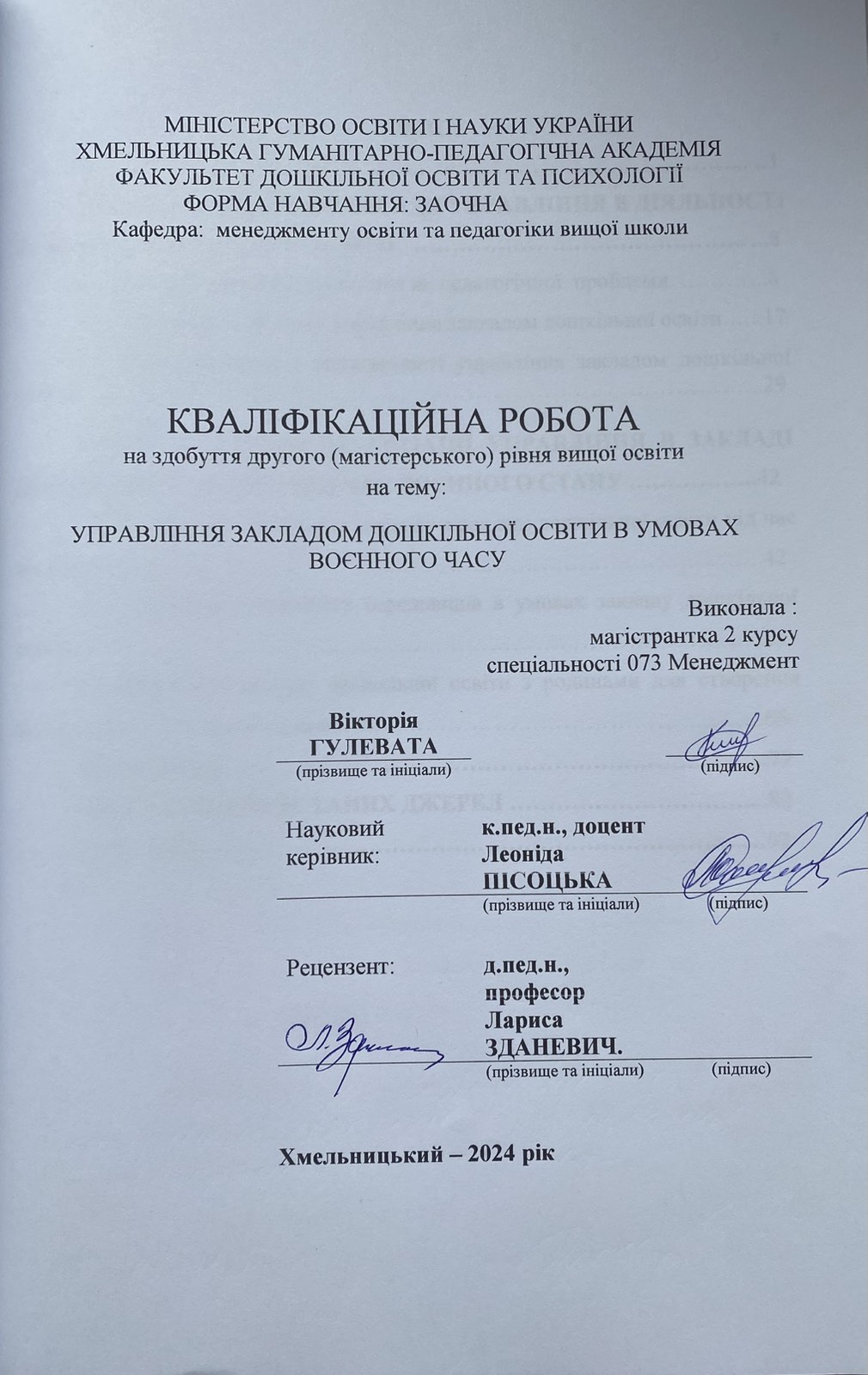
****

**ЗМІСТ**

**ВСТУП ………………………………………………………………... ..**3

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ………………………………………..**8

1.1. Основні дефініції управління як педагогічної проблеми ………...8

1.2. Принципи та функції управління закладом дошкільної освіти…...17

1.3. Роль керівника в ефективності управління закладом дошкільної освіти …………………………………………………………………………...29

**РОЗДІЛ 2 УМОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ……………..**42

2.1. Організація освітнього процесу в закладі дошкільної освіти під час воєнного стану…………………………………………………………………..42

2.2. Створення безпечного середовища в умовах закладу дошкільної освіти …………………………………………………………………………...55

2.3. Взаємодія закладу дошкільної освіти з родинами для створення безпечного середовища в умовах сім’ї………………………………………..65

**ВИСНОВКИ …………………………………………………………...77**

**CПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …………………………....**82

**ДОДАТКИ ……………………………………………………………**92

**ВСТУП**

Протягом останніх років українська освіта функціонує в надскладних умовах, спричинених спочатку пандемією COVID-19,а потім широкомасштабною збройною агресією. Усупереч складним умовам освітній процес у закладах освіти України не зупинився. Міністерство освіти і науки України вважає пріоритетним напрямом своєї діяльності забезпечення права українських дітей на освіту в умовах режиму воєнного стану та створення безпечних умов навчання для всіх учасників освітнього процесу.

Сучасна освіта в Україні стикається з низкою викликів, які впливають на її розвиток та ефективність. Війна призвела до значних змін в освітньому процесі [39].

Освітня інфраструктура України стала стратегічною мішенню для російських загарбників, адже внаслідок бомбардувань і обстрілів, тисячі закладів освіти зруйновано повністю; діти та педагоги змушені виїхати за кордон чи отримати статус внутрішньо переміщених осіб.

За оцінками генерального секретаря ООН, повномасштабне вторгнення в Україну призвело до глобальної кризи – відбулося масове переміщення українського населення як у межах країни, так і за кордон. Тисячі українських школярів, студентів, педагогів та науковців отримали статус внутрішньо переміщених осіб чи біженців. Найбільша частка українських дітей, які знаходяться за межами України перебувають в таких європейських країнах, як Польща, Німеччина й Нідерланди. Цивілізований світ надає не тільки матеріальну допомогу, а і підтримку у сфері освіти [60].

Цікавим фактом є той момент, що представники світової спільноти та провідних міжнародних організацій не перестають дивуватись “українському освітньому феномену”, тому що в умовах воєнного стану Україні вдалося не лише продовжити освітній процес, а і змінювати його, удосконалювати, ставлячи пріоритетом безпечність та якість. Адже світовий досвід функціонування закладів освіти в кризових умовах, зокрема в умовах пандемії COVID-19, показав неготовність більшості країн світу до переходу на дистанційне навчання з різних причин: у 195 країнах світу було закрито майже всі школи та перервано звичний освітній процес [30].

Для українських дошкільників та школярів, залежно від місця їх перебування, Міністерством освіти і науки було розроблено декілька моделей навчання з використанням різних його форм. Подальшого розвитку дістало дистанційне навчання, яке стає важливим інструментом забезпечення рівного доступу дітей до освіти в умовах війни. Технології дистанційного навчання дають можливість перебувати в українському освітньому середовищі навіть тій частині дітей, які знаходяться на тимчасово окупованих територіях, за рахунок надання їм віддаленого доступу до навчальних матеріалів [60].

Організаційна трансформація торкнулася всіх сегментів системи освіти України – від дошкільної до вищої, що стало серйозним викликом. Стосовно закладів дошкільної освіти слід зазначити, що частина їх продовжує працювати у звичайному режимі, частина призупинила роботу, деякі приймають тимчасово переміщених осіб, інші організовують освітній процес дистанційно, консультують батьків тощо. В умовах воєнного стану змінилася організація роботи з кадрами, зокрема в частині підвищення кваліфікації, інформаційної й методичної підтримки педагогів закладів дошкільної освіти. У стані війни діти дошкільного віку належать до найуразливішої категорії населення. За небезпеки дитина тривалий час перебуває в стресовому стані, позбавлена нормальних умов для розвитку та освіти. Відчуття тривоги, напруги, страху, невизначеності ускладнюють процес повноцінної соціалізації дитини. Діти, вимушено переміщені із зони активних бойових дій, зазвичай стикаються з великими проблемами соціальної адаптації. Міністерство освіти і науки України зроблено низку кроків із методичного забезпечення організації освітнього процесу в закладах дошкільної освіти під час дії правового режиму воєнного стану (очна, дистанційна, змішана, індивідуальна форми навчання).

Через військові дії частина навчання перейшла в онлайн-формат, однак не всі діти мають доступ до технічних засобів або стабільного інтернету, що створює нерівність в освіті. Також багато педагогів не були підготовлені до роботи в онлайн-середовищі, що впливає на якість навчання дітей. Варто зазначити, що постійний стрес та невизначеність ситуацій сильно впливають на емоційний стан як дітей, так і педагогів. Працівникам закладів освіти доводиться адаптувати програми і методики роботи з дітьми для підтримки психічного здоров’я всіх учасників освітнього процесу, що додає нові виклики в їх роботу. Складні умови праці освітян призводять до демотивації кадрів. Високий рівень вигорання серед педагогів є серйозною проблемою, особливо у світлі нових викликів, які стоять перед ними [39].

Посада директора закладу дошкільної освіти в час війни набуває особливого значення, оскільки вимагає не лише управлінських навичок, але й здатності оперативно реагувати на кризові ситуації, підтримувати колектив і забезпечувати стабільне функціонування установи. Керівник закладу виступає не тільки адміністратором, а й посередником, який допомагає донести до педагогів і родин вихованців нові вимоги, спрямування та підтримку з боку держави.

Попри те, що українськими вченими проведено значні дослідження у сфері функціонування дошкільної освіти, управління закладами, їх розвитку та забезпечення якості освітнього процесу, поточна ситуація в країні потребує нових підходів. Умови війни створюють виклики, які вимагають швидких і гнучких рішень, для забезпечення безперервності освітнього процесу та підтримки дітей і їх сімей. Це, в свою чергу, зумовлює необхідність об’єднання зусиль держави, науковців і управлінців для адаптації системи дошкільної освіти до сучасних реалій і розробки оперативних стратегій управління та підтримки в умовах нестабільності.

Отже, управлінські проблеми керівників закладів дошкільної освіти через сучасні виклики вимагають пошуку швидких та ефективних шляхів управління, що актуалізує проблему нашого дослідження: **“Управління закладом дошкільної освіти в умовах воєнного стану”.**

**Об’єкт –** управління як педагогічна проблема

**Предмет –** організаційніумови управління в закладі дошкільної освіти під час воєнного стану

**Мета** дослідження полягає у виокремленні та розкритті організаційних умов управління у закладі дошкільної освіти, котрі на часі періоду воєнного стану, для забезпечення безпеки учасників освітнього процесу.

**Завдання :**

1. Розкрити основні дефініції управління як педагогічної проблеми.

2. Проаналізувати принципи та функції управління закладом дошкільної освіти для створення безпекового середовища..

3. Визначити роль керівника в ефективності управління закладом дошкільної освіти

4. Виокремити та розкрити організаційні умови управління в закладі дошкільної освіти під час воєнного стану.

**Методи дослідження:** для досягнення мети та вирішення завдань дослідження застосовано теоретичні (бібліографічний метод вивчення джерел з проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз психолого-педагогічних направлень – для встановлення сутності управлінської діяльності закладу дошкільної освіти в умовах воєнного часу; метод порівняльно-педагогічного аналізу – для зіставлення різних теоретичних підходів учених до досліджуваної проблеми та визначення напрямів дослідження і його понятійно-категоріального апарата).

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати дослідження обговорювались на засіданні кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи ( протокол № 3 від 22.10.2024 р.), на XVIII на науково- практичній конференції з міжнародною участю «Неперервна освіта : актуальні дискурси» 19-11.10.2024 р., м.Ужгород, на науково-практичній конференції «Система освіти в Україні: євро інтеграційний вектор розвитку» 25.11.2024 р., м. Хмельницький.

Матеріали дослідження знайшли місце у статті : Гулевата В., Пісоцька Л.С. Роль керівника закладу дошкільної освіти в ефективності управління. *Система освіти в Україні : євро інтеграційний вектор розвитку*: [матеріали наук – практ. конференції (Хмельницький, 25.11.2024р.)]. Хмельницький : ХГПА. 2024р.

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (93 найменування) та додатків. Основний зміст роботи викладено на 76 сторінках (основний зміст – це текст без списку використаних джерел і додатків).

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

* 1. **Основні дефініції управління як педагогічної проблеми**

Освіта відіграє ключову роль у становленні України як європейської держави, оскільки саме через систему освіти формуються громадяни, здатні активно впливати на суспільний, економічний та культурний розвиток країни. Європейська освітня модель передбачає розвиток критичного мислення, інноваційних підходів до навчання, глибоке розуміння демократичних цінностей, прав людини, екологічної свідомості. Новий зміст освіти має відповідати сучасним життєвим реаліям та існуючим вимогам. Першою сходинкою, на якій дитина залучається до організованого навчання, є дошкілля, що сьогодні в державі визнано висхідною, початковою ланкою загальної безперервної освіти протягом всього життя. Дошкільна освіти є фундаментом усієї освітньої системи, адже в цей період закладаються базові навички, які дитина розвиває в подальшому. Дошкільна освіта формує основу для наступного розвитку, адаптації до шкільного навчання та життя в суспільстві.

Сучасні вимоги до дошкільної освіти потребують висококваліфікованих кадрів, зокрема досвідченого і компетентного директора. Роль керівника закладу дошкільної освіти є надзвичайно важливою, він виступає як лідер, менеджер, координатор, забезпечує умови для розвитку дітей, ефективну роботу команди та відповідність закладу сучасним вимогам.

Діяльність керівника закладу дошкільної освіти визначається законодавчо-нормативними документами: законами України “Про освіту”, “Про дошкільну освіту”, “Положенням про заклад дошкільної освіти” та іншими,де визначені загальні підходів до управління та вдосконалення управлінської діяльності в закладах освіти [32].

У статті 11 Закону України “Про дошкільну освіту” дане визначення, що заклад дошкільної освіти – це заклад, який забезпечує реалізацію права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту [48].

Таке визначення мети створення закладу дошкільної освіти зумовлює напрямки управлінської діяльності. Управління освітньою організацією – це різновид соціального управління, який є сучасним напрямком управлінської діяльності, що спрямована на досягнення мети шляхом раціонального використання ресурсів закладу із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій та методів [16].

У науковій літературі не існує однозначного підходу до трактування сутності поняття “управління”, відомо близько 300 його визначень. Крім цього, існує і багатоманітність якісних характеристик цього феномену. Управління може бути централізованим, програмовим, цільовим, ефективним, стратегічним, оперативним, тактичним, антикризовим, функціональним, рефлексивним.

Аналіз результатів досліджень дав нам можливість дійти висновку, що дослідження окремих аспектів розвитку системи управління освітою загалом і, зокрема, дошкільною, аналіз освітніх проблем в Україні знаходять місце у наукових доробках В.Андрущенка, В.Береки, О.Біницької, Б.Гаєвського, О.Галуса, М.Дарманського, Г. Єльникової, Н.Казакової, В.Лугового, В.Майбороди, С.Майбороди, Л.Онофрійчук, Л.Пісоцької, Л.Покроєвої, О.Рейпольської, С.Сисоєвої, Т.Філімонової, І.Шоробури, І.Ящук та інш.

Термін “управління” трактується в різних джерелах по-різному: управління у залежності від наукової специфіки визначається як елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності; дія за значенням керувати; функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів. Ми акцентуємо увагу на такому визначенні, що управління – процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з тим, щоб досягти координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань [16].

У Вікіпедії зазначається, що управління в освіті має свою специфіку та закономірності. Це особливий вид діяльності усіх суб’єктів освітнього процесу, спрямований на досягнення поставлених цілей і використовує форми і методи, що сприяють функціонуванню та розвитку освітнього процесу як педагогічної системи [86].

Управлінська діяльність керівника навчального закладу – сукупність знань і вмінь, необхідних для виконання конкретних функцій, які відображають основні напрямки, види і форми управлінської діяльності і складають основу моделі посадової компетентності. Сучасна управлінська парадигма ґрунтується на системному підході. Система – це організоване об’єднання взаємопов’язаних частин та елементів, що взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети. Система (від грецької – утворення, складання) – це організована множина взаємопов’язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети.

Заклад дошкільної освіти – це реальна, складна, динамічна, відкрита, цілеспрямована система, яка функціонує за допомогою внутрішнього управління (самоврядування) та зовнішнього – державного управління.

Отже, системний підхід в управлінні закладом дошкільної освіти передбачає бачення організації як цілісної структури, де всі елементи взаємопов’язані і працюють разом для досягнення загальних цілей. Це означає, що при прийнятті управлінських рішень потрібно враховувати всі аспекти, а не тільки окремі її частини. Основні аспекти, які потрібно враховувати: цілісність, взаємозв’язок, адаптивність, зворотній зв’язок.

Заклад дошкільної освіти – це цілісна система, єдине ціле, а не набір окремих підрозділів. Кожний елемент системи (педагогічний, методичний, матеріально-технічний), кожний співробітник відіграє свою роль у загальному процесі функціонування, вливає на ефективність загального результату. Всі процеси, такі як освітній, організаційний, адміністративний, об’єднані спільною метою.

Поняття системності передбачає і взаємозв’язок її елементів. Педагогічна робота, організація навчального середовища, співпраця з батьками – всі ці компоненти взаємодіють та впливають один на одного. Наприклад, ефективність освітнього процесу залежить не тільки від педагога, але й від комфортного середовища, розвивальних матеріалів, підтримки батьків. Зміни в одному підрозділі впливатимуть на інші.

Ще один важливий аспект – це адаптивність. Сучасні умови передбачають швидке реагування на виклики, гнучкість та готовність до змін як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому, наприклад: впровадження нових освітніх програм, сучасних технологій, інтеграція цифрових засобів навчання, фінансової самостійності закладу.

Для ефективного управління важливий зворотній зв’язок, тобто отримання інформації про те, як виконуються рішення, чи не потрібно їх корегувати. Регулярний моніторинг і аналіз результатів діяльності (досягнень дітей, ефективність діяльності педагогів) є важливим чинником для корекції управлінських рішень. Зворотній зв’язок з батьками також дає змогу краще зрозуміти потреби дітей і сімей та відповідно корегувати освітні стратегії.

Керівник закладу дошкільної освіти виступає як системний менеджер, який забезпечує функціонування всіх елементів системи (кадри, ресурси, фінанси) [18].

Системний підхід передбачає розгляд закладу дошкільної освіти як складної багатокомпонентної системи, головною підсистемою якої є педагогічна система. Усі інші підсистеми – матеріально-технічна, фінансова, управлінська, підпорядковані її функціонуванню.

Системний підхід допомагає створити ефективне, взаємопов’язане середовище, де кожний учасник процесу – діти, педагоги, батьки, інші працівники закладу – працює на досягнення спільної мети розвитку та виховання дитини. Науковці узагальнено виділяють п’ять компонентів у структурі педагогічної системи:

1. Мету, для реалізації якої створюється система.

2. Інформацію, завдяки якій повинна бути реалізована мета.

3. Засоби комунікації, тобто засоби, форми, методи впливу на дитину.

4. Дошкільників, для яких створюється педагогічна система, в компетентностях яких мають відбуватися певні зміни.

5. Педагогів, які є носіями знань про мету, навчально-виховну інформацію, засоби комунікації, дітей та себе.

Управлінська система навчального закладу забезпечує цілісність структурних компонентів педагогічної системи, її можна розглядати як самостійну складну систему, структурними компонентами якої є:

1. Мета управління, що полягає у створенні умов для реалізації мети закладу дошкільної освіти.

2. Управлінська інформація, яку містять концепції діяльності, плани роботи, накази, розпорядження, положення, пам’ятки, інструкції, розклади занять, рішення колегіальних органів.

3. Засоби управлінської комунікації, тобто засоби, форми, методи управління.

4. Керуюча підсистема, яку утворюють органи адміністративного та колегіального керівництва закладом дошкільної освіти.

5. Керована підсистема – педагогічна, матеріально-технічна, фінансова системи.

Специфічною рисою управлінської діяльності можна назвати спрямованість на забезпечення системного цілісного характеру функціювання як педагогічної системи, так і системи управління. Щоб забезпечити цілісність структурних компонентів управлінської підсистеми, потрібно забезпечити системний підхід до управлінської діяльності. Дану систему становить діяльність зі створення прогностичних, педагогічних, психологічних, організаційних, правових, кадрових, матеріально-фінансових, ергономічних, медичних умов для забезпечення реалізації мети закладу дошкільної освіти [19].

Зміна та розвиток системи дошкільної освіти в значній мірі визначається тим, наскільки ефективно здійснюється управління всіма її ланками. Реалізація нових підходів до освітнього процесу в закладах дошкільної освіти має розпочинатися зі змін в управлінській діяльності. Директор закладу дошкільної освіти стає ключовою фігурою в здійсненні управлінської діяльності. І як зазначає Р.Шаповал, його кваліфікацію визначають чотири основні позиції: вміння ставити актуальні, теоретично обґрунтовані та практично значущі цілі; вміння здійснювати тактичне планування діяльності всіх учасників освітнього процесу, зокрема й своєї; вміння за допомогою ефективних засобів обирати й реалізувати поставлені цілі та коригувати раніше визначену тактику, співвідносячи її з реальними умовами [74].

Керівник-професіонал має володіти низкою важливих якостей, що сприяють ефективному управлінню, створенню сприятливого освітнього середовища та розвитку закладу. Основні якості керівника включають: лідерські навички, комунікативність, організаційні здібності, емоційна стійкість,педагогічна компетентність, гнучкість та інноваційність, аналітичні здібності, відповідальність та доброчесність,розвиток партнерства з батьками [68].

Глибокі соціальні й економічні зрушення що відбулися в Україні,звернення до світового досвіду країн, що існують в умовах ринку та накопичили колосальні управлінські знання, спонукали до перегляду досліджень в галузі управління.

Результати педагогічних досліджень багатьох учених засвідчують, що в сучасних умовах управління закладом освіти стає професійною діяльністю, яка вимагає оволодіння та впровадження педагогічного менеджменту.

Сучасним напрямом управління закладом освіти є менеджмент. Термін “менеджмент” походить від англійського “tomanage” і означає “керувати”, “очолювати”, “завідувати”, “бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою” [68].

Менеджмент якісної дошкільної освіти – це скоординована діяльність із керівництва та управління закладом дошкільної освіти, яка дозволяє долати труднощі і перешкоди за допомогою безперервного вдосконалення системи, передбачаючи і попереджаючи можливі кризові ситуації.

Для підвищення рівня ефективності роботи керівника, йому перш за все необхідно проаналізувати свою роботу: вивчити методи, які формують його стиль управління; проаналізувати причини невдалих рішень, видів діяльності, затрат часу; аспекти виконання завдань членами колективу. Такий підхід буде сприяти аналізу всіх факторів, які впливають на ефективність трудового процесу і дозволить дати комплексну оцінку діяльності керівника [63].

Управляти – означає спонукати до дій й удосконалювати команду для досягнення погоджених цілей. Кожен керівник несе відповідальність за себе, свою команду, окремих людей у команді, успіх справи і найближчі завдання. Дослідниця Т.Вороніна виділяє основні функції керівника щодо управління закладом дошкільної освіти на основі менеджменту:

1. Спонукати штат працівників до роботи в міру сил і здібностей, не допускаючи втрати зацікавленості;
2. Делегувати, тобто передоручати завдання, залишаючи за собою більше часу для керування й удосконалення штату співробітників;
3. Складати плани і контролювати діяльність у своїй галузі, щоб гарантувати досягнення цілей;
4. Приймати дієві рішення на допомогу команді;
5. Керувати проблемами, не розв’язувати їх усі, але допомагати команді досягти прийнятих рішень;
6. Ініціювати і заохочувати ідеї, які висуває команда;
7. Удосконалювати команду;
8. Поповнювати команду належними кадрами;
9. Скеровувати партнерську взаємодію з батьками вихованців [7].

У розпорядженні керівника є наступні важелі: персонал, час, фінанси, інформація. Розглянемо кожний з них.

Функція управління персоналом вважається найскладнішою. Наприклад, педагоги мають різні рівні підготовки, досвід та професійні навички, що вимагає індивідуального підходу до кожного з них. У кожного члена колективу різні запити, погляди, здібності. Керівник має розкрити сильні сторони кожного і звести до мінімуму слабкі.

Час – засіб демократичний. Ефективне управління часом є ключовим аспектом успішного менеджменту керівника. Це дозволяє директору не тільки оптимізувати освітній процес, а й забезпечити якісне виконання адміністративних завдань, досягти цілей, створити сприятливу атмосферу для розвитку дітей;

Усі керівники пов’язані з бюджетом і витратами, тобто фінансами. Завдяки виваженому плануванню та контролю витрат директор може забезпечити стабільну роботу установи.

Управління інформацією та впровадження сучасних менеджмент-практик дозволять керівнику та освітньому закладу бути успішним. Директор дошкільного закладу повинен розробити систему збору та аналізу інформації про внутрішню діяльність закладу. Аналіз цих даних дозволить виявити проблеми та намітити шляхи покращення. Впровадження сучасних технологій в управлінські практики та освітній процес може значно підвищити ефективність роботи закладу [63].

Директору закладу дошкільної освіти варто звернути увагу на таке поняття як персональний менеджмент. Концепції, що описані в науковій літературі, побудовані на стрижневій ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою з реалізації цієї ідеї. У концепції самоменеджменту Л.Зайверта – це ідея економії часу, у концепції В.Андрєєва – ідея саморозвитку творчої особистості, у концепції М.Вудкока – подолання власних обмежень, у концепції А.Хроленка – підвищення особистої культури ділового життя, у концепції Б.Швальбе – ідея особистого ділового успіху.

Головними складовими самоменеджменту керівника є: особисті цінності, чіткі особисті цілі, самоконтроль, самопізнання та самоаналіз, уміння вирішувати проблеми. Особисті цінності керівника можуть бути зумовлені життєвим досвідом, освітою, соціально-економічним середовищем. Цінності – це структурний елемент практичної діяльності директора, які він вибудовує у процесі професійної та особистісної діяльності.

Ще однією складовою само менеджменту є чіткі особисті цілі. Вони прогнозують майбутній результат діяльності, спрямовуючи й організовуючи весь процес. Ціль об’єднує компетентності людини, її волю, емоції, цінності. На відміну від цінності, ціль викликає дію, яка працює на результат.

Самоконтроль – важлива складова, оскільки він дозволяє особі ефективно регулювати свої емоції, поведінку і реакцію в різних ситуаціях. Великою перевагою управління на засадах визначених цілей є те, що вона дозволяє менеджеру освіти контролювати результати своєї власної діяльності. Самоконтроль означає більш сильну мотивацію – бажання зробити якомога краще, а не лише забезпечити необхідний мінімум. Це означає більш високі стандарти виконання своєї роботи і більш широкий світогляд. Також, самоконтроль сприяє розвитку навичок прийняття рішень. Кожному керівнику необхідна швидка інформація для оцінки управлінської діяльності, щоб встигнути внести зміни для отримання бажаних результатів.

Наступна складова – це самопізнання та самоаналіз своєї управлінської діяльності. Важливим етапом у цьому процесі є визначення своєї спрямованості, темпераменту, характеру, здібностей і таланту. Доцільно організоване самопізнання має такі напрями: самоусвідомлення, самовивчення, самооцінка. Самопізнання та самоаналіз – це відкриття себе, своїх можливостей, виявлення своїх позитивних якостей, задатків.

Уміння вирішувати проблеми – це ключова якість управлінської діяльності, яка визначає успішність керівника у досягненні організаційних цілей. Керівник-менеджер має бути готовим до виникнення проблем, до делегування повноважень у процесі організації виконання управлінських рішень. Ця навичка не лише сприяє підвищенню продуктивності та ефективності команди працівників, але й зміцнює довіру і підтримку з боку співробітників [68].

Отже, розвиток системи дошкільної освіти тісно пов’язаний із ефективністю управління керівника, оскільки саме директор задає стратегічний напрямок і створює умови для функціювання закладу. Ефективний директор не тільки контролює щоденну діяльність, але й мотивує персонал до постійного професійного розвитку, залучає сучасні підходи до освітньої діяльності дітей, забезпечує дотримання стандартів освіти та створює сприятливе середовище для співпраці з батьками.

* 1. **Принципи та функції управління закладом дошкільної освіти**

Управління закладом дошкільної освіти – це процес, який представляє сукупність безперервних взаємопов’язаних функцій управління, видів діяльності (дій та операцій), які підпорядковані певним принципам. Управляти – означає вести заклад до мети, намагаючись найкраще використати його ресурси.

Організація діяльності та управліннядошкільним навчальним закладом здійснюється відповідно до Законів України “Про освіту”, “Про дошкільну освіту”, “Положення про заклад дошкільної освіти”, Державного стандарту дошкільної освіти [84].

Вперше такий управлінський цикл описав французький теоретик та практик менеджменту, засновник школи управління А. Файоль. Він стверджував, що на основі класифікації функцій управління по часу можна виділити структурні елементи управлінського процесу, які характеризують послідовність його етапів. Це передбачення, організація, розпорядження, узгодження, контроль.

Незалежно від класифікації функції процес управління має певні рівні і етапи реалізації. Перший етап – це попереднє управління, в яке входить цілепокладання, прогнозування, планування. Другий – оперативне управління, до якого відноситься організація, координація, регулювання, розпорядження, мотивація. Наступний – заключне управління, що включає облік, аналіз, контроль. Тому будь-яка управлінська діяльність має послідовний характер [18].

Управління закладами освіти ґрунтується на дотриманні певних принципів. Вони відображають закономірності управління та є основою щодо здійснення управлінських функцій. Застосування принципів внутрішнього управління освітніми закладами досліджували науковці: Ю.Барабаш, В.Луговий, О.Мармаза, Н.Ничкало, О.Огієнко. Під принципом слід розуміти фундаментальне вихідне положення, що випливає зі стійких тенденцій, закономірностей існування і розвитку конкретної системи.

Науково обґрунтоване керівництво закладом дошкільної освіти можливе за дотримання таких принципів управління: демократизація і гуманізація, системність і цілісність, наукова обґрунтованість управління [32].

Принцип демократизації і гуманізації управління передбачає розвиток ініціативи і самостійної діяльності учасників освітнього процесу (керівника закладу, педагогічного та технічного персоналу, батьків вихованців), залучення їх до відкритого обговорення і колективної підготовки управлінських рішень. При вирішенні проблем діяльності закладу керівник має зважати на думку членів колективу та батьківської громади. Демократизація управління закладом реалізується і шляхом регулярних звітів керівника закладу перед колективом та громадськістю, що передбачає гласність прийнятих рішень.

Реалізація принципу системності і цілісності сприяє наданню управлінської діяльності послідовності, цілісності, логічності, гармонійності та ефективності. Системний підхід в управлінні педагогічними системами спонукає керівника освітнього закладу та всіх учасників управлінської діяльності здійснювати її в системі, в єдності і цілісності всіх взаємодіючих компонентів і підсистем. Кожний компонент управління розглядається як частина єдиного цілого. Це дозволяє директору ефективно досягати цілей, враховуючи всі аспекти функціювання закладу. Наприклад, розробка навчальної програми повинна враховувати можливості персоналу, потреби дітей та наявні ресурси [59].

Наступний принцип – це цілісність. Заклад дошкільної освіти розглядається як єдиний організм, де всі елементи впливають один на одного. Це сприяє гармонійному розвитку закладу, зокрема дітей, педагогів, матеріальної бази. Отже, застосування цього принципу сприяє створенню середовища, де досягається баланс між освітніми, виховними та організаційними процесами, що в свою чергу покращує загальний результат діяльності закладу[85].

Ще один важливий принцип – це раціональне поєднання централізації і децентралізації. Надмірна централізація управлінської діяльності неминуче веде до посилення адміністрування, нейтралізує ініціативу підлеглих, котрі просто виконують рішення, інструкції та стратегії, визначені керівництвом. Це підкреслює певну ієрархію, де лідер формує напрямок дії, а підлеглі, згідно з цим напрямком, виконують свої функції. Проте, в сучасному управлінні така модель не завжди є ефективною, оскільки обмежується лише сліпим виконанням наказів без залучення підлеглих до ухвалення рішень. Така система може призводити до втрати ініціативи й творчого підходу з боку працівників. Натомість, сучасні управлінські підходи закликають до більшої участі співробітників у процесі прийняття рішень, що підвищує мотивацію, відповідальність і продуктивність праці. В умовах надмірної централізації часто відбувається дублювання управлінських функцій, що призводить до втрат ресурсів, перевантаження всіх учасників освітнього процесу від керівників до підлеглих.

Слід пам’ятати, що надмірне захоплення децентралізацією призводить до виникнення помітних проблем в діяльності колективу, може провокувати міжособистісні конфлікти, непорозуміння та неприйняття, невиправдане протистояння працівників до адміністрації освітньою установою. Оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні освітнім закладом забезпечує оптимальну взаємодію керуючої та керованої підсистем на професійному рівні в інтересах досягнення спільної мети.

Принцип науковості в управлінні дошкільним закладом передбачає побудову системи управління на новітніх досягнень науки управління. Керівник повинен розуміти і враховувати закономірності та тенденції розвитку суспільства, педагогічних систем. Всі управлінські рішення мають базуватися на доказових знаннях, перевірених теоретичних основах і сучасних дослідженнях в галузі педагогіки, психології, менеджменту. Для впровадження наукових підходів важливо забезпечувати постійне навчання та підвищення кваліфікації як управлінців, так і педагогів, щоб вони могли оперувати сучасними знаннями та інструментами. Для оцінки ефективності управлінських рішень важливо використовувати науково обґрунтовані критерії і інструменти моніторингу, що дозволяють коригувати стратегії та плани відповідно до отриманих даних. Таким чином, дотримання принципу науковості є основою для забезпечення ефективного, обґрунтованого і системного управління дошкільним закладом, спрямованого на розвиток всіх учасників освітнього процесу [58].

Принцип гуманізму полягає в особливому ставленні до кожної дитини, педагога та співробітника як до унікальної особистості з повагою до її прав, інтересів, потреб та індивідуальних особливостей. Цей підхід сприяє створенню сприятливого, доброзичливого і підтримуючого середовища, яке сприяє розвитку як особистості дитини, так і професійного зростання персоналу.

Керівництво закладом має забезпечити таку атмосферу в колективі, де педагоги та діти почуваються захищеними, впевненими, і мають можливість вільно висловлювати свої думки та відчуття. Створення психологічного комфорту сприяє розвитку творчості, ініціативності та співпраці. Принцип гуманізму передбачає управління на основі діалогу та взаємоповаги. Директор має бути відкритим до пропозицій і думок педагогів, батьків, повністю відмовившись від авторитарного стилю управління. Варто підкреслити і про забезпечення рівних можливостей для всіх вихованців і співробітників незалежно від їхнього соціального статусу, національності чи інших особливостей. Усі діти повинні мати рівний доступ до якісної освіти, а працівники – до професійного зростання.

Реалізація принципу гуманізму потребує налагодження гуманних стосунків на основі діалогу та взаємоповаги у наступних ланках взаємовідносин: “директор – колектив, батьки”, “педагоги – діти, батьки”, “педагоги – педагоги”, “діти – діти”, “батьки – діти” [58].

Суть принципу поєднання колегіональності з персональною відповідальністю полягає у тому, що директор закладу несе повну відповідальність за освітній процес перед державними органами, але під час прийняття важливих рішень з питань діяльності закладу дошкільної освіти зобов’язаний ураховувати думку членів колективу, якщо вона не суперечить нормативним документам [85].

Для покращення діяльності закладу потрібний постійний обмін інформацією між керівником та підлеглими з метою оцінки, коригування. постійний обмін інформацією і складає основу принципу зворотного зв’язку в управлінні.

Цей принцип забезпечує двосторонню комунікацію, де керівники надають оцінку виконання завдань, а працівники мають можливість висловити свою думку про процеси, що відбуваються, отримати відповіді на запитання. Зворотній зв’язок допомагає виявити недоліки в організації роботи або в управлінських процесах і оперативно їх виправити. Працівники, знаючи критерії оцінки діяльності, можуть ефективніше планувати свої дії. Керівника слід пам’ятати, що потрібно давати оцінку діям, а не самій людині. Під час розмови важливо акцентувати увагу лише на погано виконаному завданні та в жодному разі не переходити на особистість співробітника. Якщо критика зачіпає його почуття, конструктивний діалог не виходить, і людина просто перестає чути. Конструктивний зворотній зв’язок підтримує мотивацію працівників, оскільки вони бачать визнання своїх досягнень або отримують конкретні рекомендації для покращення. Це стимулює розвиток їхніх професійних навичок і сприяє підвищенню загальної продуктивності.

Зворотній зв’язок дозволяє керівникам отримати реальну інформацію про ефективність їх рішень та управлінських підходів. Це важливо для гнучкості управління і внесення коригувань у стратегії чи підходи відповідно до ситуацій які виникають. Управління на основі зворотного зв’язку забезпечує прозорість і гнучкість процесу управління сприяє постійному вдосконаленню робочих процесів і стимулює професійне зростання як команди працівників, так і керівника закладу дошкільної освіти [55].

Враховуючи сьогоднішні освітні реалії, вагоме місце в системі керівництва займають функції управління. Ефективність управлінської діяльності керівника впливає на результати роботи всього освітнього закладу як соціально-педагогічної системи, що складається із різних структур: педагогічного колективу, технічного персоналу, процесуальної, духовної складової, в центрі яких знаходяться людина. Тому очевидно, що підвищення результативності управлінської діяльності керівника повинна бути складовою частиною його функціонування і розвитку.

Стрімкі зміни в розвитку країни спонукають до нових підходів в системі управління закладом дошкільної освіти: нове мислення, відкритість до швидких трансформацій, нове ставлення менеджера освіти до своєї діяльності, рeзультатом якої мaють бути якiсно нові перeтворення, як всього освітнього процесу, так і його окрeмих складових.

На сьогоднішній час немає єдиної класифікації функцій управління. Проте, більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які наголошують на циклічності діяльності керівника. Таких функцій налічується понад двадцяти. Розглянемо саме визначення функцій управління. Функції управління – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю. Більшість авторів згодні з тим, що функція управління − це дії суб’єкта управління по відношенню до об’єкта управління.

Дослідники виділяють наступні функції управління: М. Поташник – аналіз, організацію, контроль, планування, керівництво; М. Мескон – планування, організацію, мотивацію, контроль. Відомим є підхід А. Файоля, який зазначав, що управляти – це передбачувати, планувати, організовувати, розпоряджатися. Розглянемо основні функції.

Більшість авторів наукових досліджень пропонують підхід, заснований на об’єднанні основних видів управлінської діяльності та відповідних функцій: планування, організації, мотивації і контролю. За своєю сукупністю вони утворять повний управлінський цикл: від постановки мети до її досягнення. Проте, кожна функція є складним механізмом, має свою структуру та складається з певних компонентів. Наприклад, планування може містити в собі і дії аналізу, прогнозування, визначення цілей, оцінювання ефективності.

Отже, в сучасній літературі переважно виділяють наступні управлінські функції: аналіз, планування, організація, керівництво, мотивація, комунікація, координація, регуляція, контроль, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво [42].

Науковець Г. Єльнікова стверджує, що останнім часом суттєво зросла роль аналітичної функції в управлінні, яка є складовою частиною кожної із основних управлінських функцій і потребує своєї реалізації на кожному етапі прийняття управлінських рішень [15].

Аналітична функція спрямована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку, на встановлення причино-наслідкових зв’язків, об’єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього. Різні види (оперативний, тематичний, комплексний, підсумковий) та методи (теоретичні, інформаційно-констатуючі, рейтингові) аналітичної діяльності керівника закладу освіти дозволяють всебічно вивчати всі компоненти системи закладу освіти [43].

У сучасних умовах функція аналізу розвивається та доповнюється, адже керівнику необхідно не тільки аналізувати внутрішній стан діяльності дошкільного закладу, а й визначити причини певних змін через аналіз зв’язків і впливів зовнішнього середовища. Тільки через співставлення внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на розвиток закладу дошкільної освіти можна одержати необхідну інформацію для коригування і прогнозування розвитку закладу. Такий глибокий аналіз допомагає директору визначити мету й завдання діяльності закладу, основні напрями його розвитку, інструментарій для оцінки результатів діяльності.

Технології здійснення аналізу, його види та форми, особливості організації аналітики щодо діяльності закладу дошкільної освіти висвітлено у роботах Г.Єльнікової, К.Крутій, Л.Покроєвої, Л.Пісоцької та інш .

Проаналізувати освітню діяльність закладу дошкільної освіти можна за допомогою таких методів: спостереження (дослідження та вивчення об’єкта), педагогічна діагностика, бесіди з вихователями, іншими працівниками закладу, бесіди з дітьми, аналіз продуктів дитячої творчості, збір статистичних даних, соціометрія.

Наступна функція управління – планування, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їх досягнення. Вчені визначили умовну модель функції яку можна представити у формі ланцюга: постановка проблеми або визначення теми, мета, завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати.

Планування – це спосіб досягнення мети на основі збалансованості і [послідовності](http://ua-referat.com/Послідовності) виконання операцій. Функція планування є основою для прийняття управлінських рішень, свого роду інструмент. Планові рішення можуть бути направлені на визначення цілей і завдань, створення стратегії, визначенням [стандартів](http://ua-referat.com/Стандарт) діяльності в майбутньому, розподілом і перерозподілом [ресурсів](http://ua-referat.com/Ресурси). У прийнятті таких рішень полягає [процес](http://ua-referat.com/Процес) планування в широкому сенсі. У вузькому – це складання планів, що визначають конкретні кроки на ближню перспективу доля досягнення поставлених цілей.

Ефективність [функції планування](http://ua-referat.com/Функції_планування) залежить від того, якими [принципами](http://ua-referat.com/Принципат) керуються [керівники](http://ua-referat.com/Менеджер) при складанні планів. Планування базується на наступних принципах: участь максимального числа працівників закладу дошкільної освіти організації в роботі над планом: [люди](http://ua-referat.com/Люди) краще виконують ті завдання, які самі собі поставили; безперервність, обумовлена відповідним [характером](http://ua-referat.com/Характер) діяльності закладу; гнучкість, що припускає можливість коригування або перегляду в будь-який момент раніше прийнятих рішень [відповідно](http://ua-referat.com/Відповідь) до обставин; створення необхідних умов для виконання плану – організаційних, ресурсних.

Важливими принципами планування також є: економічність, єдність і взаємозв’язок окремих частин, точність і повнота планування. Планування роботи закладу освіти на вищому рівні забезпечує стратегічне і перспективне планування, на середньому рівні – тактичне (або поточне) планування і на нижчому рівні – оперативне планування [61].

Як підкреслив М.Мескон “динамічний процес стратегічного планування являється тією парасолькою, під якою укриваються всі управлінські функції. Не використовуючи перевагу стратегічного планування, організації в цілому окремі люди будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети або направлення корпоративного підприємства. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації”[33].

План – це модель праці колективу закладу дошкільної освіти щодо досягнення кінцевих результатів. Планування роботи закладу дошкільної освіти має перспективний і поточний характер. Перспективне планування визначає завдання і зміст роботи закладу в цілому та його підрозділів на тривалий відрізок часу: рік, півріччя, квартал, місяць.

Основна форма перспективного планування закладу дошкільної освіти – річний план роботи – основний документ, який регулює освітній процес і інші напрямки діяльності закладу дошкільної освіти і який складається на підставі розроблених Міністерством освіти і науки України нормативно-правових документів.

Варто відмітити, що на сучасному етапі розвитку освітніх систем навчальних закладів розробляються інноваційні підходи у плануванні, які забезпечують перехід до якісно нового стану окремо взятої освітньої системи закладу в усіх її елементах: планування за результатами, програмно-цільове планування, стратегічне планування [75].

Контроль є важливою функцією управління, що дозволяє забезпечувати відповідність діяльності закладу дошкільної освіти встановленим стандартам, цілям і вимогам, прогнозувати шляхи розвитку закладу. В наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених поняття “контроль” розглядається по різному: як функція управління, спрямована на інформування про стан об’єкта та його результативність (Т. Чала); як система спостережень і перевірки відповідності процесу функціонування об’єкта прийнятим управлінським рішенням, виявлення результатів впливу суб’єкта на об’єкт (Л. Даниленко); як система управлінських дій, покликаних визначити відповідність перебігу і результатів навчально-виховного процесу поставленим перед закладом завданням і накреслити шляхи його поліпшення [8].

Отже, контроль – це функція управління, що спрямована на інформування про стан об’єкта, це процес перевірки та оцінки відповідності фактичних результатів діяльності закладу запланованим цілям, використовується для запобігання негативних результатів; процедура регулярна, систематична та своєчасна [2].

Контроль завжди був і залишається обов’язковим компонентом управлінської діяльності, забезпечуючи стабільність, оптимальність функціонування закладу дошкільної освіти та переведення його на вищий якісний рівень.

Внутрішній контроль є невід’ємною складовою системи управлінської діяльності директора закладу дошкільної освіти. Складається з контролю змісту різних аспектів діяльності закладу: організаційно-педагогічної, освітньої, соціально-психологічної, медико-соціальної, фінансово-господарської та інших видів діяльності.

Завданнями управлінського контролю можуть бути наступні: забезпечення планового перебігу діяльності, досягнення цілей і прогнозованих результатів; забезпечення відповідності стандартам якості діяльності та її результатів; виявлення динаміки розвитку професійної діяльності педагога, визначення програми його подальшого вдосконалення.

Організація та здійснення контролю вимагає від керівника закладу дошкільної освіти дотримання таких принципів: цілеспрямованості, науковості, об’єктивності, стратегічної спрямованості контролю, систематичності, гуманістичної спрямованості, гласності, гнучкості, компетентнісного підходу.

Контроль відбувається в декілька етапів. Перший етап – інформаційно-аналітичний, який передбачає збір інформації про стан об’єктів. Метою другого етапу є здійснення цілепокладання та планування роботи. Третій етап – організаційно-координаційний, спрямовується на створення умов, за яких буде забезпечено виконання певного плану. Четвертий етап – це власне контроль, що полягає в супроводі виконання плану, відстеження ступеня ефективності діяльності служб закладу дошкільної освіти. На останньому етапі - регулювання зусилля керівника спрямовуються на корекцію наслідків контролю. Для здійснення контролю за різними об’єктами та ланками діяльності закладу дошкільної освіти використовуються різноманітні види, форми та методи контролю.

В управлінні закладу дошкільної освіти традиційно виділяють наступні види контролю: фронтальний; тематичний; оперативний; персональний; порівняльний. Під кожний вид контролю формується мета та формуються методи його здійснення. Контролююча діяльність забезпечується такими методами: практичні (перевірка документації, тести-завдання, зрізи відвідування занять та інших режимних процесів, бесіди, хронометраж, експеримент), рейтингові (анкетування, тестування, самооцінка), теоретичні (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, моделювання). Одним з головних факторів контролю є те, що він не повинен перетворюватися на систему тотальної перевірки, яка створює психологічне напруження у колективі, атмосферу недовіри. Проте й тривала відсутність контролю може погіршити ситуацію, оскільки сприйматиметься як байдуже ставлення керівника до підлеглих, до виконання своїх функцій [32].

Регулятивно-корекційна функція – це здатність системи чи організації коригувати свою діяльність на основі зворотного зв’язку, змінюючи свої дії або стратегії для досягнення поставлених цілей. У контексті дошкільної освіти регулятивно-корекційна функція передбачає: регуляцію – контроль за процесом діяльності закладу дошкільної освіти, щоб вчасно виявити труднощі та відхилення та корекцію – внесення змін для усунення цих відхилень і оптимізації процесу. Ця функція дозволяє підтримувати систему навчального закладу на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками та відхиленнями). Дана функція є інструментом для забезпечення якості освітнього процесу і ефективного функціонування закладу.

Директор здійснює регулятивно-корекційні заходи для досягнення поставлених цілей. Наприклад, директор стежить за тим, як педагоги виконують освітні програми, впроваджують нові методики та дотримуються стандартів. Це дозволяє підтримувати якість освітнього процесу. Керівник закладу дошкільної освіти регулярно оцінює роботу всіх служб закладу, надає їм рекомендації або коригує їхні дії у разі необхідності. Для всіх учасників освітнього процесу директор створює умови для професійного розвитку, коригує взаємодію в команді, що впливає на атмосферу в закладі та ефективність роботи. завдяки впровадженню регулятивно-корекційної функції в процес управління керівник моє можливість забезпечувати стабільний розвиток закладу, адаптуючись до змів та нових вимог, а також створювати оптимальні умови для розвитку дітей та професійного зростання педагогічного колективу. Регулювання сприяє усуненню диспропорцій, які можуть виникнути в ході роботи, дає можливість вчасно враховувати і зосередити основні сили. Цьому значною мірою сприяє оперативне розпорядження керівника закладу, використання матеріального й морального стимулювання [44].

Отже, зміст управлінської діяльності можна розглядати не лише як систему найбільш важливих управлінських завдань, а також як систему певних видів управлінської діяльності – функцій управління. Системний підхід до управління передбачає забезпечення цілісності, єдності усіх функцій/ Управління закладами освіти ґрунтується на дотриманні певних принципів, які відображають закономірності управління та є основою щодо здійснення управлінських функцій.

* 1. **Роль керівника закладу дошкільної освіти в ефективності управління**

Сьогодні суспільство очікує від дошкільної освіти якості надання освітніх послуг, високого рівня професіоналізму педагогів та керівників. Україна продовжує здійснювати модернізацію своїх освітніх і професійних стандартів, формує відповідну законодавчо-нормативну базу, створює умови для залучення до процесів розбудови нові, сучасні, інноваційні підходи. Ефективність управління директора закладу дошкільної освіти значною мірою залежить від досконалого знання вимог до посади та виконання професійних стандартів, оскільки саме стандарти встановлюють єдині норми та критерії до діяльності в конкретній сфері [38].

Роль керівника дошкільного закладу в підвищенні кваліфікації працівників є надзвичайно важливою, оскільки від його підтримки, організації та мотивації залежить рівень професійного зростання педагогів і якість надання освітніх послуг. Керівник має визначити потреби працівників та скласти план заходів, що включає тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та обмін досвідом. Завдання керівника – забезпечити ресурсами, організувати сприятливі умови для підвищення кваліфікації, наприклад через створення бібліотек, доступу до освітніх платформ або матеріалів. Не мало важлива і мотивація та підтримка керівника через стимулювання працівників, підтримуючи їхні зусилля до вдосконалення та мотивуючи до саморозвитку. Через підвищення кваліфікації вирішується питання впровадження інновацій в освітній процес, організація наставництва. В питанні підвищення кваліфікації керівник закладу орієнтується на нормативні документи, а саме на Постанову Кабінету Міністрів України “Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників”, яка була затверджена у 2019 році. У документі визначений порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, умови надання субвенції з державного бюджету на забезпечення якісної, сучасної освіти; визначена процедура, види, форми, обсяг, періодичність, умови підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Також зазначено, що педагогічні працівники зобов'язанні постійно підвищувати свою кваліфікацію, а метою цього процесу є їх професійний розвиток відповідно державної політики у галузі освіти та забезпечення якості освіти [12]. Отже, керівник закладу дошкільної освіти, з однієї сторони щорічно планує свою самоосвіту, з іншої – мотивує до підвищення кваліфікації педагогічний колектив.

У 2021 році Міністерство освіти та науки розробило, а Міністерство економіки затвердило два професійних стандарти для дошкільної освіти: “Професійний стандарт вихователя закладу дошкільної освіти” та “Професійний стандарт керівника (директора) закладу дошкільної освіти”, які внесено до Реєстру професійних стандартів України. Професійний стандарт є одним із ключових нормативних документів, що регламентує діяльність працівників цієї професії. Цим нормативом встановлено умови праці та допуску до роботи, затверджені кваліфікаційні вимоги до професійних компетентностей педагогів, які враховуються під час атестації [89].

Слід також зазначити, що всі професійні стандарти, які розроблені на сьогоднішній день в Україні, співвідносяться з рівнями національної та галузевих рамок кваліфікацій і групуються за галузевими ознаками.

Професійний стандарт “Керівник (директор) закладу дошкільної освіти” – це нормативний документ, який затверджений наказом Мінекономіки від 28.09.2021року № 620-21. У цьому документі розкривається зміст професійної діяльності керівника закладу дошкільної освіти та вимоги до його кваліфікації. В законі України “Про освіту” професійний стандарт визначено як затверджені вимоги до компетентностей працівників, що відповідно є основою для формування професійних кваліфікації [27].

Професійний стандарт містить умови та критерії для визначення відповідності професійної кваліфікації особи вимогам до роботи на посаді керівника закладу дошкільної освіти, а також втілює сучасний підхід до визначення переліку трудових функцій та трудових дій (операцій), опису загальних і професійних компетентностей керівника (директора) закладу дошкільної освіти. Отже, професійний стандарт керівника пояснює затверджені в установленому порядку вимоги до кваліфікації керівника, його компетентності. Вищезазначене є основою для формування професійних кваліфікації за посадою керівник (директор) закладу дошкільної освіти.

На основі вимог Професійного стандарту створюються посадові інструкції директора, програми підвищення кваліфікації керівників, підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти. За допомогою Професійного стандарту кожний керівник може здійснити самооцінювання своєї діяльності відповідно до стандартних вимог. Також і роботодавець зможе оцінити роботу керівника закладу та використати цей документ під час прийняття керівника на роботу на конкурсній основі [27].

У професійному стандарті визначений зміст професійної діяльності та обсяг компетентностей, знання, уміння та навички керівника за кваліфікаційними категоріями (“спеціаліст”, “спеціаліст другої категорії”, “спеціаліст першої категорії”, “спеціаліст вищої категорії ”). До кожної кваліфікаційної категорії для керівника встановлюються певні вимоги до рівня професійних знань і умінь. Наприклад, від керівника вищої категорії очікується знання стратегічного планування, навички управління командою, здатність ефективно вирішувати конфлікти,а також розробляти і впроваджувати інноваційні підходи в діяльності закладу.

Професійний стандарт допомагає керівнику підвищувати свій професійний рівень визначаючи певну траєкторію, яка відображає поступове вдосконалення та поглиблення знань, навичок і умінь відповідно до стандарту. Наприклад, початковий рівень ключової категорії “стратегічне мислення”– це ознайомлення з основами стратегічного планування, вміння аналізувати середовище закладу. Середній рівень – вміння визначати довгострокові цілі та цінності закладу, розробляти довгострокові плани. На вищому рівні керівник вже може забезпечувати інтеграцію стратегічних цілей у щоденну діяльність, здійснювати моніторинг та коригування стратегій відповідно до змін в освітньому середовищі.

Отже, підсумовуючи вище викладене, можна перерахувати позиції щодо значення документа для керівника закладу дошкільної освіти:

1. Для підвищення якості дошкільної освіти:
2. Для оновлення освітніх стандартів закладів вищої освіти;
3. Для розроблення програм та планування заходів підвищення кваліфікації;
4. Для оцінювання керівником власної професійної діяльності;
5. Для професійного розвитку керівника закладу.

Розглянемо структуру документа “Професійний стандарт керівника закладу дошкільної освіти”. Він складається з 8 розділів. У першому розділі “Загальні відомості професійного стандарту” визначена основна мета професійної діяльності керівника закладу дошкільної освіти, вона наступна: управління закладом дошкільної освіти та організація освітнього процесу.

Конкретизовано назву виду економічної діяльності згідно з Національним класифікатором України ДК 009: 2010 “Класифікація видів економічної діяльності” – “Дошкільна освіта” (пункт 1.2.) та назви виду професійної діяльності та її код згідно з Національним класифікатором України ДК 003: 2010 “Класифікатор професій” – “Керівники підприємств, установ та організацій” (пункт 1.3.). В пункті 1.4. прописана назва професії та її код – 1210.1 – “Керівник (директор) закладу дошкільної освіти”, а в пункті 1.5 – визначена назва типових посад “Керівник закладу дошкільної освіти”, або “Директор закладу дошкільної освіти” [89].

У пункті 1.6 деталізовано інформацію про розташування та оснащення робочого місця відповідно до вимог законодавства. Зазначено, що робоче місце розташоване у приміщенні закладу дошкільної освіти та оснащене предметами та засобами праці відповідно до вимог законодавства. В документі підкреслено, що керівник безпосередньо підпорядковується засновнику.

Професійним стандартом (пункт 1.7.) визначено умови праці: тривалість робочого часу та відпочинку, врегулювання питань оплати праці, відпустки. Зазначено, що робота пов’язана з підвищеним нервово-емоційним навантаженням. Прописані також умови допуску до роботи (пункт 1.8): наявність необхідних документів про вищу освіту ступеня не нижче магістра та за визначеною спеціальністю, особистої медичної книжки та інше. Керівника закладу дошкільної освіти призначає на посаду та звільняє з посади засновник.

У Професійному стандарті врегульовано питання про документальне підтвердження освітньої та професійної кваліфікації (пункт 1.9): це диплом магістра (спеціаліста), атестаційний лист, сертифікат про проходження сертифікації, інші документи що підтверджують наявність професійних компетентностей, необхідних для виконання трудових функцій [27].

У другому розділі Професійного стандарту подано інформацію про навчання та професійний розвиток керівника закладу дошкільної освіти. Зазначено, що законодавством передбачено обов’язкове проходження підвищення кваліфікації педагогічними працівниками не рідше одного разу на п’ять років загальним обсягом не менше ніж 120 годин на п’ять років. Також директор закладу дошкільної освіти під час прийняття на роботу та періодично (один раз на три роки) проходить спеціальне навчання з питань охорони праці.

У третьому розділі Професійного стандарту представлено перелік нормативно-правових документів, що регулюють професійну діяльність керівника закладу дошкільної освіти. Зміст Професійного стандарту узгоджений зі змістом базових нормативних документів дошкільної освіти.

Четвертий розділ Професійного стандарту присвячений переліку загальних компетентностей, які мають бути наявними у директора закладу. Це універсальні компетентності, що не залежать від предметної сфери і є важливими для успішної професійної діяльності. Кожна компетентність отримала умовне позначення та змістову характеристику. Так, до ключових загальних компетентностей (їх шість) належать: громадянська, соціальна, культурна, цифрова, підприємницька, етична. Наприклад, соціальна компетентність має умовне позначення – ЗК.02. та наступний зміст: здатність до ефективної комунікації і міжособистісної взаємодії, роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня. А цифрова компетентність (ЗК.04) – це здатність до впевненого і критичного використання цифрових технологій і ресурсів, цифрового освітнього середовища у професійній діяльності, повсякденному житті, комунікації [89].

У розділі шість Професійного стандарту поданий перелік трудових функцій та професійних компетентностей із зазначенням умовних позначень. Всі компетентності, зазначені у ньому, є взаємопов’язаними, взаємообумовленими і необхідними для здійснення фахової діяльності. Перелік трудових функцій та компетентностей керівника закладу дошкільної освіти подано в **Додатку А.**

Отже, одним із структурних елементів Професійного стандарту є опис трудових функцій – їх п’ять. Кожна функція має умовну позначку, наприклад, трудова функція “Організація здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища” – присвоєна позначка А, трудова функція “Управління закладом дошкільної освіти” – позначка Б.

Опис трудових функцій, професійних компетентностей; знань, умінь та навичок описано в розділі сьомому документа. Інформація подана в таблиці за такими параметрами: трудові функції, предмети та засоби праці (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти), професійні компетентності, знання, уміння та навички. Більш детально розглянемо зміст на прикладі трудової функції “Лідерство і партнерська взаємодія”.

Предмети та засоби праці: меблі, канцелярське приладдя, персональний комп’ютер,засоби оргтехніки, електронні освітні платформи, електронні освітні ресурси, педагогічна та психологічна література, Державний стандарт дошкільної освіти, освітні програми, методичні рекомендації, дидактичні та методичні матеріали, наочність [27].

Професійні компетентності – “Г” лідерська, Г1.1. – здатність до само презентації та презентації діяльності закладу дошкільної освіти; Г.1.2. – здатність до адаптивності та стресостійкості, швидкого реагування на зміни під час професійної діяльності; Г1.3.. – здатність до ефективного врегулювання конфліктів та профілактики професійного вигорання.

Розглянемо, які знання необхідні керівникові для забезпечення здатності до само презентації діяльності закладу: Г1.1.31 – основи освітнього маркетингу, Г1.1.32 – техніки та методики вербальної та невербальної демонстрації власної особистості в системі комунікації, основи імеджелогії; Г1.1.33 – технології здійснення позитивного впливу на колектив закладу, окремих осіб і груп осіб.

Уміння та навички: Г1.1.УІ – визначити переваги та недоліки функціювання закладу дошкільної освіти; Г1.1.У.2. – формувати позитивне враження про керівника і заклад; Г1.1.У3 – застосувати технології здійснення позитивного впливу на колектив закладу, окремих осіб, формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

У заключному восьмому розділі зазначені дані щодо розроблення стандарту та затвердження його [89].

Для керівника закладу дошкільної освіти Стандарт має бути настільною книгою, адже він слугує основою для побудови якісного освітнього процесу та управлінських рішень. Глибоке знання і розуміння Стандарту забезпечує чітке дотримання вимог, сприяє успішному впровадженню освітніх практик та допомагає ефективно вирішувати щоденні управлінські завдання.

Основною метою професійної діяльності керівника є організація навчання, виховання та розвитку вихованців під час здобуття ними дошкільної освіти шляхом формування ключових компетентностей відповідно до Базового компоненту дошкільної освіти.

Зміни зовнішніх чинників, що впливають на діяльність дошкільного закладу, потребують від керівника швидкої та адекватної управлінської реакції для підтримання та посилення конкурентоспроможності навчального закладу та викликають інтерес до стратегічного управління. Очевидно, що нові проблеми в системі дошкільної освіти вимагають змін мислення керівника – це рішуча відмова від поверхневості прийняття рішень, перегляд поглядів на сучасні проблеми, відмова від стеріотипів. Лише оновлене мислення дозволить керівникові закладу дошкільної освіти переглянути підходи до організації освітнього процесу, трансформувати його в рамках нової моделі навчального закладу. Особливо важливо вміння керівника бачити, розкривати та враховувати зв’язок педагогічних явищ і процесів із соціальними умовами, пізнавати їх у змінах та розвитку, розуміти протиріччя, вміння розбиратися у взаємодії форм та змісту дошкільної освіти [37].

Стратегія – спосіб дій, лінія поведінки, мистецтво керівництва, яке має визначити головний напрям цих дій. Щоб зробити вибір стратегії, необхідно керівнику виявити, назвати для себе, скласти перелік, структурувати всі можливі фактори, що впливають на якість освіти. Тобто зробити глибокий проблемно-орієнтований аналіз. Якщо розглянути логічну послідовність: умови – процес – результат, то проблемний аналіз потребує зворотної логіки: від результату через процес до умов [62].

Проектування (або програма) розвитку – управлінський документ, який поєднує стратегічне і оперативне планування та координує взаємодію суб’єктів інноваційних процесів, це різновид перспективного плану розвитку закладу дошкільної освіти. Програма розвитку складається з певних етапів.

1. Усвідомлення, співставлення цілей розвитку закладу освіти із загальною стратегією модернізації освіти на державному та регіональному рівнях.
2. Аналіз стану закладу й особливостей оточуючого соціокультурного та освітнього простору, виявлення протиріч, визначення джерел інноваційних змін.
3. Моделювання концепції змін, стратегічне ціле покладання, розробка варіантів розвитку і прогноз результатів.
4. Розрахунок і обґрунтування ресурсів, вибір оптимального варіанту розвитку.
5. Визначення оперативних цілей і планування дій, строків, етапів реалізації змін.
6. Опис контрольно-експертних дій і системи звітності.
7. Оформлення проекту інноваційних змін у вигляді програми розвитку, яка визначає джерела, концепцію, етапи інноваційного процесу, зміст і структуру дій учасників, ресурси, способи контролю і форми звітності.
8. Самооцінка і рефлексія програми на прогноз розвитку якості освіти.

Структурно-змістова схема проектування програми розвитку закладу освіти включає компоненти: аналітична частина, концептуально-прогностична, ресурсне забезпечення програми розвитку, процесуально-управлінська і контрольно-експертна частина.

Надзвичайно складно розпочати зміни у закладі освіти, в адміністрації якого немає людей, які підтримують або самі ініціюють ці зміни і мають повноваження впливати на них. Зміни приречені, якщо ініціатива походить від поодиноких “новаторів”, а не від групи педагогів, які зацікавлені в змінах. Процес змін в колективі може проходити у чотири етапи, відповідно до принципу PDCA (ПРПД): Plan – Do – Check – Act (Плануй – Роби – Перевір – Дій) [22].

На ринку освітніх послуг між дошкільними навчальними закладами України поступово виникає і посилюється конкуренція, яка є актуальною як для комерційних (приватних) так і державних. Одна з актуальних проблем, що постає перед керівництвом і колективом дошкільного закладу – полягає у формуванні (або істотному вдосконаленні) його іміджу. Імідж (від англійського слова „image” – образ) – це штучно сконструйований за певними правилами зі спеціальними цілями образ і за допомогою асоціацій наділяє об'єкт або суб'єкт (політика, партію, бізнесмена, фірму, заклад, керівника) додатковими цінностями (соціальними, політичними, естетичними), завдяки яким він сприймається більш вигідніше.

Отже, сьогодні поняття “іміджу” міцно ввійшло не лише у політичну, а і в освітню лексику головним чином тому, що імідж впливає на взаємини людей і на ефективність їхньої спільної роботи закладі освіти [83].

Стійкий позитивний імідж закладу дошкільної освіти можна розглядати в сучасних умовах з одної сторони, як певний продукт діяльності закладу, з іншої – як додатковий ресурс управління. Поняття імідж означає – емоційно визначений образ освітнього закладу, сформований за певним образом та характеристиками та має психологічно впливати на конкретні групи соціуму. Для створення позитивного іміджу важливий будь-який аспект.

Імідж навчального закладу – це його емоційно забарвлений образ, часто свідомо сформований, який має цілеспрямовано задані характеристики і покликаний чинити психологічний вплив певної спрямованості на конкретну групу соціуму. Імідж – явище корпоративне і залежить від дій усіх членів колективу. Бажано, щоб кожний працівник дошкільного закладу вносив свій вклад у реалізацію окремих складових іміджу, що перебувають у його компетенції, зокрема: розроблення конкурентоспроможних освітніх програм; просування їх на освітній ринок; організація освітнього процесу відповідно до сучасних вимог.

Позитивний імідж впливає на ставлення громадськості до закладу дошкільної освіти, викликає повагу, позитивні емоції. Це важливо для того, щоб заклад освіти: був конкурентоспроможним в умовах недостатнього контингенту дітей (особливо в сільській місцевості); мав доступ до кращих з можливих ресурсів – фінансових, інформаційних, людських; за інших рівних умов був більш привабливим для педагогів завдяки спроможності більшою мірою забезпечити стабільність, задоволеність працею і професійний розвиток; викликав довіру до всього, що відбувається у його стінах.

Головними суб’єктами формування іміджу навчального закладу є його керівник, педагоги та інші члени колективу, зацікавленні у наданні освітніх послуг (діти та їх батьки; працівники установ додаткової освіти, які ведуть гуртки, секції; педагоги початкових класів, які приймають випускників дошкільних закладів; працівники органів управління освітою) [45].

Науковець К.Крутій виокремлює постійні та змінні складові позитивного іміджу. До числа постійних складових іміджу належать: чітке визначення педагогічним колективом концепції навчального закладу; оптимістичний настрій і доброзичливий мікроклімат у педагогічному та дитячому колективі; педагогічна, соціальна та управлінська компетентність працівників; сформований образ керівника – професіонала, лідера, яскравої, захопленої особистості, яка має неформальний авторитет і здатна надихнути колектив на досягнення високої мети; ефективна організаційна культура закладу, що містить колективні норми, цінності, певну філософію управління; якість освітніх послуг; зв’язки дошкільного закладу з різними соціальними інститутами. Зі змінних складових іміджу можна назвати наступні: зміст місії та пріоритети навчального закладу; види освітніх послуг; матеріальна база навчального закладу [29].

В літературі з освітнього менеджменту подано такі основні етапи формування іміджу: аналіз зовнішнього середовища; з’ясування цільової групи, до якої буде звернено імідж; аналіз внутрішніх ресурсів; визначення завдань та їх класифікація; мотивація учасників проекту; рольовий розподіл (хто і чим буде займатися) виявлення співвідношення між складовими іміджу; визначення принципів формування іміджу; розробка технології формування кожної складової іміджу; аналіз відповідності отриманого іміджу з бажаним результатом.

Імідж навчального закладу – це й імідж людей, які тут працюють. З огляду на швидкий розвиток економічних і соціальних відносин у нашій країні змінюються вимоги й до особистості професіонала. Успішній презентації професійних і особистісних якостей сприяє імідж, тобто те уявлення, яке людина, несвідомо чи навмисно, створює про себе в очах інших людей.

Як складові іміджу педагога можна визначити такі його якості: професійні, комунікативні, особистісні, рольові. До професійних якостей можуть бути віднесені: інтелект, знання предмету, вміння подати себе, привернути до себе аудиторію і впливати на неї, стиль проведення занять, доступність, чіткість у викладені матеріалу, пунктуальність, вимогливість, культура мовлення. Почуття гумору, манера спілкуватися – це комунікативні якості педагога. До особистісних якостей відносяться – впевненість у собі, емоційність, артистичність, манера одягатися, доброзичливість, справедливість. Рольова якість – це статус у соціальному середовищі, репутація. Якщо йдеться про керівника навчального закладу, то до цих якостей слід додати ще й управлінські – стиль керівництва, вміння стратегічно мислити, оперативно оцінювати ситуацію і приймати оптимальні рішення [83].

Отже, суспільство прагне бачити у закладах дошкільної освіти професійні команди з компетентними керівниками та педагогами, які разом забезпечують якісну освіту для дітей і активно адаптуються до викликів сучасного світу. Дотримання стандартів сприяє підвищенню прозорості процесів та посилює довіру до керівництва, допомагає уникнути суб’єктивності у оцінці діяльності працівників, що мотивує команду працювати на результат. Діяльність директора має створювати сприятливу атмосферу для професійного росту, підтримувати якісний рівень освіти та впливати на позитивні зміни в закладі дошкільної освіти.

**РОЗДІЛ 2**

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ УМОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

**2.1. Організація освітнього процесу закладу дошкільної освіти під час воєнного стану**

Педагогічні колективи закладів дошкільної освіти України продовжують впевнено тримати свій освітній фронт в умовах війни, забезпечуючи стабільність і якість навчання навіть у найскладніших умовах. Під час війни вони не лише передають знання, а і виховують дітей в дусі патріотизму, єдності і стійкості. Вихователі пристосовуються до нових реалій, набувають унікального педагогічного досвіду, адаптують програми до реалізації завдань в умовах укриття, використовують онлайн-інструменти, інтегрують психологічну підтримку та навчаючи дітей важливим навичкам безпеки.

Незважаючи на постійні виклики, педагоги країни залишаються опорою для майбутнього покоління, та беруть на себе новий рівень відповідальності, вкладаючи в кожну дитину бажання навчатися, пізнавати нове для відбудови мирного та успішного майбутнього, перебувають у постійному пошуку нових освітніх підходів, ефективних педагогічних й інформаційних технологій та беруть на себе новий рівень відповідальності за майбутнє країни [26].

Пріоритетними напрямами діяльності закладів дошкільної освіти в умовах воєнного стану в Україні є організація освітнього процесу в різних форматах, педагогічна взаємодія з дошкільнятами, подолання освітніх втрат, організаційно-методична підтримка керівників і педагогів, створення та облаштування безпечного освітнього простору [71].

Директор закладу дошкільної освіти виконує ключову роль у забезпеченні якісної, безпечної та розвиваючої освітньої атмосфери для дошкільнят. Завдання директора охопити широкий спектр управлінських, методичних та соціальних обов’язків, серед яких можна виділити такі основні: організація освітнього процесу,адміністративне управління, безпека та психологічний комфорт, співпраця з батьками, підтримка інклюзії, розвиток команди педагогів.

Міністерство освіти і науки України закликає освітян зробити все можливе і неможливе не тільки для успішного функціонування системи освіти в Україні, у тому числі й дошкільної, але й для успішного її розвитку і подальшого реформування.

18 серпня 2022 року за сприяння МОН України відбулася Міжнародна серпнева педагогічна науково-практична конференція “Дошкільна освіта під крилами захисту”, проведена в онлайн-режимі, на якій начальник відділу освіти МОН України С. Нерянова,, відкриваючи освітянську Міжнародну науково-практичну конференцію наголосила: “Цього навчального року нам прийдеться працювати у вкрай важких умовах, проте, команда працівників дошкілля повинна працювати ще краще, як торік і своїми досягненнями наближати нашу перемогу; не загубити свої досягнення, а навпаки примножувати їх - не загубити нашу ідентичність, національну гідність” [93].

З першого дня військового стану директор закладу дошкільної освіти здійснює безпосереднє управління закладом, враховуючи заходи та завдання військово-цивільної адміністрації, визначає функціональні обов'язки працівників у нових умовах, затверджує нові графіки роботи та оновлює посадові інструкції працівників з урахуванням умов воєнного стану та нормативно-правової бази.

Період військового стану позначився на необхідності більш глибокої організаційної, методичної та ресурсної підтримки керівників. Адже зміни у форматах надання освітніх послуг, переорієнтацію дошкільної освіти на безпекову площину, вимагають від керівників сучасних знань і умінь [78].

Для закладів дошкільної освіти Міністерством освіти і науки України було направлено ряд нормативних листів, які дали можливість діяти в правовому полі у надскладних сьогоднішніх обставинах: “Про забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні” (від 29.03.2022 № 1/3737-22); “Про рекомендації для працівників закладів дошкільної освіти на період дії воєнного стану в Україні” (№ 1/3845-22 від 02.04.2022) із додатками: “Методичні рекомендації щодо здійснення освітньої діяльності з питань дошкільної освіти на період дії правового режиму воєнного стану”; “Щодо здійснення заходів захисту вихованців під час освітнього процесу в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій”; “План дій вихователя закладу дошкільної освіти у випадку надзвичайної ситуації”; “Про методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу в закладах дошкільної освіти в літній період в умовах воєнного стану” (№ 1/6894-22 від 22.06.2022); “Про оптимізацію виконання заходів з підготовки закладів освіти до нового навчального року та опалювального сезону в умовах воєнного стану” (№ 1/8462-22 від 26.07.2022); “Про організацію освітнього процесу дітей з особливими освітніми потребами у 2022/2023 навчальному році” (№ 1/10258 від 06.09.2022); “Про організацію безпечного освітнього простору в заклад дошкільної освіти та обладнання укриттів” (від 20.06.2023 № 1/8820-23) [84].

Питання організаційних аспектів діяльності закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану допомагають директору регулювати наступні документи: Закон України № 2136-IX від 15.03.2022 “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”, а також листи Міністерства освіти і науки України від 02.04.2022 № 1/3845-22 “Про рекомендації для працівників закладів дошкільної освіти на період дії воєнного стану в Україні”, від 17.03.2022 № 1/3475-22 “Про зарахування до закладів дошкільної освіти дітей із числа внутрішньо переміщених осіб”, від 22.06.2022 № 1/6887-22 “Щодо збереження мережі закладів дошкільної освіти та захисту прав їх працівників” [57].

Через ведення активних бойових дій на території України та у зв’язку з постійною міграцією населення, сімей з дітьми, заклади дошкільної освіти здійснюють першочергове зарахування дітей із числа внутрішньо переміщених осіб до закладу.

В умовах що склалися, дуже важливою є тісна взаємодія між закладом освіти та місцевими органами управління освітою і органами виконавчої влади, представниками Державної служби України з надзвичайних ситуацій і Національної поліції. Спільна робота дає змогу досягти позитивних результатів у швидкому вирішенні найактуальніших питань. Всі сторони партнерства усвідомлюють свою відповідальність за результати співпраці [93].

У нормативних документах визначене головне завдання закладів дошкільної освіти – зосередитись на збереженні, зміцненні та відновленні фізичного, психічного, духовного здоров’я дітей в умовах воєнного стану а роботу закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану потрібно організовувати залежно від конкретної ситуації з урахуванням заходів та завдань, що визначені військово-цивільною адміністрацією та засновником. Отже, кожна громада самостійно приймає рішення про режим функціонування закладів освіти в залежності від конкретних умов.

В умовах воєнного стану зазнала змін вся організація роботи закладів дошкільної освіти. Організація освітнього процесу залежить від безпечної ситуації у кожному населеному пункті. Рішення про діяльність та режим роботи закладу ухвалюють місцеві органи влади та військові адміністрації, які призначили комісії з обстеження закладів освіти на предмет готовності до організації освітнього процесу у новому навчальному році та створення безпечних умов для всіх його учасників. З метою створення безпечних умов для всіх учасників освітнього процесу кожний заклад дошкільної освіти запроваджував свій режим роботи: діти можуть приходити в заклад на дві години, п’ять годин, може бути восьми-десяти годинний робочий час.

Наприклад, після початку війни вже в квітні-травні місяці почали відкриватися дошкільні заклади для дітей, батьки яких працювали в критичній інфраструктурі. Для забезпечення безпечних умов перебування учасників освітнього процесу у закладі освіти керівникам закладів було [рекомендовано](https://mon.gov.ua/ua/npa/shodo-zberezhennya-merezhi-zakladiv-doshkilnoyi-osviti-ta-zahistu-prav-yih-pracivnikiv) організувати роботу наступним чином: передбачити по два вихователі на кожну зміну та по два помічника вихователя на одну групу; зменшити кількість дітей до 10 у групах для дітей раннього віку, до 15 – для дітей дошкільного віку; запровадити різний режим роботи закладів дошкільної освіти (від 2 до 12 годин); передбачити різні форми організації освітнього процесу: очна, змішана, дистанційна (педагогічна підтримка сімей), зокрема і для тих дітей, які тимчасово знаходяться поза межами нашої країни.

Особливу увагу педагогічні колективи закладів дошкільної освіти зосереджували на педагогічній діяльності тих груп, до яких зараховано дітей зі статусом внутрішньо переміщених осіб. Адже ці вихованці потребують окремого психолого-педагогічного супроводу у процесі адаптації до нових умов. Перед вихователями ставилися наступні завдання: враховувати в освітній роботі психічний стан дітей на основі спостережень та інформації від батьків; впроваджувати такі види діяльності, які сприятимуть емоційній підтримці дітей та налагодженню комунікації з ними; використовувати індивідуальний підхід у роботі з вихованцями; залучати їх до колективної діяльності з іншими дітьми [81].

Як в перший рік військового стану, так і на сьогоднішній день освітній процес може бути організований в різних форматах: за очною формою, дистанційною або їх поєднанням – за змішаним режимом. Основним критерієм є безпековий: місце віддаленості закладу від бойових дій та від можливостей фонду захисних споруд у цих закладах [49].

Розглянемо організацію дистанційної форми здобуття освіти вихованців в дошкільному закладі. Керівник закладу разом з педагогічним колективом розробляє Положення про організацію роботи в дистанційному режимі, де прописуються організаційні, технічні, методичні норми та правила роботи в цьому режимі. Отже, керівники закладу освіти мають організувати навчання та надати методичну підтримку педагогічним працівникам щодо дистанційної роботи з дітьми; забезпечити педагогів необхідним обладнанням та доступом до інтернету; організувати психолого-педагогічну підтримку та супровід усіх учасників освітнього процесу. Наприклад, можна провести семінар-практикум “Медіаграмотність педагогів в роботі з дітьми дошкільного віку”, навчально-методичні тренінги: “Хмарні технології в освітньому процесі ЗДО”, “Дистанційна освіта дошкільнят”, “Дистанційне навчання педагогів або віртуальний кабінет Google Classroom”, на яких педагоги навчаються опановувати найдієвіше медійне середовище для онлайн-освіти дошкільнят.

Педагогічний колектив має заздалегідь спланувати змістовий контент роботи, що відвертатиме увагу дітей від хвилювань, страхів та сприятиме зниженню тривожності; контролювати систематичність організації освітнього процесу з дітьми раннього та дошкільного віку; організовувати звіти педагогів та обмін досвідом. Постійний діалог допомагає напрацьовувати ефективні форми взаємодії, прийоми роботи з дітьми та батьками.

Рекомендовано проводити дистанційне навчання у таких режимах: синхронному, асинхронному. Синхронний режим – це режим у формі онлайн-заняття. Такі заняття з дітьми молодшого та середнього дошкільного віку мають тривати не більше 10 хвилин, старшого дошкільного віку – 15 хвилин. Під час заняття слід обов’язково звертати увагу на налаштування веб-камери – вона має бути встановлена на рівні очей або трохи вище, щоб діти бачили очі педагога. Асинхронний режим – це попередній запис відео заняття педагогом та передача його батькам для самостійного опрацювання з дітьми. Під час зйомки варто прагнути до створення коротких і дидактично продуманих відеороликів, дозовано використовувати переходи та анімацію. Проведення занять в дистанційному форматі вимагають від вихователя детальної підготовки, врахування вікових особливостей, налагодження психологічного контакту та зняття напруги у дошкільників [81].

Рекомендації щодо організації освітнього процесу в змішаному форматі Міністерство освіти і науки України виклало в листі “Забезпечення безперервності навчання та розвитку дітей дошкільного віку вумовах кризи в Україні” від 01.04.2024 № 6/329-24 за результатами реалізації проекту ЮНІСЕФ [77].

Дії директора для захисту вихованців під час освітнього процесу в умовах воєнного стану в **Додатку Б.**

Для педагогів і батьків на сайті Міністерства зібрані матеріали, з допомогою яких педагоги можуть підготуватись до роботи, запозичити певні ідеї, організувати освітній процес у нових умовах – “Сучасне дошкілля під крилами захисту”. Відкрито дитячий онлайн-садок НУМО з відео заняттями для дітей віком від 3-х до 6-ти років, який організували ЮНІСЕФ разом із Міністерством освіти і науки України. Всі випуски доступні до перегляду на YouTube-каналах. Цими матеріалами можуть скористатися як педагоги, так і батьки та знайти розвивальні матеріали у відкритому доступі [79].

На сайті Міністерства можна знайти корисну інформацію для використання у роботі в цей нелегкий для країни період: поради з надання першої психологічної допомоги людям, які пережили кризову подію; поради від експертів ЮНІСЕФ “Як підтримати дітей у стресових ситуаціях”; інформаційний комікс для дітей “Поради від захисника України”; хрестоматію для дітей дошкільного віку “Моя країна – Україна” з національно-патріотичного виховання.

Якщо заклад дошкільної освіти працює в очному форматі, то при сигналі “Повітряна тривога» освітній процес переривається і всі діти, працівники повинні організовано спуститися до укриттів та перебувати у них до відбою. Тільки після відбою тривоги всі учасники освітнього процесу повертаються до приміщення закладу. Вихователь коригує свою діяльність з дітьми: або продовжує навчальний процес, або іде на прогулянку і там закріплює знання та навички вихованців.

Для посилення безпеки директор має вжити відповідних заходів, а саме:

1. Обов’язково перевіряти заклад освіти та прилеглу до нього територію на наявність вибухонебезпечних предметів, призначивши наказом відповідальну особу або комісію;

2. Постійно випробовувати готовність системи оповіщення, тому що регулярна перевірка забезпечує надійність системи та готовність до швидкого реагування, захищаюся життя і здоров’я учасників освітнього процесу;

3. Пробити капітальний ремонт укриття і постійно підтримувати в належному стані це приміщення для всіх учасників освітнього процесу: із запасами води та їжі, спальними місцями для найменших, засобами захисту, аптечкою, навчально-ігровим обладнанням;

4. Організовувати на постійній основі тренування з учасниками освітнього процесу відповідно до алгоритму дій у разі оголошення сигналу повітряної тривоги або іншої надзвичайної ситуації;

5. Спланувати з працівниками закладу практикуми за темами: збереження життя та здоров’я в умовах війни та надзвичайних ситуацій, надання домедичної допомоги;

6. Інформували батьків про створення безпечних умов для організації освітнього процесу [66].

Ефективність освітнього процесу залежить від розроблених директором чітких правил для всіх працівників і батьків, що полегшує перехід з одного виду діяльності до іншого в умовах сьогодення [49].

У листі “Про організацію безпечного освітнього простору в закладах дошкільної освіти та обладнання укриттів” (від 20.06.2023 № 1/8820-23) виписаний чіткий алгоритм дій персоналу під час повітряної тривоги. Отже, директор або уповноважена особа знайомить дітей та працівників з розташуванням укриття, правилами перебування в ньому. Директор розробляє план реагування на надзвичайні ситуації або спеціальну інструкцію.

В приміщенні закладу та на території мають бути розміщені покажчики напряму руху. з працівників директор визначає особу, яка відповідає за евакуаційні заходи щодо дітей та персоналу, вирішує організаційні питання, супроводжує учасників освітнього процесу в укриття. Також керівник закладу визначає наказом відповідальних осіб, які після того, як всі спустилися в укриття, перевіряють заклад на людей або людей, які не спустилися до захисної споруди.

Сигнал тривоги може викликати у дітей страх, паніку, істерику. Тому в закладі дошкільної освіти директор працює з колективом закладу (з педагогами та технічним персоналом) щодо відпрацювання дій персоналу до автоматизму через тренінгові заняття і дати знання про психологічний стан дітей під час тривоги.

В документі зазначено, що дітям старшого дошкільного віку в доступній формі варто поясними чому звучить тривога, чому важливо людям йти в укриття. В допомогу педагогам варто надати посилання на аудіо казки, мультфільми на цю тему. Коли діти спускаються в укриття, варто було б промовляти вірш, речівку, пісню-руханку, наприклад, “Крокуй до укриття”. А для дітей молодшого віку запропонувати цікаву гру “Ідемо шукати гномиків” (якщо група називається “Гномики”), або “В гості до казки”.

Проведення інструктажів з педагогами дозволяє відпрацювати дії до автоматизму і це сприяє уникати моментів паніки та розгубленості. Коли діти ідуть в укриття колоною, то на початку і в кінці завжди іде дорослий. В укритті вихователь якнайшвидше перевіряє дітей за списком. Якщо виявляється, що немає дитини в укритті, або вона відстала, то вихователь не шукає її самостійно. В закладі директором має бути розроблений план на випадок, якщо дитина загубилася. Також необхідно розробити план дій, коли повітряна тривога звучить під час денного сну, або прийому їжі.

У листі визначена роль медичного працівника, уточнено наповнення аптечки. Також наголошено на те, що всьому персоналу варто пройти навчання з надання домедичної допомоги або тренінги “Перша допомога дітям” [50].

Зазначаємо, що у разі збереження можливості надання закладом освітніх послуг та враховуючи реалії українського сьогодення, кожен учасник освітнього процесу має володіти інформацією щодо захисту життя і здоров’я та докладати максимум зусиль для створення безпечного середовища як в умовах воєнного стану, так і в будь який інший період. Найактуальнішими стають питання організації безпечного освітнього простору для перебування в закладі як здобувачів дошкільної освіти, так і персоналу закладу освіти, і в разі потреби – батьків вихованців [26].

Організація освітнього процесу в регламентована Законами України “Про освіту”, “Про дошкільну освіту”, а й Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 “Про введення воєнного стану в Україні” [84].

Державний стандарт утверджує політику держави в галузі дошкільної освіти. Заклади дошкільної освіти мають відповідати його вимогам і під час дії воєнного стану. Під час організації освітнього процесу педагоги повинні впроваджувати: ідеї гуманістичної педагогіки; теорію природовідповідності, за якою в дитини треба розвивати задатки та здібності, зберігаючи її природу; ідеї патріотичного та громадянського виховання; пропагувати взаємодію з батьківською громадою, заснованою на взаємодовірі та відповідальності [11].

У Листах Міністерства освіти і науки, які видаються перед навчальним роком під час дії правового режиму воєнного стану рекомендовані основні пріоритетні напрями діяльності закладів дошкільної освіти: створення безпечного, комфортного, інклюзивного середовища для всіх учасників освітнього процесу; національно-патріотичне виховання дошкільників у різних видах діяльності; підвищення якості освітньої діяльності закладів дошкільної освіти. Пріоритетні напрями є основою розробки Стратегії розвитку закладу дошкільної освіти та Плану роботи закладу на навчальний рік [84].

Зазначаємо,що одним із пріоритетних завдань має стати формування у дошкільників свідомого ставлення до власної безпеки, формування в них навичок безпечної поведінки та стресостійкості, збереження життя та здоров’я. Тому Тижні безпеки дитини, заняття з безпеки життєдіяльності, хвилинки безпеки стали постійними в кожному дошкільному закладі. Можна виокремити три основні позиції такої роботи. Перша – робота з дітьми не повинна обмежуватися тільки засвоєнням правил, дітей необхідно навчати усвідомленому ставленню до оточуючого: обачності, навичок орієнтування і швидкої реакції в екстремальних ситуаціях. Друга – максимального ефекту можна досягти, якщо буде простежуватися єдина стратегічна лінія у діяльності педагогічного, дитячого та батьківського колективів. Наступна – робота з дітьми принципово відрізняється від спілкування з дорослими на тему безпеки. розповіді, відеофільми про наслідки пожеж, повеней, інших небезпек подаємо в тому об’ємі, щоб не нашкодити психіці дитини, не залякати її, не зламати природної допитливості та зацікавленості оточуючим світом. Перевага в освітньому процесі надається цікавим довірливим бесідам, розмовам, моделюванню та аналізу певних ситуацій, дидактичним та сюжетно-рольовим іграм. Більше уваги приділяємо організації різних видів діяльності, спрямованих на набуття певних навичок поведінки, досвіду, самостійного пошуку виходів з непростих ситуацій, навчанню приймати виважені, продумані рішення. Головне правило для вихователів та батьків – не лякати дітей можливою небезпекою, а виховувати розумну обережність.

Як доводить практика, відкритим залишається питання, чи варто говорити з дітьми дошкільного віку про можливі трагічні наслідки нещасних випадків. Однозначного ставлення до цієї думки ні серед педагогів, ні серед батьків немає. Вирішувати це слід в кожному конкретному випадку, враховуючи рівень дітей, їх індивідуальні особливості.

Ще один важливий аспект необхідно враховувати педагогам: все, чому навчаються діти, вони повинні вміти застосовувати в реальному житті, на практиці [69].

На допомогу педагогам вийшов порадник, який підготовлено в межах проекту ЮНІСЕФ “Забезпечення безперервності навчання та розвитку дітей дошкільного віку в умовах кризи в Україні”, який реалізує ВГО “Асоціація працівників дошкільної освіти” за підтримки Міністерства освіти і науки України, Українського інституту розвитку дитини. В посібнику зібрано рекомендації та поради, як уберегти дітей від небезпек надворі, у приміщенні закладу та в умовах війни. Ось декілька тем: “Безпечні пісочниці: що перевірити”, “Дитина забилася, як допомогти”, “Безпечне рукоділля”, “Сталася пожежа, як діяти”, “Крокуй до укриття: пісня, яка допоможе подолати страх”, “Розпізнаємо вибухонебезпечні предмети” [9].

Вважаємо за необхідне окремо акцентувати увагу на перебуванні дітей в укритті та на організації освітнього процесу під час повітряної тривоги. Після всіх організаційних питань, коли діти розміщаються в укритті, вихователь в першу чергу має їх заспокоїти. В нагоді можуть стати різні віршики, лічилки та ритуали (взятися за руки та висловити слова підтримки нашим воїнам, обійнятися один з одним, або з вихователем), дихальні вправи (для зняття напруги), ігри малої активності.

В залежності від того, як облаштоване укриття, дітям можна запропонувати наступні активності: ігрову, пізнавальну, образотворчу, театральну діяльність. Для зниження напруження варто використовувати музичну діяльність: хоровий спів, спів знайомих пісень, імітація тварин, прослуховування дитячих музичних творів. Для стабілізації стану дітей в укритті використовують і читання художніх творів. Виразне та емоційне читання творів з творчою та пошуковою діяльністю, елементами театралізації, руханками допомагають стабілізувати психологічний стан вихованців. Рекомендовані наступні матеріали для читання дітям: Живі письменники довкілля; Дерманський В. “Вірші для малят”; Прачова В. Казка “Котики”; аудіоказки “Павлуша і Ява”.

В укритті педагоги можуть продовжити перерваний освітній процес. Але вихователі повинні враховувати бажання дітей, чи можна використати саме той матеріал, який використовувався на самому занятті в групі, чи його буде достатньо в укритті. Освітній процес має гарантувати дітям безпеку не лише фізичну, а і емоційну, відволікати їх від тривоги. Науковцями і практиками розроблені різні технології та форми роботи, які є цікавими та містять компоненти, що стимулюють розвиток дітей. Так, на допомогу вихователям методистом відділу дошкільної освіти УІРО Оксаною Гурою у межах проєкту ЮНІСЕФ “Забезпечення безперервності навчання та розвитку дітей дошкільного віку в умовах кризи в Україні” розроблено Порадник “Ефективні форми роботи з дітьми в укритті”.

До використання в укритті вихователям можна запропонувати технологію “халабудної” технології, яка допоможе створити дошкільникам особистий простір із тканини, коробок з картону та іншого матеріалу,який є під рукою. Можна скористатися і технологією “Стіни, стеля та підлога, що говорить”, яка допомагає перетворювати приміщення в освітнє середовище навіть без іграшок. Ще використовується вільна гра, театралізована діяльність, пальчиковий театр, рухливі ігри малої та середньої активності, ігри в шашки та шахи, художня діяльність, конструктивна діяльність, ігрові вправи з камінчиками Марбл та ґудзиками [10].

Отже, варто зазначити, що в цей складний час заклади дошкільної освіти стали більш активно вести пошук шляхів вирішення проблем в організації навчання та розвитку здобувачів освіти. Ефективна управлінська організація у закладі освіти залежить від керівника, його професійної компетентності, потенціалу та розвитку педагогічного колективу. Функціонування системи дошкільної освіти в умовах воєнного стану характеризується інтенсивним пошуком нових підходів до організації освітнього процесу, впровадженні інноваційних форм, ефективних педагогічних та інформаційних технологій.

**2.2. Створення безпечного середовища в умовах закладу дошкільної освіти**

У період воєнного стану в Україні питання безпеки розглядається як першочергова потреба людини. Створення безпечного освітнього середовища є одним із головних завдань сучасних освітніх закладів, особливо в умовах воєнних дій. Реалізація цього завдання вимагає спільних зусиль керівників освітніх закладів, педагогічних працівників, батьків, дітей, громадськості, а також державних установ [71].

Багато закладів дошкільної освіти припинили освітній процес в очному форматі, перейшовши на дистанційний або змішаний, змінили можливість надання освітніх послуг на можливість надання волонтерської допомоги внутрішньо переміщеним особам. Якщо ж заклад дошкільної освіти має можливість надавати дітям освітні послуги в очному режимі, то кожен учасник освітнього процесу має володіти інформацією щодо захисту життя і здоров’я та докладати максимум зусиль для створення безпечного середовища. Актуальним постає питання організації безпечного освітнього простору для перебування в закладі дошкільників, персоналу закладу, і в разі потреби – батьків вихованців [26].

У Державному стандарті дошкільної освіти зазначено що сучасне освітнє середовище – це: безпечне, універсальне, розвивальне (ігрове) середовище; з використанням інформаційно-комунікаційних технологій; з якісним методичним наповненням; середовище з сучасним та універсальним дизайном [11].

Отже, освітнє середовище – сукупність об’єктивних зовнішніх умов, факторів, соціальних об’єктів, необхідних для успішного функціонування освіти. Це система впливів і умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку, які містяться в соціальному і просторово-предметному оточенні [67].

Аналіз останніх досліджень і публікацій вітчизняних науковців підкреслюють важливість створення безпечного освітнього середовища в закладах освіти. Умови формування безпечного освітнього середовища ЗДО були детально розглянуті Н. Вікторчук. Авторка наголосила, що модель безпечного освітнього простору ЗДО інтегрує всі компоненти системи захисту та сприяє більш ефективному розв’язанню питань безпеки. До цих висновків в своїх дослідженнях дійшли і О. Косенчук, Н.Миськова, О. Стягунова, Т. Собченко, Л. Іщенко, Т. Журавко. Психологічна підтримка та турбота про здоров’я дітей є невід’ємною частиною створення безпечного освітнього середовища. Дослідники О. Вашак та О. Вільхова акцентують увагу педагогічних фахівців у закладах дошкільної освіти на оздоровчій роботі. На думку авторів, оздоровчі технології сприятимуть формуванню в дітей уявлень про здоров’я, ціннісного ставлення до навколишнього світу, мотивації до здорового способу життя [71].

Варто визначити з яких чинників складається безпечне середовище закладу дошкільної освіти. Отже, безпечне середовище – це сукупність умов, що запобігають всім видам фізичної, психологічної, інформаційної, соціальної, моральної, матеріальної небезпеки всіх учасників освітнього процесу, забезпечують захищеність від негативних впливів та створюють комфортність для життя і розвитку особистості. Таким чином, поняття “безпека в освітньому просторі” включає в себе психологічний, фізичний та інформаційний компоненти [26].

Науковці розробили принципи безпечного освітнього середовища. Головний принцип – це домінування життя людини як основної цінності, що визначає концепцію необхідної безпеки, максимально усуває ризики, що загрожують життю і здоров’ю як дітей, так і дорослих. Наступний принцип – принцип комплексності оцінки ризиків та небезпек. Принцип регіональної специфіки передбачає врахування надзвичайних ситуацій конкретного регіону. Ще один принцип – це принцип міні-макса, що визначає досягнення максимального ефекту безпеки при наявності мінімуму ресурсного забезпечення. Ще один суттєвий принцип – це максимальна ефективність управління системою заходів і створених педагогічних умов, спрямованих на забезпечення максимальної безпеки освітнього середовища [67].

У статті науковці О.Косенчук та О.Стягунова виділяють три основні умови організації безпечного освітнього простору закладу дошкільної освіти:

1. Передбачення небезпеки – уміння розпізнавати небезпечні ситуації, передбачати наслідки своїх дій, та дій інших осіб, оцінювати ризики;
2. Запобігання небезпеці – уміння діяти так, щоб не потрапляти і не створювати небезпеки, продумувати наперед запобіжні заходи, наприклад, перевірка території освітнього закладу, встановлення охоронної сигналізації, проведення навчань і тренінгів;
3. Готовність миттєво діяти у разі небезпеки, що дозволяє не розгубитися у небезпечній ситуації,; знання основного алгоритму дій при виникненні надзвичайних ситуацій; уміння взаємодіяти з рятувальними службами; уміння надавати першу домедичну допомогу собі та іншим [26].

Створення безпечного освітнього середовища є багатогалузевим завданням, тому для його вирішення рекомендовано також залучати фахівців із різних сфер, зокрема представників Національної поліції, МВС, МОН, ДСНС, Мінінфра структури, місцеві та обласні державні організації тощо. Організація безпечного освітнього середовища надасть можливість закладам дошкільної освіти ефективно організовувати освітній процес [64].

З початком військових дій на території країни державні інституції напрацювали необхідну нормативну базу щодо організації роботи закладів освіти, в тому числі і закладів дошкільної освіти, під час воєнного стану: Лист ДСНС від 14.06.2022року № 03-1870/162-2 “Рекомендації щодо організації укриття в об’єктах фонду захисних споруд цивільного захисту персоналу та дітей (учнів, студентів) закладів освіти”, Лист МОН від 02.04.2022 № 1/3845-22 “Про рекомендації для працівників закладів дошкільної освіти на період дії воєнного стану”, Лист МОН від 25.04.2022 № 1/4428-22 “Методичні рекомендації щодо проведення просвітницької роботи з учасниками освітнього процесу в ЗДО з питань уникнення враження мінами, вибухонебезпечними предметами та ознайомлення з правилами поводження в надзвичайних ситуаціях”, Лист МОН від 29.03.2022 № 1/3737-2 “Про забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні”. В документах визначені основні умови і правила надання освітніх послуг. Для кожного закладу освіти спеціальними комісіями індивідуально ухвалюється рішення щодо організації освітнього процесу та складається акт дозволу. Рішення приймається в залежності від безпекової ситуації, наявності укриття, оцінкою його стану та місткості, результатів обстеження закладу спеціальними комісіями на відповідність визначеним вимогам. Таким чином, заклад може працювати очно, дистанційно чи у змішаному форматі [84].

Заклад дошкільної освіти формує безпечний фізичний простір для перебування всіх учасників освітнього процесу: безпечне укриття для дітей та працівників закладу, безпечне обладнання, безпечні шляхи пересування по закладу та в укриття, готують план евакуації, проводять спеціальні навчання, тренінги на відпрацювання навичок евакуації.

Важливо організовувати безпечний соціально-психологічний простір: повага до особистості, протидія булінгу та дискримінації, сприятливий клімат в колективі, навчання персоналу технікам зняття стресу, напруги. Керівники закладів дошкільної освіти мають приділяти увагу забезпеченню безпеки для отримання якісних освітніх послуг. Це стосується доступності та безбар’єрності освіти і матеріалів, універсального дизайну споруд та приміщень, розвивальної й мотивуючої спрямованості та компетентнісного підходу до освітнього процесу. Здійснюється постійний психологічний супровід учасників освітнього процесу [51].

В Листі Міністерства освіти і науки № 1/8820-23 від 20.06.2023 “Про організацію безпечного освітнього простору в закладах дошкільної освіти та обладнання укриттів” наголошено, що рішення про відновлення діяльності та режим роботи закладів дошкільної освіти ухвалюють місцеві органи влади та військові адміністрації. Також зазначено, що керівник закладу освіти є відповідальним за створення безпечних умов у закладі дошкільної освіти [50].

В документі подано визначення що можна вважати укриттям в закладі дошкільної освіти – спеціально організоване приміщення в будівлі або на території закладу, що слугує захистом для дітей та персоналу в разі фізичної небезпеки, яке пройшло відповідну експертизу та відповідає нормативним вимогам, враховує вікові особливості дітей дошкільного віку, забезпечено необхідним майном, інвентарем, засобами та матеріалами.

В нових соціальних умовах, в яких опинився кожний освітній заклад в Україні під час військового стану, укриття стало чи не самим важливим компонентом освітнього середовища. В переважній більшості укриття облаштовуються в підвальних приміщення, які використовувались для комунікацій, як складські приміщення. Такі приміщення вимагали проведення ремонтних робіт, часто у великому об’ємі.

Внутрішнє обладнання укриття закладу дошкільної освіти має відповідати основним вимогам: наявність місць для відпочинку дітей та дорослих, наявність ігрових осередків, художнє оформлення та декорування стін, наявність дидактичного обладнання,матеріалу для зображувальної діяльності.

Обов’язкова умова перебування дітей в укриттях – спланований змістовий контент роботи, під час якого діти мають відволікатись від хвилювань, страхів та тривожного стану, постійний психологічний супровід [51].

Кабінетом Міністрів України ухвалено Концепцію безпеки закладів освіти (07.04.2023року). В документі визначена основна мета – організація рівних, належних і безпечних умов здобуття освіти та педагогічної діяльності. Кожний заклад дошкільної освіти має розробити локальний документ щодо стратегії безпеки свого закладу, в якому б зазначалися не тільки загальні положення, вимоги та рекомендації, а прописувалися особливості організації роботи під час воєнного стану конкретного закладу [25].

Безпековий компонент закладу залежить від створення єдиної системи безпеки, яка може включати наступні компоненти: система організації роботи з охорони праці, пожежної безпеки та безпеки життєдіяльності всіх учасників освітнього процесу; організація роботи безпеки життєдіяльності під час проведення освітньої роботи; організація навчання учасників освітнього процесу питанням безпеки життєдіяльності, а обслуговуючого персоналу – з охорони праці; забезпечення фізичної безпеки у закладі освіти: безпеки будівлі та малих форм на майданчиках, організація укриття та підтримання безпечних шляхів до нього, дотримання правил пожежної безпеки, безпеки всього технологічного обладнання санітарний стан; організація якісного харчування дітей; створення комфортного психологічного простору: ефективна комунікація, формування відчуття захищеності, протидія булінгу, психологічному насиллю, експлуатації, дискримінації за будь-якою ознакою, приниження честі, гідності; реалізація здоров’язбережувального компоненту в освіті, формування здорового способу життя у дітей, профілактика дитячого травматизму, негативних звичок та хвороб [67].

Слід зазначити, що важливу роль в організації безпечного середовища відіграє методичний аспект. Керівник закладу має скерувати педагогічний колектив на облаштування затишного, розвивального середовища як в груповому приміщення, так і в укритті. Для цього сучасний педагог має вміти: проектувати, створювати та час від часу перетворювати середовище в якому постійно знаходяться діти; визначати свою роль у певному осередку середовища та змінювати його відповідно до потреб конкретної дитини; використовувати сучасні освітні технології навчання та взаємодії залежно від потреб дітей.

Провідна роль у цьому контексті належить педагогам, які самі повинні мати професійні компетентності та особистісні якості для формування і підтримування такого середовища. У сучасному закладі дошкільної освіти педагог має застосовувати різноманітні методи та стратегії для створення психологічно безпечного середовища, середовища, яке допомагає формувати демократичні цінності. Йдеться про надання дітям дошкільного віку можливості вибору під час освітнього процесу, сприяння формуванню спільних демократичних цінностей, розвиток навичок взаємодії та толерантного ставлення до інших [3].

Науково визначено, що розвивальне середовище – це комплекс психолого-педагогічних, матеріально-технічних, санітарно-гігієнічних, ергономічних, естетичних умов, що забезпечують організацію життя дітей у дошкільному закладі. Одним із компонентів розвивального середовища дошкільного закладу є предметно-ігрове середовище груп [83].

Незважаючи на сучасні виклики, створюючи ефективне й безпечне розвивальне середовище, слід керуватися загальновідомими та усталеними принципами. При виборі засобів та обладнання для навчання варто враховувати потреби дітей різного віку, тобто вікові особливості дітей (принцип природовідповідності). Для навчання дітей варто вибрати оптимальний період для набуття ними певних компетентностей.

Наступні принципи – це принципи динамічності - стабільності. У розвивальному середовищі повинні бути закладені можливості для змін у відповідності з потребами дітей у різній діяльності дітей, з урахуванням різних педагогічних завдань. Однак, потрібно забезпечити відносну постійність, для відчуття комфорту і захищеності. На основі цієї стабільності можна вносити необхідні корективи.Такі періодичні зміни та оновлення середовища дозволять не втрачати інтерес вихованців до навчання. Середовище не повинно бути статичним, нерухомим, постійним. Приблизно один раз у два місяці частина матеріалу має оновлюватись, а меблі переставлятися, хоч мінімально.

Все, що знаходиться в групі повинно мати свою функціональність, бути потрібним для дорослого і вихованців, мати практичність у використані, підпорядковуватись освітнім цілям і вимогам програм.Розвивальна спрямованість предметного середовища це облаштування осередків з урахуванням найбільш актуального заняття для розвитку дитини в даний час. Варто орієнтуватися на особистісний підхід і творчий розвиток дитини [83].

Важливий принцип – це принцип розмежування активних та спокійних осередків. Діти мають потребу як в активному, так і спокійному відпочинку. Чіткий розподіл в просторі групи дозволяє їм не заважати один одному, дає змогу переходити від одного виду діяльності до іншого, уникнути перевтоми та знизити рівень стресу. Коли діти знають, що в одних осередках потрібно гратися тихіше, а в інших можна бути активними, вони менше заважають один одному, що зменшує кількість конфліктів і непорозумінь. Розвивальне середовище повинно давати дитині можливості вибору, ставити її у ситуацію, коли треба прийняти самостійне рішення, самовизначитися. Принцип емоційності середовища, індивідуальної комфортності та емоційного благополуччя дитини та дорослого. Середовище повинно пробуджувати у дітей активність, давати їм можливість здійснювати різноманітні види діяльності. Разом із тим, навколишнє середовище повинно при необхідності гасити надзвичайну активність, давати можливість відпочити. Тому розвивальне середовище передбачає наявність місць для розслаблення. Це може бути і “куточок усамітнення” і затишна кімната (або спальня) з м’якими меблями і іншими елементами, які сприяють відпочинку [69].

Щоб створити сучасне безпечне освітнє середовище, потрібно продумати та забезпечити оптимальні умови для розвитку й саморозвитку дитини. Під час цих процесів, спостерігаючи та досліджуючи активність вихованців у цьому освітньому середовищі, педагоги набувають компетентності щодо його створення [73].

Психологічна безпека є важливим фактором успішного розвитку та навчання дітей, адже вона забезпечує емоційний комфорт, сприяє формуванню позитивного самооцінювання і впевненості в собі. Директор закладу дошкільної освіти має досконало розумітися в даному питанні та знати чинники які впливають на рівень психологічної безпеки в освітньому середовищі. Одним із факторів є міжособистісні відносини: вони можуть бути як позитивні, так і негативні. До позитивних можна віднести – довіру, доброзичливість, схвалення, толерантність, а до негативних – конфліктність, агресивність. Міжособистісні відносини важливі серед педагогів, колективу закладу освіти, між дітьми. Між батьками та педагогами закладу. Наступний фактор – відчуття захищеності дитини в освітньому середовищі, тобто відсутність насильства в усіх його формах. Дуже часто жертвами негативного відношення стають діти певних категорій: які мають фізичні недоліки, особливості зовнішності, не мають досвіду життя в колективі (“домашні діти”). Щоб убезпечити дітей від проявів насилля в колективі, вихователі повинні бути компетентними в питанні та діяти на випередження.

Важливим безпековим компонентом середовища є його комфортність, тобто оцінка емоцій, почуттів та домінуючих переживань у процесі взаємодії дорослих і дітей в освітньому середовищі закладу. Якщо в закладі не налагоджена психологічна допомога, то це може призвести до емоційного вигорання у педагогів, та негативних тенденцій у дитячих колективах [73].

Ще один фактор безпеки – це задоволеність освітнім середовищем, це задоволення базових потреб дитини у: допомозі та підтримці, безпеці, допомозі та підтримці, пізнанні та діяльності. Основними характеристиками процесу взаємодії всіх учасників освітнього середовища має бути особистісно-довірливе спілкування, толерантне відношення один до одного.

Можна зробити висновок, що укриття в закладах дошкільної освіти повинні нагадувати звичні дитячі кімнати для ігрових дій, відпочинку, творчих ігор, зображувальної діяльності,групових занять. Ці приміщення мають бути максимально комфортними для всіх дітей дошкільного віку. При облаштуванні укриттів не бажано використовувати іграшки, які можуть видавати звуки, схожі на сирени чи плач, повітряні кульки, які можуть розриватися зі звуком, схожим на вибух. Кращим варіантом може бути облаштування приміщень для укриття м’якими модулями, які під час ігор не створюватимуть зайвого шуму. У відповідь на виклики воєнного часу у сфері освіти з’являються не лише інноваційні педагогічні й соціально-психологічні методи, а й інженерно-технічні, транспортні, будівельні. В умовах воєнного часу вони допомагають у комплексному розв’язанні освітянських проблем і спрямовані на уникнення помилок у майбутньому в організації цивільного захисту учасників освітнього процесу [71].

У своєму дослідженні щодо створення безпечного та здорового освітнього середовища в закладах дошкільної освіти науковець Л. Фасолько наголосила що воно є основним завданням і буде зберігати свою актуальність у період післявоєнного відновлення. Пропонується керівникам спланувати роботу в цьому напряму за наступними позиціями:

1. Проведення семінарів-практикумів, тренінгових занять для вихователів та іншого персоналу з безпеки життєдіяльності дітей.
2. Впровадження цифрових систем комунікації для швидкого реагування на екстрені ситуації.
3. Розробка й практика планів евакуації та інших екстрених процедур.
4. Залучення батьків до формування політики безпеки та інших аспектів освітнього середовища.
5. Впровадження системи постійного моніторингу стану безпеки та ефективності заходів.

Отже, у період воєнного стану в Україні найважливішим пріоритетом діяльності закладів дошкільної освіти є формування безпечного та здорового освітнього простору. Досягнення безпечних умов відбувається через забезпечення спеціальних умов у закладі дошкільної освіти, що запобігають будь яким видам фізичної, психологічної, інформаційної, соціальної, моральної, матеріальної небезпеки всіх учасників освітнього процесу, забезпечують захищеність від негативних впливів та створюють комфортні умови для життя і розвитку дошкільників. Таке середовище є критично важливим для повноцінного розвитку дитини та збереження її фізичного й психологічного здоров’я. Для організації безпечного освітнього середовища в сучасних закладах дошкільної освіти потрібно обладнати належні укриття, підтримувати ефективну комунікацію з батьками, адаптувати програми й методику навчання до потреб дітей.

**2.3. Взаємодія закладу дошкільної освіти з родинами для створення безпечного середовища в умовах сім’ї**

Комунікація з батьківською громадою завжди була невід’ємною складовою освітнього процесу, а зараз, в умовах військової агресії проти України, її важливість складно переоцінити. Усе, що відбувається – це виклик для педагогів, для вихователів та дошкільнят, для батьків [92].

Партнерська взаємодія з батьками дітей у період воєнного стану заслуговує особливої уваги. В умовах сьогодення, коли ситуація в усіх сферах життєдіяльності нашої країни змінюється щодня, збільшується роль батьків в освітньому процесі та надолуженні освітніх втрат [49].

В умовах війни педагогічні працівники мають бути готовими та спроможними повноцінно надавати освітні, інформаційні, консультаційні послуги сім’ям, які виховують дітей раннього та дошкільного віку. Для цього слід віддавати перевагу системам комунікації, що дають змогу встановити швидкий обмін інформацією, мобільність зворотного зв’язку.

Під час організації спілкування учасників освітнього процесу працівники закладу дошкільної освіти мають ставити перед собою наступні завдання:

1. Сприяти організації комунікації дітей та їхніх батьків із закладом дошкільної освіти.
2. Створювати безпечний соціально-освітній простір.
3. Адаптувати освітній процес в умовах війни з урахуванням ситуацій, що склалися в кожній родині вихованців.
4. Добирати форми та методи взаємодії між учасниками освітнього процесу відповідно до конкретної ситуації кожного.
5. Володіти інформацією щодо ресурсного забезпечення освітнього процесу в умовах дистанційної роботи.
6. Володіти навичками організації та проведення онлайн-заходів.
7. Налагоджувати спілкування з учасниками освітнього процесу через різні формати інформаційно-комунікаційних технологій.

Оскільки форма освіти дошкільників залежить від безпекової ситуації в кожному регіоні, комунікувати з учасниками освітнього процесу потрібно з урахуванням локації дітей: удома, в укритті, в умовах зовнішньої міграції, в умовах внутрішньої міграції, в закладі дошкільної освіти, з батьками, вихователями, опікунами, волонтерами [52].

Директор закладу дошкільної освіти разом з колективом визначають завдання під час організації комунікації з учасниками освітнього процесу:

1. Забезпечувати необхідною інформацією сім’ї, які евакуйовані з небезпечних територій і можуть долучитися до освітнього процесу за місцем тимчасового проживання;
2. Надавати інформацію щодо використання приватних освітніх платформ з безоплатним доступом до освітніх послуг, щоб залучити дітей до освітнього процесу;
3. Сприяти тимчасовому залученню дітей, які знаходяться за кордоном до освітнього процесу;
4. Організовувати індивідуальні консультації з фахівцями (практичними психологами, психотерапевтами, медичними працівниками, юристами), щоб підтримати дітей та їхніх батьків у кризовому стані – в умовах евакуації, під час перебування в укриттях, у медичних закладах, прихистках, притулках, при перетинанні кордону тощо.

Для того щоб забезпечити ефективність спілкування з батьками, необхідно обирати оптимальні канали комунікації для кожного конкретного завдання. У складних умовах у пригоді стануть сервіси й інструменти комунікації в онлайн-режимі.

Підвищити ефективність комунікації учасників освітнього процесу дають змогу: завдання й рекомендації для батьків щодо роботи з дітьми відповідно до їхнього віку, розміщені на сайті закладу дошкільної освіти; в групах в месенджерах Viber, Telegram, WhatsApp з батьками, вихователями, практичними психологами тощо; електронні платформи Zoom, GoogleMeet, Google Classroom, Microsoft Teams.

Важливо визначитися, через які канали комунікації швидко доставляються повідомлення до спільноти, який канал зможе забезпечити оптимальний зворотний зв’язок, які формати для цих каналів застосовувати та які супровідні матеріали необхідно попередньо підготувати [76].

Варто звернути увагу, що ті дошкільні заклади, які призупинили свою роботу у зв’язку з воєнними діями, продовжують здійснювати освітній процес, але в іншому форматі. В цьому випадку роль вихователів – це роль модераторів, які пропонують педагогічну підтримку батькам вихованців. Функція педагога-модератора полягає в створенні сприятливого середовища для спілкування, підтримки родин у час кризи та для підтримки освітнього процесу для дітей, де б вони не знаходились. Основні аспекти цієї функції педагогів полягають в наступному. По-перше, це психологічна підтримка. Вихователь допомагає батькам розуміти, як події що відбуваються впливають на стан дітей, надає рекомендації щодо підтримки емоційного благополуччя дитини. Він може пропонувати вправи для зняття тривоги та стресу, а також поради для стабілізації сімейного середовища, попри обставини. Вихователь може допомогти і з адаптацією дітей до нових умов, наприклад, в умовах переїзду, навчання в незнайомому середовищі.

По-друге, вихователі забов’язані інформувати батьків про зміни в освітньому процесі, зміни в розкладі занять або підходів до викладу змісту програми. Важливо, щоб батьки розуміли, як підтримувати розвиток дітей вдома. Для вивчення запитів та очікувань батьків, їхньої готовності до партнерської взаємодії, щодо забезпечення індивідуальної траєкторії розвитку дошкільників можна провести онлайн-опитування, обговорення актуальних питань і групах у месенджерах. Інформація збирається з метою планування роботи та корекції плану. Головне – педагогічний колектив має керуватися інтересами дітей, враховувати вікові особливості, здібності і потреби, а не замовленням батьків, які часто занадто завищені та амбіційні.

Наступна функція вихователя-модератора – надання інформації про доступні інформаційні ресурси, які можуть надати психологічну допомогу, гуманітарну підтримку, фінансову допомогу чи безкоштовні освітні ресурси. Дошкільний заклад може виконувати роль посередника між сім'ями та організаціями, що надають допомогу.

Ще одна функція – це формування підтримуючої спільноти. Модератор стимулює батьків об’єднуватися для обміну досвідом, підтримки один одного та спільного вирішення проблем. У періоди невизначеності батьки можуть надавати одне одному допомогу та підтримку, що значно знижує рівень стресу.

У період військових дій, коли фізичні зустрічі неможливі і небезпечні, модератор забезпечує регулярні онлайн-зустрічі з батьками, де можна обговорити актуальні питання, дати рекомендації та підтримати контакт.

Все це робить вихователя-модератора важливим помічником для батьків і дітей у подоланні кризових ситуацій та збереженні максимально можливого стабільного середовища для розвитку дошкільнят.

Під час дистанційної форми організації освітнього процесу не варто вимагати від батьків щоденних звітів про досягнення дітей. Натомість можна провести флешмоби, виставки, челенжі (читання віршів, виконання цікавих фізичних вправ).

Роль керівника закладу дошкільної освіти в цьому напрямі роботи полягає в тому, щоб об’єднати зусилля педагогічного колективу, систематизувати співпрацю з родинами, дотримуватись послідовності. Директор закладу може ініціювати анкетування батьків, щоб виявити запити щодо інформаційної підтримки, організувати зворотній зв'язок а виявити проблеми. Запити батьківської громадськості мають стати основою під час планування діяльності закладу: враховуються отримані результати та визначаються ті форми взаємодії, які будуть дієвими й ефективними [34].

Алгоритм дій щодо співпраці закладу дошкільної освіти з батьками при організації змішаного формату освітнього процесу вміщено в **Додатку В.**

Під час очної форми організації освітнього процесу закладів дошкільної освіти зберігаються класичні підходи до взаємодії з батьками вихованців. Дошкільний заклад – це місце зустрічі дітей, батьків і педагогів, це перша освітня ланка, де реалізуються наступні напрями співпраці закладу дошкільної освіти і батьків: налагодження партнерської взаємодії; ознайомлення зі стратегією розвитку закладу дошкільної освіти та основних напрямів роботи; ознайомлення з організацією освітнього процесу (режим дня, розклад освітньої діяльності, програми, за якими працює заклад, зміст і результати освітньої діяльності); інформуємо про основні підходи та практики в роботі з дітьми, інноваційні технології та сучасні методики; створення атмосфери взаємопідтримки, спільності інтересів; збагачення батьків інформацією про виховні практики, удосконалення навичок взаємодії з дітьми.

У роботі з батьками вихователі спираються на основні принципи співпраці, розглянемо їх. Один з головних принципів – це максимальна прозорість і відкритість у відношеннях з батьками.

Ще один принцип у спілкуванні з батьками – це дотримання їх прав. Не варто нав’язувати батькам форми співпраці, вимагати обов’язкового їх відвідування. Натомість, вихователі можуть зацікавити батьків, практично доводити ефективність заходів. Також необхідно враховувати звичаї і традиції родин, їх культурну, релігійну приналежність.

Наступний принцип – врахування уподобань, інтересів, нахилів членів родин. Вивчення та врахування запитів, інтересів та вподобань батьків дає змогу не лише дізнатися про їхні очікування, виявити схильності й таланти членів родин, а й вдало скоординувати співпрацю, обрати доцільні форми взаємодії. Така співпраця дозволить розумно використати ресурси батьків, їх досвід в освітньому процесі.

Під час організації роботи з батьками допоможе творчий підхід у досягненні поставленої мети. Так співпраця буде ефективнішою. Творчий підхід – це ще один принцип співпраці.

Спілкування з батьками має бути конструктивним, позитивним і емоційно забарвленим. Теми і питання для обговорення формулюються чітко і конкретно.

Для досягнення позитивного результату в роботі з батьками необхідна попередня підготовча робота педагогів. Плануючи співпрацю з сім’єю, вихователям слід пам’ятати, що батьків до різних форм роботи необхідно готувати заздалегідь.

У педагогіці виділяють такі традиційні форми роботи з батьками: індивідуальне спілкування, консультування; колективні заходи; наочно-інформаційні. Ефективність співпраці забезпечує раціональне поєднання різних форм роботи.

До колективних форм роботи можна віднести: батьківські збори (групові та загальні), на яких обговорюють проблеми життєдіяльності групи і дошкільного закладу; засідання “круглого столу”, дискусії; заняття-тренінги; школи для батьків; дні відкритих дверей.

Індивідуальні форми роботи – це індивідуальні консультації; бесіди, залучення батьків до освітнього процесу групи.

До наочно-інформаційних можна віднести: виставки дитячих робіт, рекомендації, пам'ятки, Інтернет-ресурси [24].

Для покращення взаємодії дошкільного закладу і батьків варто урізноманітнювати форми роботи. Поряд з традиційними варто залучати батьків і до нових заходів.

Однією з таких форм може бути проектна діяльність, мета якої – налагодження партнерських відносин між педагогами і батьками, створення умов для розвитку дітей, підвищенню батьківської компетентності, забезпечує спільне вирішення актуальних питань, формує довірливе, взаємопідтримуюче середовище, що дуже важливо в наш час. Проектна діяльність може бути спланована на 1-2 місяця, на півроку, на навчальний рік. Таким проектом може бути залучення батьків до освітнього процесу з такими заходами: “Майстер-кухар”, це коли мами і тата готують з дітьми страви, а потім разом смакують їх; “Майстерня цікавих речей” - мами-рукодільниці можуть навчити дітей робити ляльку-мотанку, картину з природного матеріалу; “Мій тато – майстер на всі руки” - ремонт стільців, іграшок, або виготовлення ігор із залишкових матеріалів; “Супербабусі” - бабусі можуть розповідати про вишивку, про роботу на городі (сіяти насіння з дітьми), вчити дітей цікавим рухливим іграм свого дитинства, віршам, примовкам. Головне, щоб ця робота батькам приносила задоволення, вони розуміли про значущість такої взаємодії з дітьми, а атмосфера була теплою і дружньою.

Ще однією цікавою і дуже важливою для дітей є ознайомлення їх з професіями батьків. У зв’язку з тривогами, діти не можуть вийти на місця роботи батьків, проте мами і тата можуть прийти до дітей у заклад та розповісти про особливості професій. Разом з вихователем батьки можуть організувати “Салон краси”, “Пожежну частину”, “Супермаркет”. Діти через сюжетно-рольову гру пізнають інформацію від батьків та закріплюють в ігрових діях [88].

Варто зупинитись на організації родинних свят, які стали актуальними під час військових дій. Мета – створення підтримуючої, стабільної атмосфери для дітей та їхніх сімей, зміцнення емоційного зв’язку між ними та надання відчути радість і єдність, попри складні обставини. Такі свята допомагають дітям знижувати рівень стресу, відволікатися від тривожних думок, а також формують відчуття безпеки та турботи. Для батьків це можливість отримати емоційну підтримку, спілкування з іншими родинами та відчути, що вони не самі в ці важкі часи.

Родинні свята можна проводити в різних форматах та різною тематикою. Батьки можуть обмінюватися досвідом сімейного виховання, розкривати свої творчі здібності. Як показує практика, найцікавіші ті свята, що пов'язані з народними та сімейними традиціями: “Українські вечорниці”, “Плету-плету віночок”, “Зимові витинанки”, “Коляд, коляд, коляда”. Мета таких свят – сприяння утвердженню сімейних цінностей та активного залучення сім'ї до національного виховання дітей.

Гарно проходять виставки художніх робіт батьків, коли в холі закладу вивішуються художні роботи та вироби мам та татусів: це можуть бути вишиті картини, художні картинки, декоративні розписи, витинанки. Організація таких виставок має виховне значення. Коли батьки беруть участь у заходах дошкільного закладу, це показує їхню активну участь у житті дитини та освітнього закладу, створюючи позитивний приклад для дитини. Батьківська активність допомагає дітям відчути підтримку та турботу. Залучення батьків до творчої діяльності допомагає зняти стрес і напругу, що важливо в умовах критичних станів. Через художні роботи батьки можуть поділитися своїми вміннями та навичками, а також показати своїм дітям, що вони можуть бути корисними для громади.

Можна запропонувати батькам день самоврядування. Всі зацікавлені родини стають повноправними учасниками життя дитячого садка - проводять заняття, організовують ігри, прогулянки. Під час організації такої форми роботи вихователі мають завжди бути поряд, готові вчасно допомогти, підказати та підтримати.

Таким чином, організація спільних заходів з батьками має важливе значення як для особистого розвитку самих батьків, так і для благополуччя та емоційного стану дітей [88].

Відкрита та прозора робота з батьками сприяє їхній інформаційній обізнаності. Батьки, які раніше перебували в ролі спостерігачів, поступово стають активними учасниками виховної діяльності, дослідниками власної батьківської поведінки. Це дає змогу всім учасникам освітнього процесу ефективніше здійснювати просвітницьку роботу.

Батькам постійно потрібно нагадувати, що одним із найголовніших завдань дорослих в часи війни – це підтримка та турбота про дітей. Через невеликий життєвий досвід і особливості дитячої психіки їм загрожує більше небезпек, фізичних та психоемоційних, ніж дорослим. Водночас існують інструменти, які дозволяють мінімізувати ризики та вберегти фізичне та психічне здоров’я дитини.

Батькам необхідно надати інформацію про важливі дії дорослих під час війни. Далі приводимо рекомендації психолога С.Ройз:

1. Будьте разом з дитиною, обіймайте її. Якщо її рухи пришвидшені, необхідно говорити повільно, тихо й бути на рівні очей дитини.

2. Скажіть слова підтримки: “Ми в порядку. Ми будемо робити все, що в наших силах”, “Я доросла, я знаю, що робити”, “Я з тобою”. За необхідності повторюйте.

3. Заспокойтеся самі та стабілізуйте дитину. Чим молодші діти, тим сильніше їхній психоемоційний стан залежить від стану батьків. Тому спочатку стабілізуємось самі. Це можна зробити за допомогою контролю стоп, спини, очей та рук [46].

Лише після того, як стабілізуєтесь самі, починайте говорити з дитиною: спокійно та не надто голосно. З дитиною необхідно домовитись про правила поведінки. У небезпечній ситуації дитина повинна виконувати розпорядження дорослих миттєво і без сперечань. Прохання або вимоги повинні бути конкретними, лаконічними та зрозумілими. Важливо заздалегідь відпрацювати команди: “Стій”, “Торкатись заборонено”, “Підійди або тримай за руку”. Ще один “секрет” це талісман, який лежить в кишені як дорослого, так і дитини. Під час повітряних тривог часто доводиться тимчасово покидати місце приживання. Попросіть дитину вибрати маленьку іграшку або талісман, який вона зможе покласти в кишеню. Скажіть, що у хвилини, коли буде страшно чи самотньо, дитина може брати цю іграшку в руки, розмовляти з нею, розповідати їй про свої почуття. Прикріпіть до верхнього одягу дитини бейдж з повною інформацією про неї. Ім‘я, прізвище, вік, контактні дані батьків, особливі медичні потреби дитини (якщо такі є), вкажіть групу крові. Окрім бейджа на одязі, покладіть дитині у кишеню записку та/або напишіть цю інформацію на її руці стійким маркером або ж наклейте цупкий скоч на одяг. У стані стресу забувати прості речі можуть навіть дорослі, а діти й поготів.

Після стресових і небезпечних ситуацій пам’ятайте про відновлення: обов’язково обіймайте дитину; цілуйте на ніч; читайте казки, історії; говоріть дитині: “Я поруч, я з тобою, я тебе люблю” [69].

Україна продовжує жити у стані війни і у зв’язку з цим у батьків виникає питання, як говорити з дітьми на тему війни. Психологи запевняють, що говорити про те, що відбувається, з дітьми однозначно треба: питання, які стосуються життя і смерті, вимагають роз’яснення та підтримки з боку значущого дорослого; для того, щоб дитина розуміла, що відбувається і чому звичний життя змінилося. Психологи застерігають, якщо дитина не почує від дорослих чітких відповідей, вона почне шукати рішення самостійно і внаслідок цього нерідко розвиваються різноманітні фобії. Діти часто задають питання, на які дуже важко відповідати дорослим: “Чому люди помирають?”, “А мій тато загине?”, “Навіщо нам їхати з дому?”. Дії мами чи батька можуть бути наступні:

1. Запропонувати подивитися один одному в очі, адже коли ми дивимося в очі іншій людині, це дає більше відчуття безпеки та близькості;
2. Можна запропонувати сказати одне одному слова підтримки чи просто якесь вітання;
3. Можемо сказати: “Зараз ми всі переживаємо жахливо складний досвід. Але я так рада бачити тебе. І це означає, що ми справляємося, ми сильні”;
4. Запропонувати дитині поділитися тим, що їй допомагає вистояти й справитися, поділитися зі своїм досвідом.

Після цього можна запропонувати дитині будь-яку дихальну практику.

Відповідати на дитячі питання про війну психологи рекомендують якомога простіше. Пам’ятати, що дитина збентежиться, якщо побачить, що дорослий засмучений чи шокований через жахливі причини, яких вона не здатна зрозуміти.

На питання: “Чому люди помирають?” варто дати просту та лаконічну відповідь, наприклад: “Чому солдати помирають? Чому на нас напала інша країна?”. Намагайтесь відповідати чесно і якомога коротше: “Солдати помирають, бо їх поранив ворог. Люди воюють, аби захистити свою країну. На нас напали, бо хочуть захопити нашу землю”.

Міністерство освіти і науки, ГО “Асоціація дошкільних працівників”, Український інститут розвитку освіти, громадські організації як в Україні, так і за кордоном, ЮНІСЕФ, управлінці та практики, практичні психологи активно підключилися до розробки порад батькам під час війни.

Наприклад, в брошурі “Поради батькам під час війни” вміщена важлива інформація для батьків, які переживають війну разом зі своїми дітьми: як вберегтися від небезпеки мін та боєприпасів; правила безпечного поводження у населених пунктах та поза ними під час війни; основні правила безпеки, гігієни, харчування, щеплення, психологічної підтримки – відповіді на питання, які наразі є найбільш актуальними [90].

Психолог С. Ройз в методичці “Супергерої безпеки. Як підготувати дітей до можливих надзвичайних ситуацій”: радить після того, як усі “врятувалися і знаходяться в укритті”, важливо разом з дітьми сказати: “Ми у безпеці! Ми разом. Ми всі супергерої” [92].

В матеріалах, вміщених на сайтах Міністерства освіти і науки педагогам і батькам можна знайти відповіді на питання, які їх турбують: як заспокоїти дітей під час війни; як подбати про дитину, якщо ви знаходитеся з нею в укритті; як говорити з дитиною, якщо батько чи мати захищає країну; правила підтримки, якщо родина евакуюється з дитиною; правила підтримки, якщо родина евакуюється з дитиною; як підтримати дитину, якщо ви опинились у зоні активних бойових дій; як говорити про війну та повітряну тривогу з дітьми; як швидко заснути, коли ви тривожні і вам важко розслабитися. Корисні матеріали для педагогів і батьків, які стануть у нагоді при спілкуванні з дітьми дошкільного віку вміщено в **Додатку Д.**

Отже, співпраця між закладом дошкільної освіти та батьками вихованців у військовий час є важливою для забезпечення стабільності та підтримки дітей. Роль директора є надзвичайно важливою та включає багато аспектів: бути надійною опорою, джерелом стабільності і підтримки, що допомагає батькам і дітям почуватися в безпеці та бути підготовленими до будь-яких викликів. Заклади дошкільної освіти надають сім’ям інформаційну та психологічну підтримку, допомагаючи зрозуміти як створити дитині безпечне та розвивальне середовище вдома. Спільна робота сприяє патріотичному вихованню, формуючи у дітей повагу до захисників України та цінність миру. Тісна співпраця допомагає дітям відчувати себе захищеними навіть у складних умовах.

**ВИСНОВКИ**

Працюючи над дослідженням ми дійшли таких висновків :

1. Всупереч складним умовам під час воєнного стану в Україні освітній процес у закладах освіти України не зупинився. Організаційна трансформація торкнулася всіх сегментів системи освіти України – від дошкільної до вищої, що стало серйозним викликом для держави та для педагогів. Частина закладів дошкільної освіти продовжує працювати у звичайному режимі, частина призупинила роботу повністю, деякі приймають тимчасово переміщених осіб, інші організовують освітній процес дистанційно, консультують батьків.

Роль керівника закладу дошкільної освіти є надзвичайно важливою, він виступає як лідер, менеджер, координатор, забезпечує умови для розвитку дітей, ефективну роботу команди та відповідність закладу вимогам воєнного часу. Управління – процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з тим, щоб досягти координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань.

Сучасна управлінська парадигма ґрунтується на системному підході. Керівник закладу дошкільної освіти виступає як системний менеджер, який забезпечує функціонування всіх елементів системи (кадри, ресурси, фінанси).

Менеджмент якісної дошкільної освіти – це скоординована діяльність із керівництва та управління закладом дошкільної освіти, яка дозволяє долати труднощі і перешкоди за допомогою безперервного вдосконалення системи, передбачаючи і попереджаючи можливі кризові ситуації.

Таким чином вважаємо, що розвиток системи дошкільної освіти тісно пов’язаний із ефективністю управління керівника, оскільки саме директор задає стратегічний напрям і створює умови для функціонування закладу. в любих умовах. Ефективний директор не тільки контролює щоденну діяльність, але й мотивує персонал до постійного професійного розвитку, залучає сучасні підходи до освітньої діяльності дітей, забезпечує дотримання стандартів освіти, створює безпечне середовище.

2. Управління закладами освіти ґрунтується на дотриманні певних принципів, котрі відображають закономірності управління і є основою щодо здійснення управлінських функцій. Застосування принципів внутрішнього управління освітніми закладами досліджували науковці: Ю.Барабаш, В.Берека, О.Біницька, О.Галус, М.Дарманський, Н.Казакова, В.Луговий, О.Мармаза, Н.Ничкало, О.Огієнко, Л.Покроєва, Л.Пісоцька, І Шоробура , І.Ящук та інш.

Узагальнюючим є те, що науково обґрунтоване керівництво закладом дошкільної освіти можливе за дотримання таких принципів управління: демократизація і гуманізація, системність і цілісність, наукова обґрунтованість управління, двостороння комунікація, поєднання колегіальності з персональною відповідальністю.

На сьогоднішній час немає єдиної класифікації функцій управління. Проте більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які наголошують на циклічності діяльності керівника.

Дійшли висновку, що у сучасній літературі переважно виділяють наступні управлінські функції: аналіз, планування, організація, керівництво, мотивація, комунікація, координація, регуляція, контроль, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво.

3**.**  Професійний стандарт керівника закладу дошкільної освіти містить умови та критерії для визначення відповідності професійної кваліфікації особи вимогам до роботи на посаді керівника закладу дошкільної освіти, а також втілює сучасний підхід до визначення переліку трудових функцій та трудових дій (операцій), опису загальних і професійних компетентностей керівника (директора) закладу дошкільної освіти. За допомогою Професійного стандарту кожний керівник може здійснити самооцінювання своєї діяльності відповідно до стандартних вимог.

Роль керівника закладу у визначенні Стратегії розвитку закладу дошкільної освіти та розробці документа є ключовою, оскільки саме керівник визначає основні напрями розвитку, враховуючи потреби всіх учасників освітнього процесу. Він виступає лідером та ініціатором змін, визначає стратегічні цілі, а також координує команду, особливо акцентуємо увагу на нинішні вимоги до створення безпечного середовища.

Отже, суспільство прагне бачити у закладах дошкільної освіти професійні команди з компетентними керівниками та педагогами, які разом забезпечують якісну освіту для дітей і активно адаптуються до викликів сучасного світу. Діяльність директора має створювати сприятливу атмосферу для професійного росту, підтримувати якісний рівень освіти та впливати на позитивні зміни в закладі дошкільної освіти, дотримуватися вимог забезпечення здоров’я і життя учасників освітнього процесу .

4. Нами виокремлено такі організаційні умови управління в закладі дошкільної освіти під час воєнного стану: організація освітнього процесу в різних форматах, облаштування безпечного середовища, педагогічна взаємодія з родинами для створення безпечного середовища в умовах їхнього життя.

Ми виокремили організаційні умови і розкрили кожну з них. З першого дня військового стану директор закладу дошкільної освіти здійснює безпосереднє управління закладом, враховуючи заходи та завдання військово-цивільної адміністрації, визначає функціональні обов’язки працівників у нових умовах, затверджує нові графіки роботи та оновлює посадові інструкції працівників з урахуванням умов воєнного стану та нормативно-правової бази. Для закладів дошкільної освіти Міністерством освіти і науки України було направлено ряд нормативних листів, які дали можливість діяти в правовому полі у надскладних сьогоднішніх обставинах. Рішення про діяльність та режим роботи закладу ухвалюють місцеві органи влади та військові адміністрації, які призначили комісії з обстеження закладів освіти на предмет готовності до організації освітнього процесу у новому навчальному році та створення безпечних умов для всіх його учасників. Освітній процес в закладах дошкільної освіти може бути організований в різних форматах: за очною формою, дистанційною або їх поєднанням – за змішаним режимом. Основним критерієм є безпековий: місце віддаленості закладу від бойових дій та від можливостей фонду захисних споруд у цих закладах.

Створення безпечного освітнього середовища є одним із головних завдань сучасних освітніх закладів, особливо в умовах воєнних дій. Реалізація цього завдання вимагає спільних зусиль керівників освітніх закладів, педагогічних працівників, батьків, дітей, громадськості, а також державних установ. Освітнє середовище – сукупність об’єктивних зовнішніх умов, факторів, соціальних об’єктів, необхідних для успішного функціонування освіти. Незважаючи на сучасні виклики, створюючи ефективне й безпечне розвивальне середовище, слід керуватися загальновідомими та усталеними принципами: відповідність віковим особливостям, динамічності і стабільності, функціональності, розмежування активний і пасивних осередків, безпечність.

Комунікація з батьківською громадою завжди була невід’ємною складовою освітнього процесу, а зараз, в умовах військової агресії проти України, її важливість складно переоцінити. Партнерська взаємодія з батьками дітей у період воєнного стану заслуговує особливої уваги. В умовах сьогодення, коли ситуація в усіх сферах життєдіяльності нашої країни змінюється щодня, збільшується роль батьків в освітньому процесі та надолуженні освітніх втрат.

Роль керівника закладу дошкільної освіти в цьому напрямі роботи полягає в тому, щоб об’єднати зусилля педагогічного колективу, систематизувати співпрацю з родинами, дотримуватись послідовності. Директор закладу може ініціювати анкетування батьків, щоб виявити запити щодо інформаційної підтримки, організувати зворотній зв'язок а виявити проблеми. Запити батьківської громадськості мають стати основою під час планування діяльності закладу: враховуються отримані результати та визначаються ті форми взаємодії, які будуть дієвими й ефективними. Для покращення взаємодії дошкільного закладу і батьків варто урізноманітнювати форми роботи. Поряд з традиційними варто залучати батьків і до нових сучасних заходів. Вважаємо, що у період воєнного стану в Україні найважливішим пріоритетом діяльності закладів дошкільної освіти є формування безпечного та здорового освітнього простору як в умовах закладу дошкільної освіти, так і в умовах родини.

Ми не претендуємо на повне висвітлення означеної проблеми. Вважаємо, що за лаштунками дослідження залишилося експериментальне впровадження в освітній процес виокремлених нами організаційних умов.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: [колективна монографія] [заг. ред. В. П. Кравця, Г. М. Мешко]. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Аніщук А. Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти: [навчальний посібник для магістрів спеціальності 012 Дошкільна освіта.]. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2022. 319 с.
3. Булига А. Сучасні умови та вимоги до організації безпечного освітнього середовища у закладі дошкільної освіти. *Особистісно-професійна компетентність педагога: теорія і практика*: [збірник наукових статей]. Суми: НІКО, 2024. С. 24–27.
4. Вергун Ю. Як у дитсадку забезпечити дієву систему якості освіти. Цифрове видавництво MCFR, 2021. URL: http://surl.li/aazhp .
5. Вікторчук Н. Безпечне освітнє середовище в закладах дошкільної освіти. *Науковий вісник Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії ім. Тараса Шевченка.* 2023. № 17. С.43–50.
6. Вітвіцька А. Я., Бригадир М. Б. Як говорити з дітьми про війну, смерть і втрату. *Трансформаційні процеси соціально-гуманітарної сфери сучасної України в умовах війни: виклики, проблеми та перспективи*. [Матеріали конференції]. URL: https://griml.com/GRhxk (дата звернення: 27.08.2024)
7. Вороніна Т. Школа мененджмента. *Дитячий садок: Управління*. 2006. №2. С.16.
8. Гаєвська Л. Сутність і основні функції управління освітою URL:<https://library.udpu.edu.ua/library_files/zbirnuk_nayk_praz/2007/2007_6.pdf>. (дата звернення: 07.09.2024).
9. Гура О. Ефективні форми роботи з дітьми в укритті. Юнісеф: ВГО “АПДО”, 2024. 38 с.
10. Гура О. Чим зайняти дітей в укритті: сім ефективних форм роботи. *Практика управління дошкільним закладом*. 2023. № 9. С.14-17.
11. Державний стандарт дошкільної освіти URL:https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2021/12.01/Pro\_novu\_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf. (дата звернення: 21.10.2024).
12. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 27.08.2024).
13. Долинна О. Про організовану і самостійну діяльність дітей у дошкільному навчальному закладі. *Дошкільне виховання*. 2010. № 10. С. 7-15.
14. ECERS-3: шкала оцінювання якості освітнього процесу в закладах дошкільної освіти. URL: https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/ecers-shkalaocinyuvannya-seredovisha-rannogo-ditinstva .
15. Єльникова Г. Управління сучасне, критеріальне і цілеспрямоване. *Управління освітою*. 2006. № 10 (130). С. 2-4.
16. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції “Наукові підходи в управлінні навчальними закладами”. Житомир: Левковець, 2015. 486 с
17. ІщенкоЛ., ЖуравкоТ. Безпечне освітнє середовище закладу дошкільної освіти в умовах сьогодення. *Věda a perspektivy.* 2023. No11(30). С.146–155. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/download/ 7403/7445. (дата звернення: 10.10.2024) .
18. Казаріна А. Управління дошкільним навчальним закладом на засадах системного підходу. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/20806/1/%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf>.(дата звернення: 19.09.2024).
19. Казаріна А.. Хриков Є. Управління навчальним закладом : навч. посіб. К.: Знання, 2016. 365 с.
20. Кармазіна А. О., Фролова Н. В. Психологічні особливості емоційного стану дітей дошкільного віку в період екстремальної ситуації воєнного конфлікту. [Український психолого-педагогічний науковий збірник]. *Науковий журнал*. 2022. № 25. С. 23-26.
21. КасьяноваО.М. Контрольно-аналітична діяльність керівника освітнього закладу. Харків: Вид. група “Основа”, 2014. 192 с.
22. Кириченко В. Менеджмент змін для навчального закладу. *Управління освітою*. 2010. №3. С. 6-11.
23. Кіндрат І. Р. Проблеми менеджменту дошкільної освіти в сучасному освітньому просторі. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка.* 2013. № 5 (264), Ч. ІІ. С. 137-143.
24. Кіндрат І. Робота з батьками в дошкільному закладіURL: <https://oplatforma.com.ua/article/1542-shkola-molodih-batkv-yak-forma-prosvtnitsko-roboti.> (дата звернення: 19.09.2024).
25. Концепція безпеки закладів освіти URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-2023-%D1%80#Text. (дата звернення: 29.09.2024).
26. Косенчук О., Стягунова О. Безпека освітнього простору закладів дошкільної освіти в умовах воєнного стану URL: <https://doi.org/10.33216/2220-6310/2023-105-1-90-101.> (дата звернення: 15.09.2024).
27. Косенчук О., Стягунова О. Імплементація професійного стандарту “Керівник (директор) закладу дошкільної освіти”. *Дошкільне виховання.* 2023. № 3. С.7-9.
28. Крутій К. Педагогічний аналіз як функція управління ДНЗ. Запоріжжя: ТОВ “ЛІПС” ЛТД, 2007. 236с.
29. Крутій К. Формування позитивного іміджу закладу дошкільної освіти. *Практика управління дошкільним закладом*. 2011. № 1. С. 21–26.
30. Лондар Л. П. Щодо забезпечення дистанційного навчання в Україні в умовах війни. <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/book-of-abstracts_ssi-iea_2022.pdf>). (дата звернення: 04.09.2024).
31. Макаренко С. І. Науково-методичний менеджмент Нової української школи Донеччини. *Школа – майстерня майбутнього.* Краматорськ: Витоки, 2018. 262 с.
32. Мартинець Л. А. М 292 Управлінська діяльність керівника навчального закладу: [навч. посібн.]. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 196 с.
33. Мескон М., Альберт М. Основи менеджмента URL:<https://prom.ua/ua/p1116340640-osnovy-menedzhmenta> mmeskon.html?srsltid=AfmBOoq0wVzbL7d\_XIB2eAKMNSKmDdha5dwR9rRjepUviLc3CWEgQLu1]. (дата звернення: 11.08.2024).
34. Методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу в закладах дошкільної освіти в літній період в умовах воєнного стану. URL:https://osvita.ua/legislation/doshkilna-osvita/86744/. (дата звернення: 20.08.2024).
35. Нетреба М. Роль керівника закладу освіти щодо формування галузі освіти в умовах нової української школи. *Молодий вчений.* № 5.2 (69.2). 2019. С. 178-182.
36. Нитута К . Атестація як оцінювання ефективності управління дошкільним навчальним закладом. URL:<http://eprints.zu.edu.ua/24325/1/%D0%9D%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%82%D0%B0.pdf> ). (дата звернення: 29.09.2024).
37. Нові форми здобуття дошкільної освіти [Авт.-упор.: Л.Грицюк, М.Каратаєва]. Тернопіль: Мандрівець, 2005. 256 с.
38. Освіта і наука України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. К.: ІОА. 2022. С. 358
39. Освіта і наука України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. К.: ІОА, 2023. 64с.
40. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: [науково-методичний збірник] [аг. ред. С.Шкарлета].Чернівці: “Букрек”. 2022. 140 с.
41. Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти : [збірник тез доповідей ІV [Міжнародної науково-практичної конференції] (наукове електронне видання). К.: ДНУ “Інститут освітньої аналітики”**,** 2022. 360 с.
42. Павлюк В. Функції управління та особливості їх реалізації в управлінській діяльності директора закладу освіти. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/286540553.pdf>.(дата звернення: 15.08.2024).
43. Пісоцька Л.С., Гулевата В. Роль керівника закладу дошкільної освіти в ефективності управління. *Система освіти в Україні : євро інтеграційний вектор розвитку*: [матеріали наук – практ. конференції (Хмельницький, 25.11.2024р.)]. Хмельницький : ХГПА. 2024р.
44. Пономаренко Т. О. Управління в системі дошкільної освіти: [навчальний посібник]. Краматорськ: КЕГІ, 2012. 235с.
45. Попиченко С. Технології створення позитивного іміджу закладу дошкільної освіти та його керівника Збірник наукових праць *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи* Вип. 1(5). 2021. С.102-110
46. Поради від С.Ройз. URL: <https://grz.school.org.ua/news/18-20-24-23-02-2023/.> (дата звернення: 15.08.2024).
47. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 URL: https://griml.com/XxpXM (дата звернення: 25.08.2024)
48. Про дошкільну освіту: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text . Ст. 37-38
49. Про окремі питання діяльності закладів дошкільної освіти у 2023-2024н.р.URL:https://mon.gov.ua/npa/pro-okremi-pitannya-diyalnosti-zakladiv-doshkilnoyi-osviti-u-20232024-navchalnomu-roci. (дата звернення: 15.09.2024).
50. Про організацію безпечного освітнього простору в закладах дошкільної освіти та обладнання укриттів: лист МОН від 20.06.2023р. № 1/8820-23. URL: <https://document.vobu.ua/doc/20325> (дата звернення: 01.11.2024).
51. Про організацію укриття працівників та дітей у закладах освіти : лист Державної служби України з надзвичайних ситуацій від 14.06.2022 № 03-1870/162-2. Ліга За-кон. URL: https://ips.ligazakon.net/document/FN074069 (дата звернення: 20.09.2024)
52. Про рекомендації для працівників закладів дошкільної освіти на період дії воєнного стану в Україні: лист МОН. URL:https://mon.gov.ua/npa/pro-rekomendaciyi-dlya-pracivnikiv-zakladiv-doshkilnoyi-osviti-na-period-diyi-voyennogo-stanu-v-ukrayini. (дата звернення: 21.09.2024).
53. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text.> (дата звернення: 19.10.2024).
54. Професійний стандарт керівника (директора) закладу дошкільної освіти URL:<https://www.golosiivruo.gov.ua/docs/section/Vaglive_doshkilna.pdf>. (дата звернення: 17.07.2024).
55. Прохоров М. Зворотний зв’язок та плинність. URL:https://budni.robota.ua/expert-thoughts/zvorotniy-zv-yazok-osnovni-pravila-spilkuvannya-zi-spivrobitnikami. (дата звернення: 15.08.2024).
56. Пшенична Л. В. Керівник навчального закладу: [навч. посіб. ]. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 213с.
57. Рачок Т. Управління закладом дошкільної освіти в умовах сучасних викликів. URL:https://hoippo.km.ua/wp-content/uploads/2023/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%94%D0%BE%D1%88%D0%BA%D1%96%D0%BB%D0%BB%D1%8F\_-2023.pdf. (дата звернення: 15.08.2024).
58. Ребуха Л. З. Гносеологічні основи миследіяльності майбутніх фахівців-управлінців закладів освіти. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку*: [зб. наук. праць : матеріали Всеукр. наук.- практ. інтер.-конф]. Переяслав. 2021. Вип. 67. С. 70-72.
59. Ребуха Л., Павлусик Т. Принципи управління закладами освіти. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43159/1/%D0%A0%D0%B5%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%B0.pdf>.(дата звернення: 15.08.2024).
60. Рогова В. Інформаційно-аналітичний інструментарій забезпечення освітньої безпеки. URL: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/book-of-abstracts_ssi-iea_2022.pdf>). (дата звернення: 22.09.2024).
61. Романюк І.А. Аналіз, планування, контроль як функції управлінської діяльності керівника дошкільного навчального закладу. Тернопіль: Мандрівець, 2014. 280 с.
62. Свіріда Л. Використання технологій менеджменту та маркетингу в управління навчальним закладом. *Управління освітою.* 2009. №12. С. 17-22.
63. Сімончук Л. Основні функції управління закладом дошкільної освіти на основі менеджменту. URL:<https://genezum.org/library/osnovni-funkcii-upravlinnya-zakladom-doshkilnoi-osvity-na-osnovi-menedjmentu>.(дата звернення: 16.09.2024).
64. Собченко Т. М., Кін О. М., Ворожбіт-Горбатюк В. В. Створення безпечного освітнього середовища у закладах освіти в умовах воєнного стану. *Новий колегіум.* 2023. № 3. С. 39–42.
65. Соловей Ю.О. Чинники ефективної управлінської діяльності директора закладу дошкільної освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота:* [зб.наук. пр. ]. 2018. № 2 (43). С. 265-270.
66. Сучасні тенденції інноваційного розвитку дошкільної освіти. [Зб.наук. та наук.- мет. пр.]. [ред. кол.: В. І. Очеретянко (гол.) та ін.]. Хмельницький: ХОІППО ім. А. Назаренка, 2023. 389 с.
67. Тарапака Наталія Безпечне освітнє середовище як фактор розвитку особистості дітей дошкільного віку. URL:https://hoippo.km.ua/wp-content/uploads/2023/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%94%D0%BE%D1%88%D0%BA%D1%96%D0%BB%D0%BB%D1%8F\_-2023.pdf. (дата звернення: 30.09.2024).
68. Тимошенко Г. Теоретичні підходи до перфоманс – само менеджменту керівника нової української школи.

URL:<http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf>. (дата звернення: 30.09.2024).

1. Тимощук О., Голосієнко В. Безпечне середовище, яке мотивує, активізує, розвиває в закладі дошкільної освіти.

URL:https://hoippo.km.ua/wp-content/uploads/2023/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%94%D0%BE%D1%88%D0%BA%D1%96%D0%BB%D0%BB%D1%8F\_-2023.pdf. (дата звернення: 27.09.2024).

1. Управлінський цикл та функції управління. URL:[http://psih.pp.ua/upravlinskiy-tsikl-i-funktsiyi-upravlinnya-upravlinnya-doshkilnoyu-osvitoyu.html#google\_vignette](http://psih.pp.ua/upravlinskiy-tsikl-i-funktsiyi-upravlinnya-upravlinnya-doshkilnoyu-osvitoyu.html" \l "google_vignette)). (дата звернення: 25.09.2024).
2. Фасолько, Т., Олійник, Г., Горшкова, Г.. Створення безпечного та здорового освітнього середовища в закладах дошкільної освіти. URL:<https://doi.org/10.5281/zenodo.12652622>. (дата звернення: 23.09.2024).
3. Хриков Є. Управління навчальним закладом : [навч. посіб.] К.: Знання, 2006. 365 с.
4. Цюман Т., Бойчук Н. Кодекс безпечного освітнього середовища: [метод. посіб.] [заг. ред. Цюман Т. П. ] К. : 2018. 22 с. URL: https://griml.com/EzriM (дата звернення: 19.10.2024)
5. Шаповал Р. Адміністративно-правове регулювання освітньої діяльності в Україні: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2011. 372 с.
6. Щербакова І. Реалізація системного підходу у плануванні роботи закладу дошкільної освіти. URL:https:dspase.znu.edu/ua/jspui.Shchrbakova. (дата звернення: 19.09.2024).
7. URL:<https://dnz6.edu.vn.ua/metodichna-skarbnichka/656-shcho-vrahuvaty-v-organizaciji-osvitnogo-procesu-v-zdo-pid-chas-vojennogo-stanu.html>. (дата звернення: 19.08.2024).
8. URL:<https://emetodyst.expertus.com.ua/10016934> /(дата звернення: 14.09.2024).
9. URL:<http://leleka.rv.ua/index.php?m=content&d=viewctg&ctgid=75>. (дата звернення: 19.08.2024).
10. URL:<https://mon.gov.ua/osvita-2/doshkilna-osvita-2/suchasne-doshkillya-pid-krilami-zakhistu>. (дата звернення: 16.08.2024).
11. URL:<https://mon.gov.ua/ua/tag/natsionalna-ramka-kvalifikatsiy)>. (дата звернення: 19.10.2024).
12. URL:https://naurok.com.ua/post/organizaciya-roboti-zakladiv-doshkilno-osviti-v-umovah-voennogo-stanu. (дата звернення: 19.09.2024).
13. URL:<https://oplatforma.com.ua/article/2312-korporativniy-mdj-suchasnogo-dityachogo-sadka>. (дата звернення: 13.09.2024).
14. URL:<https://oplatforma.com.ua/article/2842-yak-stvoriti-nnovatsyne-rozvivalne-predmetne-seredovishche>.(дата звернення: 10.10.2024).
15. URL:https://osvita.ua/legislation/doshkilna-osvita/. (дата звернення: 07.09.2024).
16. URL:https://osvita.ua/vnz/reports/pedagog/14558/. (дата звернення: 19.08.2024).
17. URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F. (дата звернення: 20.09.2024).
18. URL:<https://vseosvita.ua/library/embed/01000sd1-48a1.doc.html>). (дата звернення: 18.10.2024).
19. URL:<https://vseosvita.ua/library/navproty-chy-poryad-abo-yak-spivpratsiuvaty-z-batkamy-vykhovantsiv-560091.html> . (дата звернення: 19.08.2024).
20. URL:<https://www.golosiivruo.gov.ua/docs/section/Vaglive_doshkilna.pdf> проф. (дата звернення: 21.09.2024).
21. URL:[https://www.unicef.org/ukraine/documents/parents-at-war](https://www.unicef.org/ukraine/documents/parents-at-war" \t "https://znayshov.com/News/Details/_blank). (дата звернення: 19.03.2024).
22. URL:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18" \l "Text)). (дата звернення: 09.08.2024).
23. URL:<https://znayshov.com/News/Details/metodychni_rekomendatsii_robota_z_batkamy_u_voiennyi_ta_pisliavoiennyi_chas> . (дата звернення: 30.10.2024).
24. URL:https://zakinppo.org.ua/konferentsii/doshkilna-osvita-pid-krylamy-zakhystu/. (дата звернення: 25.10.2024).

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Трудові функції та компетентності керівника закладу дошкільної освіти**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Код | Трудові функції | Професійні компетентності |
| А | Організація здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища | Здоров’язбережувальна |
| Проектувальна |
| Б | Управління закладом дошкільної освіти | Операційне правління закладом дошкільної освіти |
| Організаційно-методична |
| Комунікативна |
| В | Безперервний особистісний та професійний розвиток | Здатність до навчання впродовж життя |
| Інформаційно-комунікативна |
| Г | Лідерсько-партнерська взаємодія | Лідерська |
| Емоційно-етична |
| Г | Стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти | Стратегічне управління та розвиток закладу дошкільної освіти |
| Стратегічна комунікація |
| Нормативно-правова |

**Додаток Б**

**Пам’ятка**

**Дії директора щодо захисту вихованців під час освітнього процесу в умовах воєнного стану**

В умовах воєнного стану керівник і педагоги закладу повинні бути готові евакуювати вихованців в укриття. Переконайтеся, що працівники знають, що робити і як туди пройти, а ви підготували необхідні документи з цивільного захисту

1. Переконайтеся, що працівники пройшли навчання

Під час здійснення заходів захисту та евакуації вихованців керівник, педагогічні та інші працівники закладу дошкільної освіти керуються, зокрема, Кодексом цивільного захисту України. Відповідно до статті 20 Кодексу цивільного захисту України, до завдань і обов’язків суб’єктів господарювання у сфері цивільного захисту, зокрема, належить: здійснення навчання працівників з питань цивільного захисту; організація та здійснення під час виникнення надзвичайних ситуацій об’єктових тренувань і навчань з питань цивільного захисту. Знання врятують життя.

2. Дійте відповідно до розроблених документів

У вас мають бути розроблені і затверджені:

* План реагування на надзвичайні ситуації;
* Інструкція щодо дій персоналу суб’єкта господарювання у разі загрози або виникнення надзвичайних ситуацій - якщо в закладі працює 50 і менше працівників. Ними керуйтеся в надзвичайній ситуації. Це норма статті 130 Кодексу цивільного захисту України. Документи мають бути розроблені відповідно до Порядку розроблення планів діяльності єдиної державної системи цивільного захисту, затвердженого постановою КМУ від 09.08.2017 № 626.
* Орієнтовний план, що робити вихователю в надзвичайній ситуації.  
  3. Забезпечте укриття в захисних спорудах
* Рішення про проведення евакуації у закладі освіти ухвалює керівник (ст. 33 КЦЗУ).

Якщо заклад не має власних захисних споруд, то використовуйте споруди подвійного призначення та найпростіші укриття (ст. 32 КЦЗУ).

* Відпрацюйте маршрути руху до них.

Споруда подвійного призначення — це наземна або підземна споруда, що може бути використана за основним функціональним призначенням і для захисту населення. Найпростіше укриття – це фортифікаційна споруда, цокольне або підвальне приміщення, що знижує комбіноване ураження людей від небезпечних наслідків надзвичайних ситуацій, а також від дії засобів ураження в особливий період. Укриття в захисних спорудах інших підприємств можливе при невеликій віддаленості та завчасному укладанні відповідних договорів (враховується місткість споруди, тобто, спроможність укрити відповідну кількість людей, а також питання утримання тощо). Окремих порядків погодження з ДСНС таких договорів та маршрутів руху під час евакуації не визначено.

**Додаток В**

**Алгоритм дій співпраці закладу дошкільної освіти з батьками при організації змішаного формату освітнього процесу**

Організувати освітній процес із дітьми у змішаному форматі без активного включення в цей процес батьків (родини) неможливо. Тому важливо налагодити взаємодію з батьками. Алгоритм дій може бути таким:

Проінформувати батьків про те, що ЗДО продовжує (відновлює) свою роботу та планує організувати освітній процес у змішаному форматі.

Донести батькам інформацію про важливість забезпечення безперервності освітнього процесу, важливість їхньої допомоги в організації освітнього процесу в змішаному форматі.

Провести опитування: чи готові батьки включитися в освітній процес, враховуючи необхідність забезпечити для дитини пристрій (смартфон, планшет, комп’ютер) та інтернет. З’ясувати їхні очікування щодо освітнього процесу, результатів освіти дитини, способів комунікації з педагогом, освітнього процесу в умовах сім’ї.

Надавати допомогу батькам у користуванні різними програмами, сервісами, платформами. Ознайомити батьків з алгоритмами дій у разі повітряної тривоги, правилами евакуації до укриття тощо.

Отримати письмову згоду (дозвіл) від батьків на використання фото- та відеоматеріалів за участі дитини в пабліках різного типу (сайт закладу освіти, сторінка в соцмережі).

Визначити способи обміну інформацією, створити чат або канал у месенджері чи соціальній мережі; правила, які сприятимуть конструктивному спілкуванню у батьківських чатах / спільнотах, під час очних зустрічей з дітьми тощо.

Інформувати батьків про телеграм канал “ВзаємоДіЯ: щоденні кроки до спільної радості” та долучити їх до цього каналу (Join Group Chat).

З’ясувати, яких знань і навичок слід набути батькам. Пояснити, як буде організовано освітній процес у змішаному форматі: графік та місце очних зустрічей з дітьми, графік зустрічей з дітьми онлайн, терміни виконання завдань, обмін інформацією щодо освітніх досягнень дитини тощо.

Визначити орієнтовний розклад активностей (занять) для дітей з орієнтацією на види діяльності (комунікативну, здоров’язбережувальну, рухову, пізнавально-дослідницьку, мовленнєву, ігрову, господарсько-побутову, художньо-естетичну).

**Додаток Д**

**Корисні матеріали для педагогів і батьків, які стануть у нагоді при спілкуванні з дітьми дошкільного віку**

Як заспокоїти дітей під час війни:

<https://mon.gov.ua/ua/news/monzapuskaye-informacijnu-kampaniyu-pro-te-yak-zaspokoyiti-ditej-pid-chas-vijni>

Як подбати про дитину, якщо ви знаходитеся з нею в укритті:

<https://www.youtube.com/watch?v=VpJXr3UXCvo>

Як говорити з дитиною, якщо батько чи мати захищає країну:

[HTTPS://MON.GOV.UA/UA/PSIHOLOGICHNA-TURBOTA-VID-SVITLANI-ROJZ/YAKSHOBATKO-CHI-MATI-ZAHISHAYE-KRAYINU](http://https//MON.GOV.UA/UA/PSIHOLOGICHNA-TURBOTA-VID-SVITLANI-ROJZ/YAKSHOBATKO-CHI-MATI-ZAHISHAYE-KRAYINU)

Правила підтримки, якщо родина евакуюється з дитиною:

<https://www.youtube.com/watch?v=8ml9RPFun7s>

Фізична безпека дітей під час війни. Сайт «Освітній омбудсмен України»:

<https://eo.gov.ua/fizychna-bezpeka-ditey-pid-chas-viyny-pravylapovedinky-v-evakuatsii-na-okupovanykh-terytoriiakh-i-v-zoni-boyovykhdiy/2022/03/19/>

Як підтримати дитину, якщо ви опинились у зоні активних бойових дій:

<https://www.unicef.org/ukraine/stories/safety-backpacks-and-ways-to-reducestress>

Як говорити про війну та повітряну тривогу з дітьми: поради чернівецької психологині:

<https://shpalta.media/2022/03/02/yak-govoriti-provijnu-ta-povitryanu-trivogu-z-ditmi-poradi-cherniveckoi-psixologini/>

Як швидко заснути, коли ви тривожні і вам важко розслабитися:

<https://phc.org.ua/news/yak-shvidko-zasnuti-koli-vi-trivozhni-i-vam-vazhkorozslabitisya>

