методика дозволяє діагностувати рівень розвиненості здатності відповідально вибудовувати робочі відносини. Просимо відповідати щиро. Не намагайтеся зробити своїми відповідями сприятливе враження. Це завдання не обмежене в часі, але працюйте якомога швидше, довго не замислюючись. Не витрачайте час на обмірковування відповідей. Давайте ту відповідь, що перша спала вам на думку. Кожне наступне твердження читайте тільки після того, як ви вже оцінили попереднє. У жодному разі нічого не пропускайте. Результати тесту будуть використані в узагальненому вигляді та тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення. Своє прізвище вказувати не треба. Анонімність гарантується.

Тестове завдання

1. Ви прийшли в гості, де зібралося вже понад 10 осіб. Ваша реакція:

- а) Здорово! Обожаю галасливі компанії, можна повеселитися, завести нових знайомих.
- б) Я люблю бувати в компаніях, часто опиняюся в центрі уваги. Або вдасться гарненько запалити, або вже, в найгіршому разі, з корисними людьми познайомлюся.
- в) Сподіваюся, що зустріну тут якихось знайомих, мені буде приємно з ними поспілкуватися. Якщо всі – незнайомі люди, то мені буде некомфортно.
- г) Я не дуже люблю галасливі компанії і ходжу на вечірки, тільки щоб завести або підтримати корисні знайомства. Мені приємніше посидіти і поговорити з одним-двома людьми в спокої і тиші.

2. На цій же вечірці вас попросили виголосити тост. Ваша реакція:

- а) Я не люблю привертати до себе увагу, ненавиджу виголошувати тости. Я не буду ні погоджуватися, ні відмовлятися, а просто якимось ухилюся.
- б) Я хороший оповідач і знаю пару прикольних тостів. Усі будуть у захваті.
- в) Я не боюся виголошувати тости, навіть отримую від цього задоволення, скажу що-небудь розумне і по справі.
- г) Я, швидше за все, відмовлюся під переконливим приводом. Але якщо мені треба справити гарне враження для користі справи, то можу й виголосити доречний витончений тост.

3. Ваш начальник дав вам і вашому товаришеві по службі завдання, але не призначив відповідального за його виконання. Ви обидва понадіялися один на одного і забули про завдання. Зараз ваш начальник сварить вас за невиконання завдання. Ваша реакція:

- а) Негативні емоції, які ніяк не проявляються зовні. Я в змозі контролювати себе, але тепер я знаю, чого можна очікувати від цих людей, буду

обережнішим у роботі з ними в майбутньому.

- б) Дуже емоційна реакція, можливі сльози в дівчини. Ну так, я – розсіяна і не дуже пунктуальна людина, але не я один (одна) винен(а). Буду скаржитися на них усім друзям і знайомим.
- в) Образа на товариша по службі. Як він міг так підставити мене! Образа на начальника. Я буду довго переживати через це, найімовірніше, мовчки.
- г) Злість на начальника, бо він безграмотний керівник, і/або на товариша по службі, бо він мене підставив. Сплеск агресивних емоцій. Найімовірніше, комусь із них що-небудь висловлю.

4. Вам дали важливе завдання. Термін виконання – через місяць, а виконати його можна за два тижні. Ваша реакція:

- а) Краще скоріше виконаю завдання і здам його. І в очах начальства буду добре виглядати, і в мене час для інших справ буде.
- б) Спочатку мені треба подумати, як найкраще підійти до виконання цієї роботи. Навіть якщо зроблю її заздалегідь, одразу здавати не буду. Нехай відлежить, потім ще раз виправлю помилки. Може, здам роботу за день до терміну.
- в) Одразу візьмуся за справу. Але, найімовірніше, мені швидко набридне ця робота, і я захоплюся іншим завданням. Закину цю роботу доти, доки не настане крайній термін. Потім терміново буду все доробляти, може, навіть запізнюся зі здачею.
- г) Хотілося б почати робити відразу, але знаю, що так не вийде. Завжди є більш термінові або важливі справи, весь час щось відволікає. Швидше за все, буду виконувати завдання до останньої хвилини.

5. Попереду довгі вихідні. Ви вирішили кудись вибратися. Що ви оберете:

- а) З'їздити в гості до родичів або інакше провести день із сім'єю, дружиною(дружиною).
- б) Сходити в парк або на вечірку з друзями.
- в) З'їздити на картинг або пограти у футбол (карти) з друзями.
- г) Сходити на концерт або виставку, можна наодинці або з близькою людиною.

6. Якби ви вирішили стрибати з парашутом, то з якої причини:

- а) Я познайомився з дуже цікавими людьми (людиною), які займаються парашутним спортом. Вони мене вмовили приєднатися.
- б) Мені необхідно через це пройти для досягнення важливої для мене мети.
- в) Я взагалі люблю ризик, адреналін. Хочу дізнатися, на що я здатен.
- г) Мене вважають тихонею. Я завжди в тіні, відмовчуюся. Хочу довести собі та іншим, що я не боягуз і не ганчірка.

7. Які коментарі ви чуєте найчастіше (як на роботі, так і вдома, так і на навчанні) на свою адресу:

- а) “А швидше не можна?”. “Ти знову тягнеш час!”. “Скільки можна обговорювати одне й те саме”.
- б) “Будь ласка, повільніше”. “Ти знову всіх квапиш, ми нікуди не спізнюємося!”. “Тобі вже все зрозуміло, а мені – ще ні. Давай не поспішаючи все обговоримо”.

8. Ви дізналися, що вас вирішили підвищити по службі. Що ви зробите

насамперед:

- а) Повідомте рідним і близьким про підвищення, влаштуєте затишне домашнє свято.
- б) Купіть собі якусь дорогу річ, щоб у гідному вигляді прибути на місце роботи в перший день на новій посаді (годинник, костюм, машину).
- в) Поділіться радістю з друзями, влаштуйте велику гучну вечірку.
- г) Почекаєте радіти, смітити грошима і дзвонити про підвищення, поки не почнете працювати на новому місці. Адже ще навіть наказ не підписано.

9. У вас завтра іспит. Ваша поведінка:

- а) Краще швидко повторити матеріал, щоб залишився час на інші важливі для вас справи.
- б) Краще ще раз не поспішаючи все повторити, нехай це навіть займе всю ніч.
- в) Краще гарненько відіспатися перед іспитом, щоб прийти на нього зі свіжою головою. До іспиту ви готувалися заздалегідь.
- г) Перед смертю не надихаєшся. Краще взагалі не думати про іспит, а піти повеселитися.

10. Як ви вважаєте, що є головним для перемоги, для досягнення успіху:

- а) Особисті зусилля кожного. Кожна людина має відповідати за себе, викладатися по максимуму, не ховатися за спинами інших.
- б) Головне – командна робота, люди можуть домогтися чогось тільки разом, допомагаючи один одному, підтримуючи один одного.

11. Якби ви вирішили відкрити свій бізнес (успіх і однакова прибутковість гарантовані), що б ви вибрали (абстрагуйтеся від вашої професії):

- а) Фірму фінансового консалтингу або фірму з боротьби зі шкідливими комахами.
- б) Охоронну фірму або збрійовий магазин.
- в) Ресторан або нічний клуб.
- г) Медичний центр або бюро добрих послуг.

12. У вас – новий просторий кабінет. Чим ви прикрасите його стіни:

- а) Своїми фото з відомими людьми або яскравими сучасними картинами.
- б) Фото чоловіка(дружини) і дітей або груповими фото ваших товаришів по службі на корпоративі.
- в) Дипломами або нейтральними картинами.
- г) Портретом президента або старовинною шаблею.

13. Що ви цінуєте найбільше в одязі?

- а) В одязі обов'язково має бути якась родзинка, кураж.
- б) Одяг має виглядати дорогого і круто.
- в) Одяг має бути зручним.
- г) Одяг має бути якісним і доречним, тобто відповідати віку, фігурі та ситуації, в якій його одягаєш.

14. Вам треба обрати змагання, у якому вам найкомфортніше буде брати участь і де у вас найбільше шансів на перемогу. Що ви оберете?

- а) Індивідуальні змагання, де оцінюється кмітливість, а не швидкість реакції (шахи, більярд, покер).

- б) Індивідуальні змагання на швидкість і сміливість (стрибки з парашутом, автоперегони, гірські лижі).
- в) Командні змагання, краще якісь незвичайні (футбол у багнюці, усілякі корпоративні веселі старти).
- г) Командні змагання, де потрібна взаємна підтримка, взаємодія всієї команди (змагання університетів зі створення найкращого робота, керлінг).

15. Вам треба вибрати готель у Києві. Що ви оберете?

- а) Який-небудь пристойний готель у центрі, щоб не соромно було.
- б) Який-небудь прикольний незвичайний міні-готель.
- в) Готель, де раніше зупинявся або який порекомендують знайомі.
- г) Готель з ідеальним співвідношенням ціна/якість. Можливо, у старовинному будинку в ретростилі.

Дякуємо за співпрацю!

Діагностика міжособистісних взаємин Т. Лірі [106, с. 538]

Шановний учаснику опитування!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на питання анкети. Методика дозволяє діагностувати рівень розвиненості здатності до співпраці, компромісної взаємодії під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях. Просимо відповідати щиро. Не намагайтеся зробити своїми відповідями сприятливе враження. Це завдання не обмежене в часі, але працюйте якомога швидше, довго не замислюючись. Не витрачайте час на обмірковування відповідей. Давайте ту відповідь, що перша спала вам на думку. Кожне наступне твердження читайте тільки після того, як ви вже оцінили попереднє. У жодному разі нічого не пропускайте. Результати тесту будуть використані в узагальненому вигляді та тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення. Своє прізвище вказувати не треба. Анонімність гарантується.

Інструкція. Поставте знак «+» навпроти тих визначень, що відповідають вашому уявленню про себе (якщо немає впевненості, знак «+» не ставте).

Дайте відповідь на запитання: Яка ви людина?

1. Інші думають про мене прихильно.
2. Справляю враження на оточуючих.
3. Умію розпоряджатися, карати.
4. Умію наполягати на своєму.
5. Володію почуттям гідності.
6. Незалежна/ий.
7. Здатна/ий сам/а потурбуватися про себе.
8. Можу виявити байдужість.
9. Здатна/ий бути суворою/им.
10. Сувора/ий, але справедлива/ий.
11. Можу бути щирою/им.
12. Критична/ий до інших.
13. Люблю поплакатися.
14. Часто сумна/ий.
15. Схильна/ий до недовіри.
16. Часто розчаровуюся.
17. Здатна/ий бути критичною/им до себе.
18. Здатна/ий визнавати свою неправоту.
19. З охотою підкоряюся.
20. Поступлива/ий.
21. Вдячна/ий.
22. Захоплююся, схильна/ий до копіювання.
23. Ставлюся до інших з повагою.
24. Шукаю схвалення.
25. Здатна/ий до співпраці, взаємодопомоги.

26. Намагаюся вжитися з іншими.
27. Приязна/ий, доброзичлива/ий.
28. Уважна/ий, ласкава/ий.
29. Делікатна/ий.
30. Підбадьорююча/ий.
31. Відгукуюся на заклики про допомогу.
32. Безкорислива/ий.
33. Здатна/ий викликати захоплення.
34. Користуюся у інших повагою.
35. Володію талантом керівниці/ка.
36. Люблю відповідальність.
37. Впевнена/ий у собі.
38. Самовпевнена/ий, наполеглива/ий.
39. Ділова/ий, практична/ий.
40. Люблю змагатися.
41. Стійка/ий і непохитна/ий, де потрібно.
42. Невблаганна/ий, але безпристрасна/ий.
43. Дратівлива/ий.
44. Відкрита/ий, прямолінійна/ий.
45. Не терплю, щоб мною командували.
46. Скептична/ий.
47. На мене важко справити враження.
48. Образлива/ий, вимоглива/ий (педантична/ий, скурпульозна/ий).
49. Легко соромлюся.
50. Невпевнена/ий у собі.
51. Поступлива/ий.
52. Скромн/ийа.
53. Часто користуюся допомогою інших.
54. Дуже поважаю авторитет.
55. З охотою приймаю поради.
56. Довірлива/ий і намагаюся порадувати інших.
57. Завжди люб'язна/ий у спілкуванні.
58. Ціную думку оточуючих.
59. Комунікабельна/ий, товариська/ий.
60. Добросердна/ий.
61. Добра/ий, вселяю впевненість.
62. Ніжна/ий, м'якосердна/ий.
63. Люблю турбуватися про інших.
64. Безкорислива/ий, щедра/ий.
65. Люблю давати поради.
66. Справляю враження значущості.
68. Люблю керувати та управляти. Владна/ий.
69. Хвалькувата/ий.
70. Зарозуміла/ий, самовдоволена/ий.
71. Думаю тільки про себе.

72. Хитра/ий, прагматична/ий.
73. Нетерпима/ий до помилок інших.
74. Корислива/ий.
75. Щира/ий.
76. Часто неприязна/ий.
77. Озлоблена/ий.
78. Схильна/ий весь час скаржитися.
79. Ревнива/ий.
80. Довго пам'ятаю образи.
81. Схильна/ий до самокатування.
82. Сором'язлива/ий.
83. Безініціативна/ий.
84. Покірлива/ий.
85. Залежна/ий, несамостійна/ий.
86. Люблю підкорятися.
87. Надаю право іншим приймати рішення.
88. Легко пошиваюся у дурні.
89. Легко піддаюся впливу друзів.
90. Готова/ий довіритися будь-кому.
91. Доброзичлива/ий до всіх без винятку.
92. Усім симпатизую.
93. Пробачаю все.
94. Переповнена/ий надмірним співчуттям.
95. Великодушна/ий, терпляча/ий до недоліків.
96. Намагаюся бути покровителькою/ем.
97. Прагну до успіху.
98. Очікую захоплення від кожного.
99. Розпоряджаюся іншими.
100. Деспотична/ий.
101. Сноб/ка (оцінюю людей за рангом і достатком, а не за особистісними якостями).
102. Марнослава/ий.
103. Егоїстична/ий.
104. Холодна/ий, черства/ий.
105. Саркастична/ий, люблю насміхатися.
106. Зла/ий, жорстока/ий.
107. Часто гніваюся.
108. Нечутлива/ий, байдужа/ий.
109. Злопам'ятна/ий.
110. Пронизана/ий духом суперечності.
111. Уперта/ий.
112. Недовірлива/ий, підозріла/ий.
113. Нерішуча/ий.
114. Сором'язливива/ий.
115. Відрізняюся надмірною готовністю підкорятися.

116. М'якотіла/ий.
117. Майже ніколи нікому не заперечую.
118. Нав'язлива/ий.
119. Люблю, щоб мене опікали.
120. Надмірно довірлива/ий.
121. Намагаюся заручитися позитивним ставленням кожного.
122. З усіма погоджуюся.
123. Завжди приязна/ий.
124. Усіх люблю.
125. Надто поблажлива до оточуючих.
126. Намагаюся втішити кожного.
127. Турбуюся про інших на шкоду собі.
128. Псую людей надмірною добротою.

Дякуємо за співпрацю!

Тест Белбіна «Ролі в команді»

Шановний учаснику опитування!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на питання анкети. Це опитування допоможе нам з'ясувати, рівень комунікативної гнучкості. Просимо відповідати щиро. Не намагайтеся зробити своїми відповідями сприятливе враження. Це завдання не обмежене в часі, але працюйте якомога швидше, довго не замислюючись. Не витрачайте час на обмірковування відповідей. Давайте ту відповідь, що перша спала вам на думку. Кожне наступне твердження читайте тільки після того, як ви вже оцінили попереднє. У жодному разі нічого не пропускайте. Результати тесту будуть використані в узагальненому вигляді та тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення. Своє прізвище вказувати не треба. Анонімність гарантується.

Інструкція. Вам запропоновано 7 запитань, кожне з яких містить 8 варіантів відповіді. Виберіть ті варіанти, які Вам підходять найбільше (їх може бути декілька), і розподіліть 10 балів між ними. Наприклад, якщо Ви вважаєте, що із запропонованих варіантів Вам підходить тільки один, то поставте йому всі 10 балів; якщо рівною мірою підходять дві відповіді, то поставте їм по 5 балів. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному запитанню не перевищувала 10 балів.

Текст опитувальника

1. Я можу бути корисним команді тому, що:

- а) я швидко бачу нові можливості та можу їх успішно використати;
- б) я можу добре працювати з широким колом людей;
- в) я можу продукувати нові ідеї;
- г) я можу залучати до роботи людей, які представляють для команди цінність;
- д) я маю здатність успішно долати труднощі;
- е) я можу терпіти незручності, якщо це призведе до кінцевого успіху;
- ж) я швидко відчуваю, що саме треба робити в знайомих ситуаціях;
- з) я швидко і неупереджено можу запропонувати альтернативний варіант дій.

2. Моїми недоліками в командній роботі можуть бути:

- а) я нервую і не заспокоююся доти, доки зустріч не організована як слід;
- б) я схильний надто захоплюватися новими, однак неперевіреними ідеями;
- в) я надто балакучий, коли мова йде про нові задуми;
- г) мій тверезий погляд і розсудливість заважають мені ефективно із ентузіазмом приєднатися до колективної роботи;
- д) я іноді буваю надто авторитарним;
- е) я надто піддаюсь впливу групової атмосфери;

- ж) я схильний до захоплення новими ідеями, які спадають мені на думку;
- з) я надто хвилююся з приводу дрібниць і того, що справи можуть піти погано.

3. Коли я працюю над проектом з іншими людьми:

- а) я здатний впливати на інших, не застосовуючи тиск;
- б) моя пильність допомагає уникнути помилок;
- в) я готовий до застосування силового тиску, щоб не гаяти час;
- г) мене вважають людиною, здатною знайти оригінальне рішення;
- д) я можу завжди підтримати гарну пропозицію на користь команди;
- е) я люблю шукати новітні ідеї, досягнення і відкриття;
- ж) моя холодна розсудливість цінується іншими;
- з) на мене можна покластися у тому, що вся суттєва робота буде як слід організована.

4. В груповій роботі моя характерна риса це:

- а) прагнення більше дізнатися про людей, з якими працюю;
- б) виклик думці інших, наявність власного погляду;
- в) уміння знайти контраргументи для відхилення необґрунтованих пропозицій;
- г) здатність чітко налагодити роботу після того, як план запущено в дію;
- д) тенденція до уникнення всього очевидного і пошуку незвичних рішень;
- е) почуття досконалості у всьому, що я роблю;
- ж) здатність налагоджувати зв'язки з людьми за межами своєї команди;
- з) умінні розглядати всі пропозиції та приймати правильне рішення в разі необхідності.

5. Я отримую задоволення від роботи тому, що:

- а) я люблю аналізувати ситуацію і зважувати всі можливі варіанти;
- б) я можу знаходити практичне вирішення проблем;
- в) мені подобається відчувати, що я підтримую в команді добрі взаємозв'язки;
- г) я маю сильний вплив на прийняття групою рішення;
- д) я зустрічаю людей, які можуть запропонувати щось нове;
- е) я можу переконати людей прийняти потрібне рішення;
- ж) я можу приділити всю свою увагу вирішенню завдання;
- з) я знаходжу застосування своїй творчій фантазії.

6. Якщо мені доручено складне завдання в умовах обмеженого часу із незнайомими людьми:

- а) я спокійно продумаю шляхи виходу із ситуації та почну діяти;
- б) я буду готовий співпрацювати з тим, хто продемонструє позитивний підхід до вирішення проблеми;
- в) я визначу можливості кожного та органіую ефективну роботу;
- г) моя наполегливість допоможе впоратися і не відстати від графіка роботи;
- д) я збережу почуття спокою і здатність діяти розсудливо;
- е) я збережу самоконтроль і рухатимуся до цілі, не зважаючи на тиск;
- ж) я зміг би запропонувати ідею, якщо група не просувається вперед;

з) я організую групову дискусію для висунення нових ідей і пошуку оптимального рішення.

7. Коли я працюю в команді над вирішенням проблем:

- а) я схильний виказувати нетерпимість до тих, хто гальмує рух вперед;
- б) інші критикують мене за надмірну аналітичність і брак інтуїції;
- в) моє бажання пересвідчитися у тому, що робота виконується як слід, може затримати процес;
- г) я швидко починаю нудьгувати і покладаюся на тих, хто може мене надихнути;
- д) мені важко розпочати роботу, поки цілі не визначені чітко;
- е) мені іноді важко чітко роз'яснити складні ідеї, які спадають мені на думку;
- ж) я свідомо вимагаю від інших того, що не можу сам зробити;
- з) мені складно чітко викласти свої ідеї, коли я зустрічаю серйозний опір з боку інших.

Дякуємо за співпрацю!

Методика вивчення особистісної ідентичності (Л. Шнейдер)

Шановний учаснику опитування!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на питання анкети. Це опитування допоможе нам з'ясувати, рівень прояву досягнутої позитивної ідентичності. Просимо відповідати щиро. Не намагайтеся зробити своїми відповідями сприятливе враження. Це завдання не обмежене в часі, але працюйте якомога швидше, довго не замислюючись. Не витрачайте час на обмірковування відповідей. Давайте ту відповідь, що перша спала вам на думку. Кожне наступне твердження читайте тільки після того, як ви вже оцінили попереднє. У жодному разі нічого не пропускайте. Результати тесту будуть використані в узагальненому вигляді та тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення. Своє прізвище вказувати не треба. Анонімність гарантується.

Інструкція. Вам пропонуються два слова-стимули: «живе» і «мертве», на які необхідно записати по 10 асоціативних реакцій. Потім уже на ці 10 слів-стимулів знову необхідно записати 10 будь-яких слів, що прийшли Вам у голову.

ЖИВЕ

1.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
2.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
3.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
4.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
5.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.

6.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
7.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
8.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
9.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
10.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.

МЕРТВЕ	1.	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
		8.
		9.
		10.
	2.	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
		8.
		9.
		10.
	3.	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
		8.
		9.
		10.
	4.	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
		8.
		9.
		10.
	5.	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
		8.
		9.
		10.

6.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
7.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
8.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
9.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
10.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.

Опитувальник «ОПКДЕ: організованість, працелюбність, колективізм, допитливість, естетичний розвиток» (Н. Рейнвальд) [125, с. 141]

Шановний учаснику опитування!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на питання анкети. Це опитування допоможе нам з'ясувати, рівень розвиненості організаційної ідентичності. Просимо відповідати щиро. Не намагайтеся зробити своїми відповідями сприятливе враження. Це завдання не обмежене в часі, але працюйте якомога швидше, довго не замислюючись. Не витрачайте час на обмірковування відповідей. Давайте ту відповідь, що перша спала вам на думку. Кожне наступне твердження читайте тільки після того, як ви вже оцінили попереднє. У жодному разі нічого не пропускайте. Результати тесту будуть використані в узагальненому вигляді та тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення. Своє прізвище вказувати не треба. Анонімність гарантується.

Інструкція. Прочитавши запитання, дайте відповідь «Так», «Ні» або «Не знаю». Уявляючи свою поведінку в тій чи іншій ситуації, намагайтесь бути об'єктивним: опитувальник має контрольну шкалу.

Текстовий матеріал

1. Я планую справи на наступний день звечора.
2. Чорнову роботу (миття посуду, копання городу і т.д.) виконую без бажання.
3. Життя групи проходить повз мене.
4. Читаю до заняття не тільки основну, а й додаткову літературу.
5. Я люблю співати.
6. Я завжди радію успіхам інших людей.
7. Люблю наводити порядок в себе вдома.
8. Заперечую, коли мене вибирають на керівні посади.
9. В мене не вистачає часу слідкувати за книжковими новинками.
10. Зустрівши витвір мистецтва (книгу, музику, спектакль), можу розчулитись до сліз.
11. Часто в мене не виходить зробити те, що я намітив.
12. Свої обіцянки я завжди виконую.
13. Мені завжди доводиться кому-небудь допомагати.
14. Серед джерел інформації віддаю перевагу телебаченню і кіно.
15. Моє тіло відгукується на танцювальну музику.
16. Вважаю, що готуватись до всіх уроків не можливо.
17. Можу декілька годин підряд ефективно займатись фізичною роботою, фізичними вправами.
18. Ніколи не втрачаю можливості побувати в театрі, музеї.
19. Важку задачу краще списати в сусіда, ніж розв'язати самому.
20. Буває, що під час театральної вистави я їм цукерки, морозиво.

21. На моєму робочому столі переважно порядок.
22. Головне для мене - зробити роботу вчасно, а якість - як вийде.
23. Нестриманість та високий тон допустимі, якщо відстоюєш свою правоту.
24. Інколи я кажу вголос не те, що думаю.
25. Беру участь в художній самодіяльності.
26. Я, як правило, затягую з відповіддю на отриманий лист.
27. Доглядаю тварин.
28. В мене постійно виникають ідеї про те, що можна зробити в групі.
29. Займаючись розумовою діяльністю, можу пожертвувати розвагами, відпочинком.
30. Декілька разів в житті мені довелося збрехати.
31. Повернувшись додому в брудному взутті, я відразу приводжу його в порядок.
32. В період вимушеної бездіяльності (очікування чого-небудь, хвороба і т.д.) знаходжу собі заняття.
33. Якщо людина має зв'язки, я намагаюсь зав'язати з нею дружбу.
34. Буває, що на заняттях я виказую спірну точку зору, виражаю розбіжності з думкою учнів, психолога.
35. Мене хвилює гра акторів на сцені.
36. Інколи я тільки роблю вигляд, що розумію співрозмовника, щоб не здатись нерозумним.
37. Часто в мене не вистачає терпіння довести розпочату справу до кінця.
38. Виконання загальних обов'язків в класі приносить мені задоволення.
39. Рівень моїх розумових здібностей достатній.
40. Під час танцю для мене головне - просто рухатись.
41. Не відкладаю на завтра те, що можу зробити сьогодні.
42. Правила поведінки в громадських місцях я виконую.
43. На засіданні переважно мовчу, хоча маю свою точку зору.
44. Мої інтереси вимагають терпіння, ретельності.
45. Є полотна живопису, перед якими я простояв не одну хвилину.
46. Зайнятість суспільною, домашньою роботою, спортом і т.д. погано впливає на моє навчання.
47. Погано виконана робота не дає мені спокійно відпочивати.
48. Я завжди радію, отримуючи важке завдання.
49. Заради свого маленького відкриття годинами, тижнями вирішую одну і ту ж проблему.
50. Я дуже слідкую за своїм зовнішнім виглядом.
51. Ситуація, коли на один день випадає три уроки, до яких потрібно готуватись, не лякає мене, так як підготовку до них я планую зазделегіть.
52. Якщо на суботнику мені не дали обладнання, я використовую те, що є під руками.
53. Якщо мій товариш відстає в навчанні, роботі, знаходжу можливість, щоб йому допомогти.
54. Не пропускаю ні одного заходу в культурному житті міста.
55. Якщо передають класичну музику, а не естраду, я вимикаю приймач.

56. Часто я вибігаю на заняття, не поснідавши.
57. Домашня праця не є для мене тягарем.
58. Не терплю критичних зауважень.
59. Підручника мені досить, щоб підготуватись до заняття.
60. Я завжди переходжу вулицю в зазначеному місці.
61. Можу пропустити заняття без всяких причин.
62. Інколи я викидаю дрібне сміття через вікно.
63. Під час сварки не підбираю виразів, можу сказати грубе слово.
64. Коли товариші обмінюються цікавою науковою інформацією, я, як правило, тільки слухаю.
65. Я збираю платівки з класичною музикою.
66. В моєму житті були ситуації (моменти), які мені не хочеться згадувати.
67. Можу декілька годин підряд займатись розумовою діяльністю.
68. Якщо відповідаючий на уроці не може зв'язати двох слів, мені смішно.
69. Не знаючи відповіді на запитання, надіюсь на підказку.
70. Мені подобається розважатись з голосно увімкненим магнітофоном.
71. Якщо настане смуга невдач в навчанні, в мене проходить бажання займатись.
72. Я завжди погоджуюсь з тією оцінкою, яку мене ставить викладач.
73. Постійно отримую якісь громадські доручення.
74. Я люблю навчатися.
75. Збираю книги з живопису, репродукції.
76. Кожну річ я завжди кладу на місце.
77. Виконання чорнової роботи вважаю приниженням особистості.
78. Можу підтримати розмову на будь-яку тему.
79. На занятті мені так і хочеться дати запитання по темі викладачу.
80. Серед всіх подарунків надаю перевагу квітам.
81. Коли випадає пропускати уроки, мені якось не по собі.
82. Люблю доглядати рослини.
83. Літні люди нервують мене своєю повільністю, буркливістю.
84. При будь-яких обставинах надаю перевагу роботі над розвагами.
85. Красиво зроблена річ надихає мене на створення чогось подібного.
86. Мій стиль - ліквідувати прогалини в знаннях під час екзаменів.
87. Люблю відтягувати роботу в надії на те, що мені допоможуть.
88. Якщо мене критикують – в боргу не залишусь.
89. Мені достатньо загального знайомства з подіями, нехай інші шукають їх суть.
90. Не встигаючи виконати те, що намітив, знаходжу собі виправдання.
91. Я приходжу хвилин за десять до занять.
92. Люблю довгі перерви в заняттях, роботі.
93. Я погоджусь на безкоштовну додаткову роботу після виконання завдання.
94. Життя здається мені сірим та сумним.
95. Коли я присутній на концерті, в мене виникає бажання теж стати виконавцем.
96. Я роблю ранкову зарядку.

97. Мені не подобається витратити час на нецікаву, хоч і потрібну чорнову роботу.
98. Поважаю людей, які можуть – діставати фірмові речі.
99. Я часто захоплююсь новою справою, та згодом охолоджуюсь.
100. В мене не вистачає терпіння додивитись кінофільм, знятий за класичною літературою.
101. Якщо я добре готуюсь до уроку історії (суспільствознавства), то інші уроки залишаються непідготовленими.
102. Взевшись за роботу, роблю її якнайкраще.
103. Люблю пожартувати над відповідаючим товаришем: підказати невпопад, скорчити гримасу і т.д.
104. Надаю перевагу отримувати нову інформацію від людей, а не з книг.
105. Інколи я лушу зернята, їм що-небудь на уроці, в кіно, трамваї.
106. Часом я вибігаю на заняття, не застеливши постіль.
107. Під час виконання господарських справ, наприклад, в поході, я почуваю себе невпевнено.
108. Якщо на суботнику не вирішено, що потрібно зробити, я беру це на себе.
109. Зберігаю вирізки, виписки з журналів.
110. Читаючи книгу, я, як правило, випускаю опис природи.
111. Громадські доручення виконую без нагадування.
112. Під час господарчих робіт думаю про відпочинок, намагаючись швидше виконати завдання.
113. Якщо я бачу в аудиторії безлад (брудна дошка, сміття, стільці не на місці і т.д.), то відразу ж наводжу порядок.
114. Під час підготовки до занять товариші звертаються до мене пояснити незрозуміле.
115. У вільний час малюю, вишиваю, граю на музичному інструменті і т.д.

Дякуємо за співпрацю!

Діагностика соціальної емпатії [205]

Шановний учаснику опитування!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на питання анкети. Це опитування допоможе нам з'ясувати, рівень прояву соціальної емпатії. Просимо відповідати щиро. Не намагайтеся зробити своїми відповідями сприятливе враження. Це завдання не обмежене в часі, але працюйте якомога швидше, довго не замислюючись. Не витрачайте час на обмірковування відповідей. Давайте ту відповідь, що перша спала вам на думку. Кожне наступне твердження читайте тільки після того, як ви вже оцінили попереднє. У жодному разі нічого не пропускайте. Результати тесту будуть використані в узагальненому вигляді та тільки для наукових цілей і дається повна гарантія їхнього нерозголошення. Своє прізвище вказувати не треба. Анонімність гарантується.

Інструкція. Тест містить 33 твердження. Прочитайте їх, і в процесі читання дайте відповідь, згадуючи або припускаючи, які почуття в подібній ситуації виникали або могли б виникнути особисто у вас. Якщо ваші переживання, думки, реакції відповідають тим, що запропоновані у твердженні, то в бланку відповідей проти відповідного номера, що збігається з номером твердження, підкресліть відповідь «так», а якщо вони відрізняються, тобто не відповідають твердженням, то підкресліть відповідь «ні».

Тест

№		ТАК	НІ
1.	Мене засмучує, коли я бачу, що незнайома людина почуває себе серед людей самотньо		
2.	Люди перебільшують здатність тварин розуміти і переживати		
3.	Мені неприємно, коли люди не вміють стримуватися і відкрито виявляють свої почуття		
4.	Мене дратує в нещасних людях те, що вони самі себе жаліють		
5.	Коли хтось поруч зі мною нервує, я теж починаю нервувати		
6.	Я вважаю, що плакати від щастя нерозумно		
7.	Я беру близько до серця проблеми моїх друзів		
8.	Часом пісні про кохання викликають у мене сильні переживання		
9.	Я сильно хвилююся, якщо доводиться повідомляти людям неприємні для них звістки		
10.	На мій настрій сильно впливають оточуючі люди		
11.	Я вважаю іноземців холодними й байдужими		
12.	Мені хотілося б отримати професію, пов'язану із спілкуванням з людьми		
13.	Я не засмучуюсь, коли мої друзі вчиняють нерозважно		

14.	Мені дуже подобається спостерігати, як люди приймають подарунки		
15.	На мою думку, самотні літні люди недобррозичливі		
16.	Коли я бачу людину, яка плаче, то і сам (сама) засмучуюсь		
17.	Слухаючи деякі пісні, я часом відчуваю себе щасливою людиною		
18.	Читаючи книгу (роман, повість тощо), я так переживаю, начебто все, про що читаю, відбувається насправді		
19.	Коли я бачу, що з кимось погано поводяться, то завжди серджуся або переживаю, гніваюся		
20.	Я можу не хвилюватися, навіть якщо всі навколо хвилюються		
21.	Якщо мій друг або подруга починають обговорювати зі мною мої проблеми, я намагаюся перевести розмову на іншу тему		
22.	Мені неприємно, коли люди зітхають і плачуть, дивлячись кінофільм		
23.	Чужий сміх мене не заражає		
24.	Коли я приймаю рішення, почуття інших людей щодо нього, як правило, не впливають		
25.	Я втрачаю душевний спокій, якщо оточуючі чимось пригнічені		
26.	Я переживаю, коли бачу людей, що легко засмучуються через дрібницю		
27.	Я дуже засмучуюсь, коли бачу страждання тварин		
28.	Нерозумно переживати те, що відбувається в кіно або про що читаєш у книзі		
29.	Я дуже засмучуюсь, коли бачу безпорадних старих людей		
30.	Чужі сльози викликають у мене роздратування, а не співчуття		
31.	Я дуже переживаю, коли дивлюся фільми		
32.	Я можу залишатися байдужим (байдужою) до будь-якого хвилювання навколо		
33.	Маленькі діти плачуть без причин		

Дякуємо за співпрацю!

АНКЕТА**«Думки й погляди керівників щодо важливості здійснення стратегічного управління в загальноосвітньому навчальному закладі»**

Просимо Вас взяти участь у науковому дослідженні, мета якого – з'ясувати уявлення керівників закладів дошкільної освіти та їх заступників щодо важливості здійснення стратегічного управління.

Ваше прізвище зазначати не обов'язково. Отримані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді.

1. Як Ви вважаєте, чи підвищить якість освітньої діяльності закладу дошкільної освіти здійснення стратегічного управління?

- безумовно, так;
- швидше, так;
- швидше, ні;
- безумовно, ні;
- важко сказати.

2. Чи знаєте Ви, що таке стратегічне управління?

- так, знаю;
- так, чув про нього;
- нічого про це не знаю.

3. Стратегічне управління і стратегічне планування закладу дошкільної освіти – це тотожні поняття?

- безумовно, одне і теж;
- швидше, так;
- швидше, ні;
- безумовно, ні;
- важко сказати.

4. Чи згодні Ви з думкою, що розробка і реалізація стратегії інноваційного розвитку – це важлива умова забезпечення конкурентоспроможності закладу дошкільної освіти?

- повністю згодний;
- згодний;
- не знаю;
- швидше, ні;
- зовсім не згодний.

5. Які Ви бачите переваги стратегічного управління закладом дошкільної освіти (вкажіть не більше трьох)?

- дозволяє розвиватися загальноосвітньому навчальному закладу у довгостроковій перспективі;
- сприяє побудові баз стратегічної інформації для прийняття стратегічних рішень;
- дозволяє прогнозувати рішення щодо розподілу ресурсів, встановлення ефективних зав'язків і формування стратегічної поведінки персоналу загальноосвітнього навчального закладу;
- зменшує до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього» загальноосвітнього навчального закладу;
- забезпечує можливість зробити загальноосвітній навчальний заклад більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- жодних переваг не бачу;
- важко сказати.

Дякуємо за участь у дослідженні!

АНКЕТА**«Думки й погляди керівників щодо важливості здійснення стратегічного управління в закладі дошкільної освіти»**

Просимо Вас взяти участь у науковому дослідженні, яке проводиться кафедрою психології та педагогіки Університету імені Альфреда Нобеля. Мета дослідження – з'ясувати уявлення керівників закладів дошкільної освіти та їх заступників щодо важливості здійснення стратегічного управління.

Ваше прізвище зазначати не обов'язково. Отримані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Дякуємо за участь у дослідженні!

1. Як Ви вважаєте, чи підвищить якість освітньої діяльності закладу дошкільної освіти здійснення стратегічного управління?

- безумовно, так;
- швидше, так;
- швидше, ні;
- безумовно, ні;
- важко сказати.

2. Чи знаєте Ви, що таке стратегічне управління?

- так, знаю;
- так, чув про нього;
- нічого про це не знаю.

3. Стратегічне управління і стратегічне планування закладу дошкільної освіти – це тотожні поняття?

- безумовно, одне і теж;
- швидше, так;
- швидше, ні;
- безумовно, ні;
- важко сказати.

4. Чи згодні Ви з думкою, що розробка і реалізація стратегії інноваційного розвитку – це важлива умова забезпечення конкурентоспроможності закладу дошкільної освіти?

- повністю згодний;
- згодний;
- не знаю;
- швидше, ні;
- зовсім не згодний.

5. Які Ви бачите переваги стратегічного управління закладом дошкільної освіти (вказіть не більше трьох)?

- дозволяє розвиватися закладу дошкільної освіти у довгостроковій перспективі;
- сприяє побудові баз стратегічної інформації для прийняття стратегічних рішень;
- дозволяє прогнозувати рішення щодо розподілу ресурсів, встановлення ефективних зав'язків і формування стратегічної поведінки персоналу закладу дошкільної освіти;
- зменшує до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього» закладу дошкільної освіти;
- забезпечує можливість зробити заклад дошкільної освіти більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- жодних переваг не бачу;
- важко сказати.

Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»

Мета курсу: розвинути у керівників закладу дошкільної освіти компетенції та навички, необхідні для здійснення стратегічного управління закладом дошкільної освіти, з акцентом на визначення стратегічних цілей, аналіз внутрішніх і зовнішніх ресурсів та середовища, а також формування та реалізацію стратегій розвитку.

Завдання курсу:

- 1) Опанувати теоретичні основи стратегічного управління.
- 2) Навчитися проводити стратегічний аналіз внутрішніх і зовнішніх ресурсів та середовища закладу.
- 3) Розвинути навички формування та реалізації стратегічних цілей.
- 4) Засвоїти процеси формування та реалізації стратегії розвитку закладу дошкільної освіти.

ПРОГРАМА КУРСУ

Тема № 1 «Сутність і завдання стратегічного управління»

Поняття та сутність стратегічного управління. Основні завдання стратегічного управління в закладах дошкільної освіти. Роль і значення стратегічного управління в освітніх організаціях.

Очікувані результати: респонденти знатимуть основи та цілі стратегічного управління; зможуть пояснити важливість стратегічного управління для закладу дошкільної освіти.

Тема № 2 «Формування стратегічних цілей закладу дошкільної освіти»

Поняття стратегічних цілей. Процес формування стратегічних цілей для закладу. Критерії ефективності стратегічних цілей.

Очікувані результати: респонденти навчаться визначати стратегічні цілі закладу; зможуть оцінювати їх відповідність загальним цілям розвитку освіти.

Тема № 3 «Стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів закладу дошкільної освіти»

Поняття внутрішніх ресурсів закладу. Оцінка сильних і слабких сторін. Методи стратегічного аналізу внутрішніх ресурсів (SWOT).

Очікувані результати: респонденти знатимуть методи аналізу внутрішніх ресурсів. Зможуть проводити SWOT-аналіз для оцінки потужностей закладу.

Тема № 4 «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища закладу дошкільної освіти»

Зовнішнє середовище освітнього закладу. Аналіз політичних, соціальних, економічних і технологічних факторів. Інструменти аналізу зовнішнього середовища (PEST).

Очікувані результати: респонденти зможуть ідентифікувати зовнішні загрози та можливості; навчатися використовувати PEST-аналіз для стратегічного управління.

Тема № 5 «Формування стратегії в закладі дошкільної освіти»

Основні типи стратегій. Процес розробки стратегії розвитку закладу. Інтеграція стратегічних цілей із планом розвитку.

Очікувані результати: респонденти зможуть формулювати стратегії розвитку; навчатися інтегрувати стратегії в загальний план діяльності.

Тема № 6 «Реалізація стратегії розвитку закладу дошкільної освіти»

Етапи реалізації стратегії. Механізми контролю за виконанням стратегії. Оцінка ефективності реалізації стратегії.

Очікувані результати: респонденти знатимуть етапи реалізації стратегії; зможуть оцінювати ефективність стратегічних рішень.

Контрольні питання

1. Що таке стратегічне управління? Визначення та основні принципи.
2. Які ключові завдання стратегічного управління в закладах дошкільної освіти?
3. Роль стратегічного управління у розвитку закладу дошкільної освіти.
4. Чим стратегічне управління відрізняється від оперативного?
5. Що таке стратегічні цілі та якими вони повинні бути?
6. Які кроки включає процес формування стратегічних цілей закладу дошкільної освіти?
7. Як оцінюються ефективність та досяжність стратегічних цілей?
8. Роль стратегічних цілей у розвитку закладу дошкільної освіти.
9. Які ресурси відносяться до внутрішніх ресурсів закладу дошкільної освіти?
10. Що таке SWOT-аналіз і як його використовують для оцінки внутрішніх ресурсів?
11. Які методи аналізу внутрішніх ресурсів використовуються у стратегічному управлінні?
12. Як сильні та слабкі сторони закладу впливають на його стратегію?
13. Що включає зовнішнє середовище закладу дошкільної освіти?
14. Як зовнішні чинники впливають на розвиток закладу дошкільної освіти?
15. Поясніть PEST-аналіз та його використання для оцінки зовнішнього середовища.
16. Які ризики можуть виникати при недооцінці зовнішнього середовища?
17. Які основні етапи формування стратегії розвитку закладу дошкільної освіти?

18. Види стратегій розвитку закладу та їх особливості.
19. Як інтегрувати стратегічні цілі в план розвитку закладу дошкільної освіти?
20. Які фактори впливають на вибір стратегії розвитку?
21. Які етапи включає реалізація стратегії розвитку закладу дошкільної освіти?
22. Як здійснюється контроль за виконанням стратегії?
23. Оцінка ефективності реалізації стратегії: методи та інструменти.
24. Які можливі проблеми можуть виникати під час реалізації стратегії і як їх вирішувати?

Література

1. Аніщук А.М. Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти: навч. посіб. [для магістрів спец. 012 Дошкільна освіта]. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 319 с. URL: http://lib.ndu.edu.ua/dspace/bitstream/123456789/2699/1/%D0%90%D0%BD%D0%B8%D1%89%D1%83%D0%BA_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB_%D0%B4-%D1%82%D1%8C_%D0%B4%D0%BE%D1%88%D0%BA_%D0%BE%D1%81%D0%B2_%D0%90%D0%92%D0%A2%D0%9E%D0%A0%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%90_%D0%9C%D0%90%D0%9A%D0%95%D0%A2.pdf
2. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
3. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с.
4. Пастух К.В. Стратегічне управління : конспект лекцій [для студ. бакалавріату всіх форм навчання спец. 281 Публічне управління та адміністрування]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
5. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Сценарії проблемних ситуацій

Ситуація 1. «Невизначеність місії та візії закладу»

У вашому дошкільному закладі керівництво змінилося протягом останнього року, і новий керівник не затвердив чіткої місії та візії для закладу. Через це педагогічний колектив не має спільного бачення щодо того, як має розвиватися заклад, що спричиняє певний хаос у процесі прийняття рішень і взаємодії з батьками.

Питання для обговорення:

Як відсутність місії та візії впливає на роботу закладу?

Які кроки можна зробити для формування чіткої місії, що відповідатиме потребам закладу та батьків?

Як залучити весь колектив до розробки візії закладу?»

Ситуація 2: Зниження попиту на послуги закладу через конкуренцію

У вашому районі відкрився новий приватний дошкільний заклад, що пропонує сучасні програми розвитку для дітей і додаткові послуги. Через це деякі батьки почали переводити своїх дітей до нового закладу, що призводить до зниження кількості дітей у вашому закладі.

Питання для обговорення:

Як визначити унікальні переваги вашого закладу перед конкурентом?

Які стратегії можна розробити для залучення нових дітей та утримання тих, хто вже навчається?

Як підвищити конкурентоспроможність закладу в умовах ринкової конкуренції?

Ситуація 3: Обмеженість фінансових ресурсів

У вашому закладі дошкільної освіти наявні обмежені фінансові ресурси. Бюджет не дозволяє оновлювати навчальне обладнання, що впливає на якість освітніх послуг. Батьки незадоволені станом навчальних матеріалів і висловлюють свої зауваження під час загальних зборів.

Питання для обговорення:

Як можна використати існуючі ресурси для покращення якості освітнього процесу?

Які альтернативні джерела фінансування можна залучити для підтримки закладу?

Як побудувати стратегію розвитку закладу в умовах обмеженого бюджету?

Ситуація 4: Впровадження інклюзивної освіти

Заклад отримав від місцевої ради завдання впровадити інклюзивну освіту, але частина педагогічного колективу не має досвіду роботи з дітьми з особливими освітніми потребами. Це викликає страх перед змінами та сумніви щодо готовності закладу до впровадження нових стандартів.

Питання для обговорення:

Як сформувати стратегію для успішного впровадження інклюзії в закладі?

Які етапи підготовки персоналу слід запланувати для подолання опору змінам?

Як побудувати систему комунікації з батьками та педагогами для підтримки інклюзивної освіти?

Ситуація 5: Управління в умовах кризи

Під час надзвичайної ситуації (наприклад, пандемія або військові дії) заклад змушений перейти на дистанційну форму навчання. Педагоги не мають достатньо навичок роботи з онлайн-платформами, а батьки не завжди підтримують нові методи навчання. Виникає проблема в організації процесу та залученні всіх учасників освітнього процесу.

Питання для обговорення:

Які кроки можна взяти для швидкої адаптації освітнього процесу до нових умов?

Як забезпечити ефективну комунікацію між педагогами, батьками та дітьми під час дистанційного навчання?

Які ресурси та інструменти можна залучити для покращення дистанційного навчання?

Ситуація 6: Опір змін з боку педагогічного колективу

Керівництво закладу розробило нову стратегію розвитку, яка передбачає впровадження сучасних методів навчання, але частина педагогів не погоджується з нововведеннями і чинить опір. Вони не бачать необхідності в зміні підходів, побоюючись, що не зможуть швидко адаптуватися до нових методів.

Питання для обговорення:

Як ефективно подолати опір колективу до змін?

Які кроки може зробити керівник для мотивування персоналу до впровадження нових методів?

Як організувати підтримку педагогів під час перехідного періоду?

Ситуація 7: Недостатність ресурсів для реалізації стратегії

Заклад дошкільної освіти має амбітну стратегію розвитку, яка передбачає оновлення матеріально-технічної бази та підвищення кваліфікації педагогів. Проте фінансові ресурси, які виділяються на реалізацію стратегії, обмежені, що ставить під загрозу виконання намічених планів.

Питання для обговорення:

Як оптимізувати реалізацію стратегії в умовах обмеженого бюджету?

Які додаткові джерела фінансування можна залучити для успішного виконання стратегії?

Яким чином можна заохотити партнерів або громаду до участі в реалізації стратегії розвитку?

Ситуація 8: Відсутність чітких показників ефективності

Стратегія розвитку закладу була впроваджена рік тому, але керівництво не визначило чітких критеріїв для оцінки її ефективності. У результаті важко відстежити, наскільки успішно виконуються заплановані зміни, і оцінити досягнуті результати.

Питання для обговорення:

Які показники ефективності слід визначити для оцінки успішності реалізації стратегії?

Як регулярно проводити моніторинг виконання стратегії і на що звертати увагу?

Як за результатами оцінки коригувати стратегію для досягнення кращих результатів?

Ситуація 9: Комунікаційні проблеми під час реалізації стратегії

У процесі реалізації стратегії розвитку виникає проблема недостатньої комунікації між керівництвом і педагогічним колективом. Працівники не завжди розуміють нові завдання, що призводить до плутанини та невиконання частини завдань стратегії. Це викликає незадоволення як серед педагогів, так і серед батьків.

Питання для обговорення:

Які методи комунікації можна впровадити для ефективного донесення завдань стратегії до колективу?

Як забезпечити двосторонню комунікацію між керівництвом і працівниками?

Яким чином можна залучити педагогів до активної участі в реалізації стратегії?

Ситуація 10: Реакція батьків на зміни в освітньому процесі

В рамках реалізації стратегії розвитку заклад впровадив нові методи навчання і змінив підхід до організації освітнього процесу. Проте деякі батьки незадоволені нововведеннями, оскільки вважають, що традиційні методи були більш ефективними. Вони висловлюють своє незадоволення на батьківських зборах і навіть обговорюють можливість переведення дітей до інших закладів.

Питання для обговорення:

Як правильно донести до батьків переваги нових методів навчання?

Які інструменти комунікації з батьками можна використовувати для підтримки реалізації стратегії?

Як залучити батьків до співпраці в рамках реалізації стратегії розвитку закладу?

Ситуація 11: Стратегічне партнерство з іншими установами

Заклад дошкільної освіти вирішив розвивати стратегічне партнерство з іншими освітніми установами та місцевими громадами для обміну досвідом і підвищення якості освітнього процесу. Проте в процесі переговорів із потенційними партнерами виникли розбіжності щодо цілей і форм співпраці.

Питання для обговорення:

Які переваги можна отримати від стратегічного партнерства з іншими установами?

Як знайти спільні цілі для ефективної співпраці з партнерами?

Яким чином можна уникнути конфліктів і забезпечити результативну співпрацю?

Ситуація 12: Невідповідність нововведень очікуванням педагогів

Заклад впровадив нові методи роботи з дітьми, зокрема використання сучасних освітніх технологій. Проте частина педагогів вважає, що ці нововведення не відповідають потребам дітей і викликають більше труднощів, ніж покращення.

Питання для обговорення:

Як правильно провести впровадження нововведень, щоб уникнути негативних реакцій з боку педагогів?

Які методи можна використовувати для адаптації педагогів до нових освітніх технологій?

Як знайти баланс між традиційними і сучасними методами навчання?

Сценарії організаційно-діяльнісних ігор, які використовувались в процесі викладання спецкурсу «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»

Сценарій організаційно-діяльнісної гри «Модель керівника-стратега закладу дошкільної освіти»

Мета гри : Формування навички стратегічного мислення та управління серед учасників, розвиток компетентностей керівника-стратега в умовах закладу дошкільної освіти (ЗДО). Гра спрямована на підготовку майбутніх керівників до прийняття стратегічних рішень, аналізу проблем і розробки довгострокових планів.

Структура гри:

1. Вступна частина (10 хвилин) :

– викладач оголошує тему і мету гри: створення моделі керівника-стратега для закладу дошкільної освіти.

– Пояснюється роль керівника-стратега в сучасному дошкільному закладі: прийняття стратегічних рішень, управління змінами, лідерство та організація командної роботи.

– Короткий огляд основних компетентностей керівника-стратега: стратегічне мислення, управління ресурсами, розвиток персоналу, взаємодія з батьками та громадськістю.

2. Розподіл ролей (5 хвилин) :

– учасники діляться на команди (3-4 команди по 4-5 осіб).

– кожна команда виступає як управлінська група, що має завдання розробити стратегію для конкретного закладу дошкільної освіти.

– у команді учасники беруть участь у ролях:

- керівник закладу: відповідає за прийняття стратегічних рішень та загального управління.
- методист: розробляє освітню стратегію та відповідає за запровадження освітніх інновацій.
- бухгалтер: планує фінансові витрати та шукає джерела додаткових фінансів.
- психолог: аналізує психологічний клімат у колективі та роботу з дітьми.
- заступник керівника: відповідає за зв'язок із батьками та громадою.

3. Етап 1: Ситуаційний аналіз (15 хвилин) :

– кожна команда отримує ситуаційну проблему, в якій описана ситуація в їхньому уявному ЗДО (фінансовий стан, проблеми з персоналом, потреби дітей, проблеми взаємодії з батьками та громадою).

– команди аналізують отриману інформацію.

Приклад ситуації для команди :

– заклад дошкільної освіти «Ластівка» перебуває у стані фінансової нестабільності, є низька мотивація працівників, проблеми з модернізацією освітнього процесу. Кількість дітей зменшується через зростання конкуренції приватних дитячих садків. Водночас є можливість залучення додаткових ресурсів через державні програми та підтримку місцевої громади.

4. Етап 2: Формування стратегії (30 хв.) :

– кожна команда розробляє модель керівника-стратега для свого ЗДО, враховуючи такі аспекти:

- стратегічне бачення: визначення довгострокової мети для закладу (покращення матеріальної бази, підвищення якості освіти, розширення взаємодії з батьками тощо).
- управління ресурсами: як ефективно використовувати наявні ресурси та залучати нові (гранти, партнерські програми, підтримка громади).
- мотивація персоналу: які кроки слід зробити для підвищення мотивації вихователів та інших працівників (професійний розвиток, підвищення зарплати, визнання досягнень).
- інновації в освіті: які нові методи і програми можуть бути впроваджені для покращення освітнього процесу (STEM-програми, інтерактивні зайнятості).

Сценарій організаційно-діяльничної гри: «Створення стратегії взаємодії з батьками дошкільнят в умовах війни»

Мета гри: Сформуванати в учасників навички стратегічного планування та ефективної взаємодії з батьками дошкільнят в умовах військового стану. Розвинути вміння адаптувати методи комунікації до складних та кризових ситуацій.

Завдання гри :

1. Навчити учасників створювати стратегії взаємодії з батьками в складних умовах, таких як війна.
2. Розвинути вміння комунікувати в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.
3. Підвищити навички командної роботи, ухвалення рішень і розробки плану комунікації.

Етапи гри:

1. Вступна частина (10 хвилин)

- викладач пояснює мету гри – розробити стратегію взаємодії з батьками у складних воєнних умовах.
- обговорити ключові виклики воєнного стану: тривожність батьків, можливість підтримки дітей, дистанційне навчання, евакуація, інформаційна безпека, нестабільність.

2. Розподіл на команді (5 хвилин)

- учасники гри діляться на 3-4 команди (по 4-5 осіб).
- кожна команда представляє управлінську команду дитячого садка, яка має розробити стратегію взаємодії з батьками дошкільнят під час війни.

3. Ситуаційний контекст для гри (5 хвилин)

- кожна команда отримує опис ситуації.

Приклад:

Заклад «Ромашка» розташований у місті, яке знаходиться в зоні активних бойових дій. Частина батьків евакуювалася з дітьми в інші регіони або країни, інші залишилися. Вихователі працюють дистанційно. Є проблеми з доступом до

інтернету, проте є можливість використовувати месенджери. Батьки переживають за дітей і шукають психологічної підтримки.

4. Завдання гри: формування стратегії (30 хвилин)

Команди мають розробити стратегію взаємодії з батьками дошкільнят, яка включає:

– **Комунікаційні канали :**

- Як забезпечити постійний зв'язок з батьками в умовах війни (месенджери, телефони, соціальні мережі)?
- Як організувати онлайн-зустрічі або інші форми дистанційного зв'язку?

– **Психологічна підтримка :**

- Які заходи можна впровадити для психологічної підтримки дітей та батьків?
- Як організувати психологічні консультації або групи підтримки?

– **Освітня складова :**

- Як забезпечити продовження освітнього процесу для дітей у таких умовах? (дистанційне навчання, домашні завдання, ігрові заняття).
- Як зробити це доступним і зручним для батьків?

– **Зворотний зв'язок від батьків :**

- Як залучити батьків до активної участі у комунікації? Які інструменти використовувати для збору своїх відгуків і пропозицій?

– **Інформаційна безпека :**

- Які заходи необхідно вжити для забезпечення інформаційної безпеки під час комунікації? Як захистити персональні дані дітей і батьків?

– **Фінансова підтримка та матеріальна допомога :**

- Як можна залучити допомогу від міжнародних організацій або волонтерів?
- Як організувати підтримку родини, які опинились у крутих умовах?

5. Презентація стратегій (15 хвилин на кожну команду)

– Кожна команда представляє свою стратегію взаємодії з батьками.

– Презентація включає:

- Опис обраних комунікаційних каналів.
- План психологічної підтримки дітей і батьків.
- Пропозиції щодо організації освітнього процесу в умовах війни.
- Залучення батьків до зворотного зв'язку та підтримка їхніх потреб.

6. Оцінка та зворотний зв'язок (15 хвилин)

– Викладач надає зворотний зв'язок, аналізує стратегії команди та обговорює з учасниками їхню силу та сприяє покращенню.

– Ключові критерії оцінки:

- Чіткість і реалістичність стратегії.
- Врахування умов війни та складності комунікації.
- Інноваційність у підходах до взаємодії з батьками.
- Здатність адаптувати освітній процес і психологічну підтримку до складних умов.

Очікувані результати гри:

1. Учасники навчаються створювати стратегії взаємодії з батьками під час кризових ситуацій, таких як війна.
2. Розвинути навички стратегічного планування в умовах невизначеності.
3. Зберігають досвід командної роботи та ухвалення рішень в обмежених умовах.
4. Розуміння важливості підтримки психологічного та емоційного стану дітей та батьків.

Сценарій організаційно-діяльній гри: «Ідеальні та реальні умови стратегічного управління в закладі дошкільної освіти»

Мета гри: Розвинути в учасників навички стратегічного управління, навчити аналізувати різницю між ідеальними та реальними умовами функціонування закладу дошкільної освіти (ЗДО) та формувати стратегії розвитку з урахуванням цих умов.

Завдання гри :

1. Навчити учасників визначати відмінності між ідеальними та реальними умовами управління.
2. Розвинути навички адаптації стратегій до реальних можливих закладів.
3. Сформувані вміння приймати рішення в умовах обмежених ресурсів.
4. Покращити навички командної роботи та управління.

Етапи гри :

1. Вступна частина (10 хвилин) :

- Викладач пояснює основну мету гри: навчити учасників працювати з різними варіантами умов управління ЗДО – ідеальними та реальними.
- Розповідь про важливість стратегічного планування та вплив зовнішніх і внутрішніх умов на управління закладом.
- Учасники коротко ознайомлюються з поняттями ідеальних та реальних умов і прикладами таких умов для ЗДО.

Приклад:

- **Ідеальні умови:** стабільне фінансування, сучасна матеріально-технічна база, висококваліфіковані кадри, активна підтримка громади та держави.
- **Реальні умови:** обмежене фінансування, недостатня кількість вихователів, застаріла інфраструктура, складні відносини з батьками.

2. Розподіл учасників на команди (5 хвилин) :

- учасники поділяються на 3-4 команди по 4-5 осіб.
- кожна команда є управлінською групою, яка має розробити стратегію розвитку ЗДО в умовах ідеальних або реальних ресурсів.

3. Опис ситуації для команди (5 хвилин) :

Кожна команда отримує ситуаційну проблему з описом умов, у яких функціонує їхнє ЗДО. Картки двох типів: «Ідеальні умови» та «Реальні умови».

Приклад ситуаційної картки для команди:

1. **Заклад дошкільної освіти "Веселка" (Ідеальні умови):**

- Заклад фінансування на 100% державними та приватними фондами.
- Новітня матеріально-технічна база, інтерактивні освітні технології.
- Висококваліфіковані вихователі, регулярно проходять курси підвищення кваліфікації.

- Стабільна підтримка громади та активна участь батьків.

2. Заклад дошкільної освіти "Сонечко" (Реальні умови):

- Фінансування з бюджету обмежене, постійно не вистачає коштів на модернізацію.

- Інфраструктура закладу стара, потребує ремонту.

- Недостатньо вихователів, середній вік персоналу – 55 років.

- Відсутність активної взаємодії з батьками, частини конфлікту.

4. Формування стратегії (30 хвилин) :

Кожна команда розробляє стратегію розвитку ЗДО відповідно до отриманих умов (ідеальних або реальних). Стратегія повинна охоплювати такі аспекти:

1. Управління ресурсами :

- Як залучити додаткові фінансові ресурси? (для реальних умов).

- Як ефективно використовувати наявні ресурси? (для ідеальних умов).

2. Кадрова політика:

- Як мотивувати персонал та підвищити їх кваліфікацію?

- Чи потрібно знаходити нових фахівців? Як вирішити кадрові проблеми?

3. Освітня програма:

- Які нові освітні технології впровадити?

- Як покращити освітній процес в умовах обмежених або багатих ресурсів?

4. Взаємодія з батьками :

- Як залучити батьків до співпраці?

- Які інструменти комунікації використовувати для підтримки стосунків?

5. Інфраструктура :

- Як модернізувати або утримувати інфраструктуру (залежно від ресурсів)?

5. Презентація стратегій (15 хвилин на кожную команду) :

- Кожна команда презентує свою стратегію розвитку закладу дошкільної освіти.

- Стратегії оцінюють викладачем та іншими учасниками за такими критеріями:

- Реалістичність та практичність.

- Врахування умов, у яких функціонує заклад (ідеальних або реальних).

- Інноваційність та здатність адаптуватися до складних особливостей.

6. Підсумки гри та зворотній зв'язок (15 хвилин) :

- Викладач надає зворотний зв'язок команді, оцінює ефективність запропонованих стратегій.

- Обговорення були труднощі, з якими стикнулися команди, та успішні рішення, які були знайдені.

- Підкреслюється важливість адаптивного підходу до стратегічного управління в умовах змінних або обмежених ресурсів.

Очікувані результати гри :

1. Учасники навчаються створювати стратегії управління закладом в умовах обмежених ідеальних і реальних ресурсів.
2. Вони отримують досвід аналізу реальних проблем закладу дошкільної освіти та пошуку рішень для їхнього рішення.
3. Учасники розвинути навички командної роботи, прийняття рішень у складних умовах та управління закладом із урахуванням різних ресурсів.

Методичні рекомендації до виконання індивідуального проєкту «Словник зі стратегічного управління»

Мета проєкту: створити словник термінів зі стратегічного управління, що допоможе керівникам закладу дошкільної освіти краще зрозуміти ключові поняття дисципліни та розвинути вміння працювати з професійною термінологією.

Завдання проєкту:

1. Ознайомитись із основними термінами та поняттями зі стратегічного управління.
2. Проаналізувати та вибрати найбільш важливі терміни для розкриття теми.
3. Створити словник, який міститиме короткі визначення і детальні описи кожного терміну.

Етапи виконання проєкту

1. Підготовчий етап

– *ознайомлення з літературою:* керівникам закладу дошкільної освіти рекомендується ознайомитися з підручниками, науковими статтями, і матеріалами, що стосуються стратегічного управління. Основну увагу слід звернути ключовим термінам, які часто використовуються в цій сфері.

– *підбір джерел:* виберіть не менше 3-5 джерел (книги, статті, довідники), з яких будуть братися терміни для словника. Це можуть бути підручники зі стратегічного менеджменту, наукові публікації тощо.

2. Вибір термінів

– *формування списку:* виберіть 20-30 основних термінів, пов'язаних зі стратегічним управлінням, зокрема: стратегічне планування, візія, місія, SWOT-аналіз, конкурентна перевага, портфельний аналіз, корпоративна стратегія, бенчмаркінг тощо.

– *критерії вибору термінів:* вибирайте терміни, які найчастіше використовуються у професійній діяльності, є ключовими для розуміння процесу стратегічного управління або потребують детального пояснення.

3. Написання словникових статей

– *визначення терміну:* для кожного терміну дайте чітке і коротке визначення (1-2 речення), яке буде зрозумілим для тих, хто не знайомий із термінологією.

– *детальне пояснення:* після визначення додайте детальне пояснення, де розкриється суть терміну, його значення у стратегічному управлінні, приклади застосування на практиці.

– *джерела:* вказуйте джерела, з яких було взято визначення та опис терміну.

4. Структурування словника

– *алфавітний порядок:* всі терміни повинні бути розміщені в алфавітному порядку для зручного пошуку.

– *формування:* кожен термін має бути оформлений у форматі «Термін – визначення». За можливості додайте приклади використання термінів у реальних управлінських ситуаціях.

5. Оформлення проєкту

- *заголовок*: вкажіть назву проєкту – «Словник зі стратегічного управління».
- *вступ*: додайте короткий вступ (до 200 слів), у якому пояснюється мета створення словника та його корисність для майбутніх фахівців у сфері управління.
- *оформлення списку використаних джерел*: наприкінці словника обов'язково додайте список джерел, використаних для написання визначень.

6. Презентація проєкту

Керівники закладів дошкільної освіти презентувати свій словник під час заняття, коротко пояснивши кожен із ключових термінів та його значення у стратегічному управлінні.

Критерії оцінки проєкту:

1. Повнота: вибір ключових термінів, необхідних для розуміння стратегічного управління.
2. Якість визначень: чіткість і зрозумілість визначень, правильність трактування.
3. Обґрунтованість: використання відповідних джерел для підготовки термінів та їх пояснень.
4. Оформлення: відповідність оформлення встановленим вимогам, структурованість і логічність подачі інформації.
5. Презентація: здатність пояснити суть кожного терміну під час презентації словника.

Методичні рекомендації до організації роботи над проєктом «Аналіз прямих конкурентів»

Мета проєкту: розвинути в керівників закладу дошкільної освіти навички аналізу конкурентного середовища в освітньому секторі, зокрема в закладах дошкільної освіти (ЗДО), та навчити використовувати конкурентні дані для розробки стратегічних рішень щодо вдосконалення роботи ЗДО.

Завдання проєкту:

1. Ознайомитися з основними принципами аналізу конкурентів.
2. Визначити прямих конкурентів досліджуваного ЗДО.
3. Провести порівняльний аналіз конкурентів за ключовими параметрами.
4. Розробити рекомендації для покращення конкурентних переваг ЗДО.

Етапи виконання проєкту:

1. Підготовчий етап

– *ознайомлення з теоретичними аспектами конкурентного аналізу*: перед початком проєкту керівникам ЗДО варто опрацювати теоретичні матеріали, які стосуються аналізу конкурентів, інструментів аналізу конкурентних переваг та оцінки ринкової позиції.

– *підбір закладу для аналізу*: виберіть конкретний ЗДО для аналізу, на базі якого буде проводитися дослідження. Це може бути реальний заклад або умовний, залежно від доступності інформації.

– *визначення конкурентів*: Визначте 3-5 прямих конкурентів вашого ЗДО у регіоні. Це можуть бути інші державні або приватні заклади, які пропонують аналогічні освітні послуги.

2. Вибір критеріїв аналізу

– *визначте критерії для порівняння ЗДО з конкурентами*. Рекомендовані критерії можуть включати:

- **цінова політика**: розмір оплати за навчання, додаткові послуги.
- **якість освітніх послуг**: рівень кваліфікації персоналу, програми навчання, доступ до спеціальних освітніх методик.
- **матеріально-технічна база**: оснащення груп, наявність спортивних залів, басейнів, дитячих майданчиків.
- **кількість та якість додаткових послуг**: гуртки, заняття з логопедами, психологами тощо.
- **місце розташування**: зручність доступу до закладу.
- **репутація серед батьків**: відгуки, соціальна активність.

– *критерії можна коригувати відповідно до потреб конкретного дослідження*.

3. Збір даних

– *зовнішні джерела інформації*:

- Офіційні сайти закладів-конкурентів.
- Відгуки батьків на інтернет-ресурсах, у соціальних мережах.
- Інтерв'ю з батьками або співробітниками інших закладів (за можливості).
- Дані з відкритих джерел (державні звіти, рейтинги, публікації).

– *внутрішні джерела інформації*:

- Дані про освітню діяльність та програму власного ЗДО.
- Інформація про ресурси та можливості закладу.

4. Аналіз конкурентів

- 1) **Оцінка конкурентів за визначеними критеріями**: Складіть таблицю, де порівнюєте кожного конкурента за вибраними параметрами.
- 2) **SWOT-аналіз конкурентів**: Проведіть SWOT-аналіз для вашого ЗДО та кожного з конкурентів, щоб оцінити їхні сильні та слабкі сторони, можливості для розвитку та загрози.

5. Формування висновків

– *Визначте сильні та слабкі сторони вашого ЗДО у порівнянні з конкурентами*:

- Чим ваш заклад вирізняється серед конкурентів?
- Які аспекти варто вдосконалити?

– *Розробіть стратегію покращення конкурентоспроможності*:

- Які заходи можна впровадити для покращення позицій закладу?
- Наприклад, зниження вартості навчання, додавання нових гуртків або поліпшення взаємодії з батьками.

6. Оформлення результатів дослідження

– *заголовок*: вкажіть тему проєкту «Аналіз прямих конкурентів закладу дошкільної освіти».

– *вступ*: коротко поясніть, чому важливо здійснювати аналіз конкурентів у сфері дошкільної освіти. Опишіть методологію дослідження.

– *основна частина*: оформіть таблицю порівняння за обраними критеріями, результати SWOT-аналізу та оцінку сильних/слабких сторін вашого ЗДО.

– *висновки та рекомендації*: на основі аналізу зробіть висновки про конкурентні переваги і недоліки вашого закладу. Окресліть рекомендації для покращення конкурентоспроможності.

7. Презентація проєкту

– підготуйте презентацію результатів вашого дослідження (Canva).

– коротко представте:

- Які заклади ви проаналізували.
- Основні відмінності вашого ЗДО від конкурентів.
- Ваші рекомендації щодо поліпшення роботи ЗДО.

Критерії оцінки проєкту:

– *повнота аналізу*: охоплення всіх основних аспектів порівняння (ціна, якість послуг, додаткові послуги, репутація тощо).

– *якість зібраних даних*: достовірність і повнота інформації про конкурентів.

– *глибина аналізу*: чи проведено SWOT-аналіз, наскільки чітко визначено сильні та слабкі сторони вашого ЗДО та конкурентів.

– *реалістичність рекомендацій*: практичність та доцільність запропонованих заходів для покращення конкурентоспроможності ЗДО.

– *оформлення та структура*: відповідність оформлення вимогам, чіткість подачі інформації, логічність висновків

Список опублікованих праць за темою дисертації

1. **Левітіна Л.В.** Стратегічна компетентність як визначник професійної компетентності майбутнього фахівця. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*, 2023. № 2 (26). С. 83–91. DOI: 10.32342/2522-4115-2023-2-26-9
2. **Левітіна Л.В.**, Завізіон К.Г. Методи і технології формування стратегічної компетентності майбутніх фахівців. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2024. № 4 (22). С. 965–975. DOI: [10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-965-975](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-965-975)
3. **Левітіна Л.В.** Критерії, показники та рівні розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. *Наукові інновації та передові технології*, 2024. № 9 (37). С. 932–941. DOI: [10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-932-941](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-932-941)
4. **Левітіна Л.В.** Визначення педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти. *Перспективи та інновації науки*, 2024. № 9 (43). С. 320–333. DOI: 10.52058/2786-4952-2024-9(43)-320-333
5. Anosova A., **Levitina L.**, Lupak N., Korniiichuk O. & Deineha O. Methods of developing management competencies of education workers in postgraduate education. *Amazonia Investiga*, 2023. No. 12(66). Pp. 335–346. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.66.06.31> (*Web of Science*)
6. **Левітіна Л.В.** Стратегічна компетентність у контексті сучасних українських наукових досліджень. *Modern problems of science, education and society: Proceedings of the the 10th International scientific and practical conference (December 4–6, 2023)*. Kyiv, 2023. С. 771–774.
7. **Левітіна Л.В.** Стратегічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти у нормативних документах сфери освіти. *The current state of development of world science: characteristics and features: proceedings of the VI International Scientific*

and Theoretical Conference (December 15, 2023). Lisbon, Portuguese Republic, 2023. С. 220–221.

8. **Левітіна Л.В.** У чому різниця між «мислити стратегічно» і «думати стратегічно»? *Практична психологія у сучасному вимірі*: матер. XV Міжнар. наук.-практ. конф. науковців та студентів (м. Дніпро, 26 березня 2024 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. С. 168–169.

9. **Левітіна Л.В.** Стратегічна ідентичність як компонент стратегічної компетентності керівників закладу дошкільної освіти. *Modernization of science and its influence on global processes*: proceedings of the VI International Scientific and Theoretical Conference (September 20, 2024). Bern, Swiss Confederation: International Center of Scientific Research, 2024. С. 133–134.

10. **Левітіна Л.В.** Діагностичний інструментарій визначення стану розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. *Perspectives of contemporary science: theory and practice*: proceedings of the 8th International scientific and practical conference (September 16–18, 2024). Lviv, 2024. pp. 21–27.



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«Університет імені Альфреда Нобеля»

(ВНЗ «УАН»)

вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, Україна, 49000
тел. +38(095) 7-0000-47, +38(063) 7-0000-47, +38(0562) 31-24-51, e-mail: info@duan.edu.ua, duan.edu.ua
код ЄДРПОУ 20201672

від 19 09 2024 № 550

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Левітіної Ліни Валеріївни на тему «Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»

Наукові положення, що складають наукову новизну дисертації аспірантки кафедри психології та педагогіки ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» Ліни Валеріївни Левітіної «Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти» було апробовано у ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».

Аспірантка кафедри психології та педагогіки Л.В. Левітіна приймала участь в організації, та виступала з доповідями на науково-методичних семінарах для викладачів, психологів, соціальних працівників і керівників закладів освіти області, зокрема «Особливості стратегічного управління закладом освіти» (2022 р.), «Стратегічна компетентність як визначник професійної компетентності керівника закладу освіти» (2022 р.), «Методи підвищення рівня стратегічної компетентності керівника закладу освіти» (2023 р.); міжнародних науково-практичних конференціях для студентів, аспірантів і науковців, зокрема «Використання онлайн-платформ у системі підвищення кваліфікації, які є пріоритетним напрямком розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти» (2023 р.), «У чому різниця між «мислити стратегічно» і «думати стратегічно»?» (2024 р.).

Результати дослідження пані Ліни Левітіної на тему «Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти», а також методичне забезпечення розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти використано під час розробки навчально-методичних комплексів таких навчальних дисциплін, як «Управління проєктами і фандрайзинг у сфері освіти», «Засоби дистанційної освіти», «Комунікативна компетентність фахівця», «Психологія управління та організаційна психологія».

Довідка надана разовій спеціалізованій вченій раді на предмет захисту Л.В. Левітіної дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)».

Проректор із забезпечення якості
освітнього процесу

Тетяна КОРОБЕЙНИКОВА

УНІВЕРСИТЕТ СЕРТИФІКОВАНО ТА АКРЕДИТОВАНО МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
«Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної
освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти», поданої на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»
ЛЕВІТИНОЇ ЛІНИ ВАЛЕРІЇВНИ

Цією довідкою стверджується, що результати дисертаційної роботи на тему: «Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти», що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)», виконаної Ліною Валеріївною Левітиною, упроваджено в освітню програму організації та проведення підвищення кваліфікації керівників закладів дошкільної освіти, а також програми спецкурсів «Тренди сучасної освіти», «Програмно-цільовий підхід до управління якістю освіти» в Інституті післядипломної освіти і менеджменту (ІПОМ), зокрема на курсах підвищення кваліфікації завідувача/директора закладу дошкільної освіти.

У межах цього дослідження на базі Інституту післядипломної освіти і менеджменту Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди було проведено анкетування на констатувальному та формуальному етапах експериментального дослідження.

У практику діяльності ІПОМ ХНПУ імені Г. С. Сковороди впроваджено навчально-методичне забезпечення процесу розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти, зокрема: спецкурс «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти»; групове проєктне завдання щодо створення стратегії розвитку закладу дошкільної освіти; онлайн-курси (наприклад, онлайн-курс «Ефективні комунікації для освітніх управлінців» (платформа EdEra)), завдання через різноманітні онлайн-платформи (наприклад, Google Classroom); спеціальні завдання, спрямовані на активізацію діяльності керівників закладу дошкільної освіти в побудові стратегічної комунікації; методи групової рефлексії (письмова рефлексія, групова дискусія, метод гри) як способу командного пошуку та переосмислення проблем стратегічного

управління закладом дошкільної освіти. Результати, отримані завдяки організації формувального етапу дисертаційного дослідження, позитивно вплинули на якість освітнього процесу в ІПОМ.

Упровадження результатів дослідження Л. В. Левітіної засвідчило їхню актуальність і практичну значущість.

Положення і результати дисертаційного дослідження Ліни Валеріївни Левітіної обговорено на засіданні кафедри наукових основ управління ІПОМ ХНПУ імені Г. С. Сковороди (протокол № 17 від 12.06.2024) і впроваджено в освітній процес ХНПУ імені Г. С. Сковороди.

Завідувач кафедри
наукових основ управління
ІПОМ ХНПУ імені Г. С. Сковороди,
кандидат педагогічних наук, доцент

Олена ГРЕЧАНИК





**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ КОМУНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

вул. В.Громницького, 1, м. Тернопіль, 46027, тел./факс (0352) 43-57-83,
E-mail: admin@ippo.edu.te.ua, Web: <https://ippo.edu.te.ua> Код: 02139788

17.09.2024 р.

№ 01-04/700

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
**«Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної
освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти»,**
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»
ЛЕВІТИНОЇ ЛНИ ВАЛЕРІЇВНИ

Протягом 2023–2024 н.р. на базі Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти упроваджувались результати дослідження аспірантки кафедри психології та педагогіки ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» Л. Левітиної на тему «Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти».

Дисертанткою було здійснено діагностування рівнів розвиненості стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. На основі здобутих результатів з керівниками закладу дошкільної освіти, які брали участь в експериментальній роботі, було проведено їх обговорення з метою визначення ефективних напрямків і педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти.

Також у процесі проведення експериментальної роботи було апробовано ефективність педагогічних умов розвитку стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти: 1) організація самостійної роботи через проектну діяльність задля посилення уваги керівників до стратегічного розвитку закладу дошкільної освіти; 2) удосконалення змістового компоненту післядипломної освіти з метою розширення наукових уявлень керівника закладу дошкільної освіти про стратегічне управління; 3) використання онлайн платформ, сервісів та інструментів у системі підвищення кваліфікації, які є пріоритетним напрямком розвитку стратегічних умінь керівника закладу дошкільної освіти; 4) насиченість освітнього процесу діалогічними методами навчання, що сприяють активізації діяльності керівників закладу дошкільної освіти у побудові стратегічної комунікації; 5) використання процедур групової рефлексії як способу командного пошуку та переосмислення проблем стратегічного управління закладом дошкільної освіти.

Обговорення результатів дисертаційного дослідження Л.В. Левітіної «Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти» здійснено на кафедрі менеджменту і методології освіти, протокол № 4 від 03 вересня 2024 р. За результатами обговорення було прийнято рішення, що здобуті результати дослідження Ліни Левітіної мають теоретичне та практичне значення для організації та удосконалення післядипломної освіти керівників закладів дошкільної освіти.

Директор інституту



Олександр ПЕТРОВСЬКИЙ



ІНСТИТУТ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУВАННЯ

49044, Україна, м. Дніпро, вулиця Ливарна, 9
+380964539573

№409 від 4.09.2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації
Левітіної Ліни Валеріївни

«Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Цією довідкою засвідчується, що результати дисертаційного дослідження Левітіної Ліни Валеріївни на тему «Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти» були впроваджені в діяльність ГО «ІнСоц».

У межах впровадження дослідження авторка дисертації провела курс лекцій для членів ГО «ІнСоц», які включали такі теми: «Формування стратегічного бачення: від місії до реальних дій», «Реалізація стратегій в умовах кризи: гнучкість і адаптація», «Управління змінами: як успішно впроваджувати нові стратегії». Ці лекції були спрямовані на формування та розвиток стратегічної компетентності співробітників організації та допомогли слухачам усвідомити важливість розробки та впровадження ефективних стратегій розвитку в умовах постійних змін.

Крім того, представники ГО «ІнСоц» активно брали участь в експериментальному етапі дослідження, яке організувала пані Ліна Левітіна. Представники адміністрації виступали лекторами на засіданнях дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти», де обговорювалися актуальні питання стратегічного управління та ділилися практичним досвідом впровадження нових підходів до розвитку стратегічного розвитку організації.

Впровадження цих заходів сприяло підвищенню рівня стратегічної компетентності як керівників, так і всіх учасників експериментального дослідження.

Голова ГО «ІнСоц»



Олена Михлик



ДНІПРОВСЬКЕ МІСЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ ВСЕУКРАЇНСЬКОГО ТОВАРИСТВА «ПРОСВІТА» ім. ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

№7/08 від 7 серпня 2024 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації
Левітіної Ліни Валеріївни

«Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти
в умовах дистанційної післядипломної освіти»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Цією довідкою засвідчується, що результати дисертаційного дослідження на тему «Розвиток стратегічної компетентності керівника закладу дошкільної освіти в умовах дистанційної післядипломної освіти», авторкою якого є Левітіна Ліна Валеріївна, були впроваджені в діяльність Дніпровського міського об'єднання ВТ «ПРОСВІТА» ім. ТАРАСА ШЕВЧЕНКА.

У рамках впровадження результатів дослідження, авторка дисертації провела курс лекцій («Формування стратегічного бачення: від місії до реальних дій», «Реалізація стратегій в умовах кризи: гнучкість і адаптація», «Управління змінами: як успішно впроваджувати нові стратегії») для членів організації, під час яких висвітлювались основні аспекти стратегічного управління і особливості розвитку стратегічної компетентності. Лекції сприяли підвищенню рівня обізнаності адміністрації і членів організації щодо стратегічного управління та компетенцій, необхідних для ефективного управління конкурентоспроможністю організацією.

Крім того, представники Дніпровського міського об'єднання ВТ «ПРОСВІТА» ім. ТАРАСА ШЕВЧЕНКА брали активну участь в експериментальному етапі дисертаційного дослідження. Вони виступали у ролі спікерів під час засідань дискусійного клубу «Сучасні стратегії розвитку закладу дошкільної освіти» та ділилися власним досвідом стратегічного управління, що допомогло в практичній частині експерименту.

Сергій Тютюнник



Голова Дніпровського міського об'єднання
ВТ «ПРОСВІТА» ім. ТАРАСА ШЕВЧЕНКА



+380 96 1732537







prosvitadnipro@gmail.com



м. Дніпро,
вул. Володимира Мономаха, 17 А

Назва	Дисертація_Левітіна
Назва файлу	Дисертація_Левітіна.pdf
Ідентифікатор документа	610da2432526e0233d9b2430b69606ffe616bf2a
Формат дати контрольного журналу	DD / MM / YYYY
Статус	● Підписано

Журнал документа

 НАДІСЛАНО	10 / 11 / 2024 20:15:26 UTC+2	Надіслано на підпис одержувачам LinaLevitina (llevitinat@gmail.com) з адреси llevitinat@gmail.com IP: 162.125.63.14
 ПЕРЕГЛЯНУТО	10 / 11 / 2024 20:15:30 UTC+2	Переглянуто користувачем «LinaLevitina (llevitinat@gmail.com)» IP: 147.235.196.141
 ПІДПИСАНО	10 / 11 / 2024 20:37:01 UTC+2	Підписано користувачем «LinaLevitina (llevitinat@gmail.com)» IP: 147.235.196.141
 ВИКОНАНО	10 / 11 / 2024 20:37:01 UTC+2	Документ виконано.