

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005:37.014.62:373.2

НОГОДЖЕНО  
Декан  
гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

Інна САВИЦЬКА

Сергій КУБИЦЬКИЙ

(підпис) « » 2023 р. (підпис) « » 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: «Формування готовності майбутнього керівника до  
управління закладом дошкільної освіти»

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Управління навчальним закладом»  
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми  
док. пед. н., доцент

Ірина ШУМІЛЮВА  
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи  
докт. пед. н., доцент

Наталія ГРЕЧАНИК  
(підпис)

Виконав Дмитро КОСТЮК  
(підпис)

Київ - 2023

**ЗАВДАННЯ**  
**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**  
**Костюк Дмитру Миколайовичу**  
Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління навчальним закладом»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Формування готовності майбутнього керівника до управління закладом дошкільної освіти»**  
затверджена наказом ректора НУБіП України від 27.01.2022 р. № 36 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023 листопада, 01  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових джерел з питань формування готовності майбутнього керівника до управління закладом дошкільної освіти.
2. Розкрити особливості управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти.
3. Зробити моніторинг стану підготовки в Україні майбутнього керівника закладу дошкільної освіти до управлінської діяльності.
4. Визначити педагогічні умови формування готовності майбутнього керівника до управління закладом дошкільної освіти.
5. Розробити методичні рекомендації щодо формування готовності майбутнього керівника до управління закладом дошкільної освіти.

Дата видачі завдання «20» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Наталія ГРЕЧАНИК

( підпис )

Завдання прийняв до виконання

Дмитро КОСТЮК

( підпис )

## ВСТУП

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1 Проблема формування готовності майбутнього керівника закладу освіти у сучасній науково-педагогічній літературі

1.2 Сутність і компоненти готовності майбутніх керівників до управління закладом освіти

1.3 Особливості управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти

**Висновки до першого розділу**

## РОЗДІЛ 2 СУТНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1 Моніторинг стану підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти до управлінської діяльності в Україні

2.2 [Педагогічні умови формування готовності до управлінської діяльності у майбутніх керівників закладів дошкільної освіти](#)

**Висновки до другого розділу**

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

3.1 ІКТ як засіб оптимізації формування готовності майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності у процесі професійної підготовки

3.2 Методичні рекомендації щодо формування готовності майбутнього керівника до управління закладом дошкільної освіти в умовах магістратури

**Висновки до третього розділу**

**Загальні висновки**

**Список використаних джерел**

## ВСТУП

### Актуальність дослідження

Сьогодні для нашого суспільства характерною є ситуація коли майбутні керівники закладів освіти, не маючи достатньої управлінської компетентності, лідерських та моральних якостей, спробувавши переваги привілейованого становища без зворотного зв'язку, щонайменше перетворюється на обмежену групу бюрократів. Серед основних вимог, що висуваються до майбутніх керівників освітніх закладів особливої актуальності набуває сформованість готовності до управлінської діяльності. Особливістю майбутньої освітянської управлінської еліти в Україні є її відчуженість від інтересів людей, які делегували їй право керувати своєю діяльністю.

Управлінська функція керівника у системі освіти визначається Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту» тощо. Перед керівником у сучасному швидкозмінному та глобалізованому світі постають нові виклики, які він повинен подолати, нові завдання, які повинен вирішити, знайти шлях для їх реалізації.

Готовність є необхідною передумовою професійної діяльності, результатом і наслідком ефективної системи підготовки керівників в умовах магістратури закладу вищої освіти. Реалізується вона в Україні за спеціальностями 011 «Освітні, педагогічні науки» або 073 «Менеджмент» та профільними освітніми програмами «Управління закладом освіти», «Управління навчальним закладом» (чи іншими варіаціями назв, які співпадають із назвами спеціалізацій) (Лист МОН, 2018).

Проблема формування готовності майбутніх керівників освітніх закладів до управлінської діяльності була предметом дослідження таких українських учених як: О. Вознюк, О. Вороненко, С. Воронова, Т. Дзюба, Б. Жебровський, С. Загородній, О. Лебідь, Л. Міськевич, О. Нежинська, С. Немченко, Л. Омельченко, В. Приходько, З. Рябова, К. Скрипка, О. Тополенко та ін. Незважаючи на досить високу дослідженість означеної проблеми, все ж

такий напрям готовності до управлінської діяльності як готовність до застосування технологій педагогічного менеджменту не був предметом спеціального науково-педагогічного дослідження.

**Метою роботи** є теоретичний аналіз та моніторинг процесу формування готовності майбутнього керівника до управління закладом дошкільної освіти й розробка відповідних методичних рекомендацій.

Відповідно до мети необхідно вирішити наступні **завдання**.

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових джерел з питань формування готовності майбутнього керівника до управління закладом дошкільної освіти
2. Розкрити особливості управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти
3. Зробити моніторинг стану підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти до управлінської діяльності в Україні
4. Визначити педагогічні умови формування готовності до управлінської діяльності у майбутніх керівників закладів дошкільної освіти
5. Розробити методичні рекомендації щодо формування готовності майбутнього керівника до управління закладом дошкільної освіти

**Об'єктом дослідження** є процес підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти.

**Предмет дослідження:** педагогічні умови формування готовності майбутніх керівників до управління закладом дошкільної освіти.

**Методи дослідження:**

- теоретичні: психолого-педагогічний аналіз науково-методичної літератури, аналіз та інтерпретація теоретичних та експериментальних даних, журнальних публікацій, документів;
- емпіричні: спостереження, анкетування, методи експертної оцінки, вивчення та узагальнення практичного досвіду діяльності закладів вищої освіти.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела також результати опитування та власних спостережень

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів та розробці рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності формування готовності майбутніх керівників до управління в закладах дошкільної освіти.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний зміст викладено на сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 2 рисунки і 1 схему. Список використаних джерел включає 99 найменувань. Додатків 4

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

## 1.1. Проблема формування готовності майбутнього керівника до управління закладу освіти у сучасній науково-педагогічній літературі

Специфіка професії менеджера закладу освіти полягає в тому, що предметом професійної діяльності є робота безпосередньо з особистістю іншої людини (дитина, батьки, співробітники). Це і диктує високий рівень вимог до особистості майбутнього керівника закладу освіти. Відтак, важливим завданням освіти виступає створення оптимальних умов щодо формування у майбутніх фахівців даної галузі готовності до усвідомленого та обґрунтованого вибору професійної діяльності, що є підґрунтям для професійного становлення оптантів.

Діяльність майбутніх фахівців галузі освіти має комплексний характер, в аналізі якого, спираючись на теоретичні положення психології, можна виділити ряд підходів: структурно-функціональний (дозволяє виокремити певні складові та функції діяльності особистості майбутнього фахівця); управлінський (згідно з яким у професійній діяльності фахівців виділяються суб'єкти та об'єкти управління); діяльнісний (полягає в розгляді на основі двох попередніх підходів діяльності фахівців як процесу розв'язання управлінських ситуацій). Проте виникає необхідність певного структурування перелічених властивостей особистості майбутніх керівників закладів освіти.

Теоретичну основу систематизації необхідних особистісних якостей складають наукові праці Б.Г. Ананьєва, К.К. Платонова, С.Л. Рубінштейна, В.Ф. Моргуна [74]. У своїй функціональній динамічній теорії особистості К.К. Платонов здійснив побудову двовимірної структури особистості, виділяючи чотири підструктури:

- 1) соціально зумовлена підструктура спрямованості особистості;

2) підструктура досвіду;

3) підструктура психічних, пізнавальних процесів (соціальні і біологічні впливи набувають значної ролі);

4) підструктура біопсихічних властивостей особистості (біологічні впливи переважають соціальні) [75].

Необхідно зазначити, що компетентність фахівця в галузі освіти об'єктивно набуває все більшої актуальності завдяки ускладненню і

постійному розширенню соціального досвіду, сфери освітніх послуг, появи

інноваційних типів шкіл, авторських педагогічних програм, проектів, технологій, виникненню різних форм презентації і переробки інформації,

зростаючому рівню запитів соціуму. Сучасний керівник закладу освіти

виступає трансформатором оновленого змісту освіти, освітніх технологій,

форм та методів навчання, виховання й розвитку особистості, піклується про

власну управлінську діяльність, про впровадження елементів новизни,

оригінальності, тобто всього того, що необхідно для забезпечення

реформування освітнього процесу в закладі освіти та підвищення

результативності управлінської діяльності [87, 23].

В контексті дослідження нас цікавить взаємозалежність управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти та його готовності

щодо здійснення власної професійної діяльності.

Як засвідчує аналіз сучасної педагогічної літератури, у визначенні сутності поняття «управлінська компетентність» відсутній єдиний погляд

науковців, що можна обґрунтувати складністю процесу управлінської діяльності, відсутністю персоніфікованих еталонів її професіоналізму. У

визначення поняття «управлінська компетентність» автори включають:

наявність системи необхідних знань, управлінських умінь та навичок, здібностей (А. Грушева, Р. Вдовиченко та ін.); інтегральну характеристику

особистості, що відображає їхні професійні якості й особистісні задатки (Л.

Даниленко, Л. Макодзей, А. Хуторський, Р. Шакуров та ін.); отримання компетентностей, що дозволяють особистості продуктивно виконувати управлінські функції, досягати помітних результатів (Л. Сергеева, Т. Чернова, С. Колодезнікова та ін.); готовність ефективно проектувати і здійснювати управлінську діяльність (О. Белова, Т. Сорочан, І. Ширшова та ін.).

Однак більшість досліджень підтверджує той факт, що категорія «управлінська компетентність» визначається головним чином наявним рівнем професійної освіти, досвідом, індивідуально-психічними особливостями (темперамент, характер, соціально-психологічні, професійно-ділові, адміністративно-організаторські, волеві якості), мотивацією професійної діяльності й неперервної освіти, самовдосконаленням і рефлексією, рівнем творчого потенціалу [87].

Аналіз різних точок зору дозволяє сформулювати істотні ознаки поняття «управлінська компетентність» керівника закладу освіти:

- здатність до управлінської діяльності;
- готовність до виконання різноманітних управлінських функцій;
- професійно значущі уміння;
- професійно значущі якості особистості, що забезпечують управлінську діяльність [17, 34].

Як бачимо, проблема формування готовності майбутніх керівників закладів освіти безпосередньо впливає на підвищення управлінської компетентності, тому що є її складовою. Щоб компетентність як потенційна можливість особистості сприяла ефективній професійній діяльності, необхідні певні об'єктивні умови, відповідна мотивація, волеві зусилля і визначена актуалізація одержаних знань. Особа керівника, його професійні та моральні якості можуть служити основою для згуртування педагогічного колективу, успішного вирішення в сучасних умовах складних завдань навчання та виховання нових поколінь громадян країни. Негативні сторони

в характері та стилі керівництва директора можуть привести до зниження ефективності роботи освітнього закладу, дискомфорту педагогічного колективу. Тому управлінську компетентність керівника закладу освіти ми розглядаємо як інтегративну здатність до вирішення виникаючих професійних завдань та проблем, яка передбачає наявність особистісних характеристик фахівця, що визначає готовність і здатність виконувати педагогічні й управлінські функції в нових умовах відповідно до службового статусу.

Тобто, сутнісною характеристикою результату підготовки майбутнього керівника закладу освіти є його готовність до професійної діяльності.

Дослідники виділяють три етапи наукового дослідження цієї проблеми:

I етап — середина XIX і початок XX ст. — готовність досліджують у зв'язку з проникненням у природу психічних процесів людини; розуміння готовності як настанови;

II етап — готовність визначають як певний феномен стійкості людини до зовнішнього і внутрішнього впливів, що зумовлено інтенсивним дослідженням нейрофізіологічних механізмів, регуляції і саморегуляції поведінки людини.

III етап — пов'язаний з дослідженнями в галузі теорії діяльності. Готовність досліджують у зв'язку з емоційно-вольовим й інтелектуальним потенціалом особистості стосовно конкретного виду діяльності і характеризують як якісний показник саморегуляції фахівця на різних рівнях перебігу процесів — фізіологічному, психологічному, соціальному, якими визначається його поведінка [57].

У великому тлумачному словнику подається таке визначення загального поняття «готовність» - це «бажання зробити що-небудь» [16, 257], а «готовий» — той, «який зробив необхідне приготування, підготувався до чого-небудь» [16, 257]. Поряд із поняттям «готовий» вживається також

поняття «підготовлений» – готовий до певної діяльності, здатний до неї [16, 952].

Оскільки, більшість завдань, які стоять перед керівником закладу освіти виконуються у соціально-педагогічній взаємодії всіх суб'єктів освітньої діяльності, необхідно розглянути наукові розвідки в зазначеному напрямі. Так у контексті соціальнопедагогічних досліджень поняття підготовленості соціального педагога до професійної діяльності трактується як результат процесу їх підготовки, у якому відображені різні рівні (теоретичні, технологічні, особистісні) підготовки соціальних педагогів до своєї професійної діяльності [1]. Поняття процесу, який призводить до готовності як результату, тобто поняття «підготовка» трактується у великому тлумачному словнику як запас знань, навичок, досвід, набутий у процесі навчання чи практичної діяльності [16, с.952]. Результатом цього

процесу стає готовність або підготовленість. При цьому ми вживаємо поняття готовності у ширшому за поняття підготовленості значенні, оскільки, згідно із наведеними вище визначеннями, готовність передбачає не тільки наявність певних знань, умінь, досвіду, здатності до діяльності, але і бажання здійснювати цю діяльність, тоді як підготовленість не включає бажання здійснювати діяльність.

Окремі автори (М. Левченко, В. Ядов та ін.) акцентують увагу на встановленому характері готовності, на її взаємодії з професійною здатністю, розглядають готовність як сплав особистісної психологічної готовності та підготовленості.

Однак аналіз психолого-педагогічної та методичної літератури свідчить, що для визначення поняття “готовність” частіше науковці використовують термін “утворення”. Наприклад, готовність – це стійке цілісне інтегративне утворення особистості вчителя, що забезпечує залучення його у підготовку та реалізацію кожного етапу педагогічної діяльності [6]; складне особистісне утворення, яке охоплює ідейно-моральні та професійно-педагогічні погляди і

переконання, професійну спрямованість психічних процесів, самовладання, педагогічний оптимізм, налаштованість на педагогічну працю, здатність до подолання труднощів, самооцінку результатів цієї праці, потребу в професійному самовихованні [6, 135]; цілісне утворення, що виявляється в емотивно-когнітивній і вольовій мобілізації суб'єкта у момент його залучення до виконання діяльності певного виду [57]; цілісне внутрішньо-особистісне утворення, яке є похідним від інтегративної єдності його теоретичних, практичних і військово-спеціальних здатностей і вмінь, а також психологічної й фізичної здатності до виконання завдань педагогічної діяльності в умовах військового вищого навчального закладу [13, 88].

На основі аналізу науково-педагогічної літератури можна зробити висновок про відсутність єдиного підходу до розуміння феномена готовності.

Так, у дослідженні А. Резановича (2002) готовність трактується “як внутрішня якість особистості, в якій виражено її прихильність до здійснення діяльності, а також ступінь засвоєння нею елементів, відповідного соціального досвіду та здатність використовувати цей досвід у професійній діяльності. Отже, готовність прийнято представляти єдністю елементів: мотиваційна готовність, теоретична готовність, практична готовність” [57, 44].

Проблема формування готовності майбутніх керівників освітніх закладів до управлінської діяльності була предметом дослідження таких українських учених як: О. Вознюк, О. Вороненко, С. Воронова, Т. Дзюба, Б. Жебровський, С. Загородній, О. Лебідь, Л. Міськевич, О. Нежинська, С. Немченко, Л. Омельченко, В. Приходько, З. Рябова, К. Скрипка, О. Тополенко та ін. Незважаючи на досить високу дослідженість означеної проблеми, все ж такий напрям готовності до управлінської діяльності в дошкільних закладах освіти не був предметом спеціального науково-педагогічного дослідження.

«Готовність» у наукових працях тлумачиться як: кінцевий результат будь якої дії; особливий психічний стан особистості; цілена інтегрована

якість особистості; психологічна умова успішного виконання діяльності; вибірково усвідомлена активність, що спонукає особистість до діяльності; особистісне утворення, що забезпечує ефективність діяльності; синтез певних особистісних якостей; комплекс здібностей. Готовність виникає внаслідок досвіду людини та ґрунтується на формуванні позитивного ставлення до діяльності, усвідомленні мотивів і потреб у ній, об'єктивності її предмета й способів взаємодії з ним. Проявами готовності є позитивне ставлення до праці, певний рівень оволодіння знаннями, вміннями та навичками, самостійність у розв'язанні завдань, розвиток необхідних здібностей, сформованість моральних рис тощо. Отже, готовність особистості до певної діяльності є істотною передумовою її цілеспрямованості, регулювання, стійкості й ефективності.

Вітчизняний науковець О. Лебідь визначає готовність до управлінської діяльності як стійку здатність особистості виконувати управлінську діяльність, що включає такі аспекти: мотиви, інтереси, здібності, темпераментні й характерологічні особливості, знання і вміння, що дозволяють досягти високих результатів [54]. О. Волинчук називає таку готовність довготривалою, що включає в себе комплекс мотивів, знань, умінь і навичок, особистісних якостей, що забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу й ефективність управління загалом ([20, 271].

Як стверджують В. Бондар, Б. Жебровський, Т. Сорочан, готовність до управлінської діяльності є результатом навчання і професійної підготовки особистості до виконання професійно-управлінської діяльності зокрема й до управління організацією в цілому [10, 154]; внутрішнім станом особистості, що спонукає її до свідомого інтелектуального розвитку, активної соціалізації, професійної самоактуалізації і самовдосконалення [36, 10-18], інтегрованим вмінням здійснювати професійні функції [90, 136]. Готовність до управлінської діяльності визначимо як стійку здатність особистості виконувати управлінську діяльність, яка включає такі аспекти:

мотиви, інтереси, здібності, темпераментні й характерологічні особливості, знання та уміння, що дозволяють досягти високих результатів. Отже, готовність до управлінської діяльності являє собою здатність особистості здійснювати означену діяльність на найвищому рівні. Готовність до управлінської діяльності є багатофакторним утворенням, що уможливує

успішне здійснення управлінської діяльності. Зазначимо, що більшість учених окреслюють три сфери готовності до професійної діяльності: психологічну, теоретичну й практичну. Перша стосується безпосередньо наявності у керівника образу структури конкретної дії і постійної

спрямованості свідомості на її виконання, друга – обсягу знань, достатнього для виконання успішної управлінської діяльності, третя – наявності необхідних умінь і навичок у контексті управлінської діяльності.

У контексті нашого дослідження вважаємо за доцільне навести визначення поняття готовності як підготовленість і здатність оперативно включатися в управлінську діяльність. При цьому поняття готовності містить набір мотивів, ціннісних орієнтирів, індивідуально-особистісних характеристик, знань, умінь, навичок, які забезпечують успішну діяльність [19, 78]. Таке визначення досить повно відповідає специфіці роботи сучасного керівника закладу освіти.

Отже, ми дотримуємося тієї точки зору, що готовність до управлінської діяльності відповідає особистісно-діяльнісному підходу, оскільки, по-перше, майбутнім керівникам закладів освіти треба мати цілісне уявлення про управлінську діяльність, її функції, зміст, форми, методи тощо. Опанувати ці технології та використати їх у професійній роботі майбутній керівник має змогу тільки під час практичної діяльності, за умови, що він з'ясував для себе її сенс, специфіку побудови відносин між суб'єктами освітнього процесу. По-друге, здобувач освіти має прагнути пізнати особистість кожної дитини, забезпечити гармонійний розвиток всіх дітей у дошкільному закладі. За необхідне маємо відзначити, що сформувати

готовність до управлінської діяльності є можливим тільки в процесі системи підготовки у закладі вищої освіти. Підготовка являє собою процес, а готовність, з одного боку, – мета, з іншого – результат цього процесу.

## 1.2 Сутність і компоненти готовності майбутніх керівників до управління закладом дошкільної освіти

Розглядаючи управлінську діяльність керівника освітнього закладу, вважаємо за доцільне передусім простежити діалектичний взаємозв'язок між готовністю та готовністю до управлінської діяльності; розкрити сутність, зміст та структуру готовності до управлінської діяльності з огляду на проблему технологізації як сучасного напрямку педагогічного менеджменту.

Проведений нами аналіз проблеми готовності до професійної діяльності дозволяє виокремити два її рівні:

- особистісний – рівень готовності особистості, який розглядається як багатопланова структура якостей, властивостей та станів, що визначає її придатність до діяльності;

- функціональний – рівень готовності особистості, який визначається як результат підготовки до певної діяльності; деяке інтегративне особистісне утворення, яке включає різні компоненти: сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей, адекватних вимогам та змісту діяльності [60, 287].

Орієнтуючись на предмет нашого дослідження, ми схилиємось до синтетичного підходу, що формується на основі особистісного та функціонального рівнів.

Педагогічний менеджмент сукупність професійних вимог до керівника освітнього закладу трактується як готовність до управлінської діяльності. Вважаємо за доцільне в межах нашого дослідження розглянути сутність даного поняття.

Виявлено, що розкриваючи сутність готовності до управлінської діяльності, науковці визначають три її аспекти:

• психологічний – наявність у керівника образу структури конкретної дії й постійної спрямованості на її виконання, сформованість мотивації до управлінської діяльності, здатність до саморефлексії;

• теоретичний – наявність у керівника обсягу знань, достатнього для успішної реалізації управлінської діяльності;

• практичний – сформованість у керівника необхідних умінь і навичок у контексті управлінської діяльності [99, 23].

Аналіз науково-педагогічної літератури засвідчив, що проблема готовності майбутніх керівників освітніх закладів до управлінської діяльності є достатньо дебатованою. Це дає можливість визначити цілу систему її вузько

спрямованих напрямів: готовність до стратегічного управління [55]; до

прийняття управлінських рішень [92]; до взаємодії в умовах конфлікту [31]; до

маркетингу освітніх послуг [46]; до маркетингового управління [86]; до

діяльності в умовах змін [9]; до управління якістю освіти [36]; до управління

трансфером технологій [23]; до здійснення моніторингу якості освіти [79]; до

управління педагогічними працівниками [19]; до впровадження гендерного

підходу [66]; до інновацій [69]; до управлінської інноваційної діяльності [39];

до використання інноваційних технологій управління [63]; до змін [24]; до

впровадження інклюзивного навчання [88]; до рефлексивного управління [67]

та ін.

Таким чином, готовність майбутнього керівника освітнього закладу до управлінської діяльності є багатоаспектним утворенням, що уможливує успішну реалізацію управлінської діяльності.

Аналіз понять «готовність», «готовність до управлінської діяльності» дає можливість показати їх взаємозв'язок.

На основі опрацьованого теоретичного доробку, зазначених вище науковців та на основі власних наукових пошуків, визначаємо, що готовність

майбутнього керівника закладу дошкільної освіти являє собою генералізовану здатність фахівця до виконання управлінських операцій та функцій на основі засвоєних теоретичних знань про цілі, зміст, алгоритмізацію та інструментарій технологій педагогічного менеджменту, сформованих мотивів щодо здійснення ефективної, свідомої технологізації управлінської діяльності, наявних у керівника професійно важливих особистісно-рефлексивних якостей та набутого практичного досвіду.

Сучасний конкурентоспроможний керівник повинен мати такі базові характеристики, як наявність вагомих знань, умінь та навичок із управлінської діяльності, сформоване позитивне ставлення до такої діяльності, навички регуляції власної самоосвіти та розвитку тощо. Всі вказані характеристики має забезпечувати підготовка здобувача в умовах магістратури закладу вищої освіти за відповідною освітньо-професійною програмою.

Означений напрям готовності як стійке системне утворення, потребує детального структурно-функціонального аналізу, що передбачає окреслення його компонентів та розгляд змісту кожного з них. Визначаючи структуру готовності майбутніх керівників закладів дошкільної освіти, ми ґрунтувалися на теоретичних положеннях вітчизняних учених з проблеми готовності до управлінської діяльності (О. Вознюк, О. Вороненко, С. Воронова, Т. Дзюба, Б. Жебровський, С. Загородній, О. Лебідь, Д. Міськевич, О. Нежинська, С. Немченко, Л. Омельченко, В. Приходько, З. Рябова, К. Скрипка, О. Тополенко). У процесі чого, нами виявлені різні трактування структури готовності, які обумовлені, в першу чергу, специфікою діяльності, яка вивчається в кожному окремому випадку, а також розбіжністю теоретичних підходів дослідників.

У результаті наукового аналізу, в структурі готовності майбутніх керівників дошкільної освіти до управлінської діяльності нами виділено чотири взаємопов'язані компоненти: мотиваційно-ціннісний, змістовий,

операційний та особистісно-рефлексивний. Зупинимося на детальній характеристиці кожного компоненту.

Мотиваційно-ціннісний компонент виступає системоутворюючим компонентом готовності до управлінської діяльності і включає сукупність мотивів, інтересів, нахилів, потреб та ціннісних орієнтацій, необхідних майбутньому керівнику освітнього закладу для здійснення ефективної управлінської діяльності.

Даний компонент базується на визнанні керівником технологічного підходу до управлінської діяльності як професійно значущого та ефективного, що суттєво впливає на зміст та результативність управлінської роботи в ЗДО; усвідомленні потреби у застосуванні в сучасних дошкільних закладах освіти спектру технологій педагогічного менеджменту; наявності інтересу та сформованої позитивної мотивації до управлінської діяльності в мінливих умовах сьогодні.

Вплив мотивації на продуктивність діяльності відчутний, причому успішність діяльності визначає не лише сила мотивації, а й структура мотивів (соціальні, матеріальні, утилітарні, пізнавальні, моральні мотиви, мотиви престижу, самоствердження, самореалізації тощо). В. Хромова підкреслює, що позитивна професійна мотивація може компенсувати навіть недолки здібностей, а негативну – не компенсує навіть високий рівень фахових здібностей управлінця [95].

Змістовий компонент є фундаментальним та відображає обсяг і глибину знань [22] майбутніх управлінців щодо суттєвих характеристик технологій педагогічного менеджменту, оволодіння якими слугуватиме підґрунтям для формування необхідних умінь та навичок із технологізації управління.

Готовність майбутніх керівників закладів дошкільної освіти до управлінської діяльності передбачає оволодіння ними опорними знаннями: про сучасні тенденції педагогічного менеджменту; сутність технологій педагогічного менеджменту; підходи до їх класифікації (технології кадрового

педагогічного менеджменту: тимбілдінг, лідерство, антимобінг; технології організаційно-педагогічного менеджменту: фасилітація, коучинг, делегування повноважень, прийняття управлінських рішень, тайм-менеджмент; технології інформаційно-педагогічного менеджменту: ефективні комунікації, хмарні технології; технології стратегічного менеджменту в освіті: форсайт-технології, моніторинг, фандрайзинг; технології маркетингового менеджменту в освіті: PR-технології, освітній брендинг, внутрішній маркетинг); інструментарій технологій (форми, методи, прийоми, засоби); особливості та алгоритми реалізації технологій педагогічного менеджменту [98, 163].

Знання з технологізації управління розширюють кругозір, збагачують власне бачення керівником проблем у системі освіти, дають можливість визначення нетипових шляхів їх розв'язання, прийняття ефективних управлінських рішень.

Зміст змістового компоненту передбачає глибоке усвідомлення керівником сутності управління, розуміння вагомості застосування технологій педагогічного менеджменту в практичну діяльність ЗДО. Адже проблема підготовки майбутніх управлінців має як теоретичний так і прикладний характер.

Операційний компонент включає систему вмінь та навичок технологічного характеру, які набуті здобувачами під час опанування змісту фахових дисциплін, самостійної роботи, управлінської практики, виконання кваліфікаційної роботи. Серед них: моделювання та проектування управлінської діяльності в ЗДО; уміння технологічного характеру (постановка мети, формулювання завдань управлінської діяльності, визначення проблеми управлінського характеру та окреслення шляхів її розв'язання; формулювання гіпотези; оптимальний вибір технології педагогічного менеджменту та її інструментарно; оперування методами та прийомами технології педагогічного менеджменту; реалізація технології за наперед продуманим алгоритмом дій та прийняття управлінських рішень експромтом).

Для розгляду особистісно-рефлексивного компоненту необхідно зазначити, що формування готовності майбутніх керівників характеризується певними особливостями, пов'язаними із сформованістю професійно необхідних особистісних якостей. Серед яких виділяємо: комунікативні, організаторські, лідерські здібності, ініціативність, асертивність, самостійність, гнучкість, мобільність, творчість тощо.

Деякі науковці особистісні якості поєднують із рефлексивними. Зокрема, це здатність фахівця критично мислити, оцінювати істинність та хибність думок, висловлювати власну думку, регулювати та контролювати своє мислення, вести рефлексивний професійний діалог, Здійснювати адекватну самооцінку професійної діяльності, знаходити шляхи професійного самовдосконалення. О. Іванова [44, 210] зауважує, що ефективність рефлексії визначається саме її операціональністю щодо інших процесів перетворення особистості, а кожна нова якість, набута через рефлексію, стає елементом позитивного самоперетворення майбутнього фахівця.

Вважаємо за доцільне поєднання комплексу особистісних та рефлексивних професійно важливих якостей майбутнього керівника в єдиний особистісно-рефлексивний компонент готовності до управлінської діяльності, що забезпечує можливість вирішення управлінських завдань у майбутньому та має стати основою підготовки майбутніх фахівців управлінської діяльності.

Усвідомлюючи рівень готовності до управлінської діяльності, майбутній керівник повинен прагнути до його підвищення. Тільки на основі ґрунтовної роботи з вивчення фундаментальних теорій педагогічного менеджменту та технологій, обґрунтування механізму їх упровадження є можливість підвищити рівень сформованості готовності майбутніх керівників до управлінської діяльності. Майбутні керівники мають чітко усвідомлювати, що названі вище технології у теорії і практиці управлінської діяльності постійно доповнюються новими задля того, щоб відповідати сучасним викликам з напрямку управління закладом освіти.

Варто зауважити, що визначені компоненти тільки в єдності можуть забезпечити сформованість готовності майбутніх керівників дошкільних закладів освіти до управлінської діяльності, що вказує на її інтегративний характер. Тобто, в основі означеної готовності лежить інтеграція

компонентів, яку О. Галус розглядає як механізм, процес досягнення цілісності у системі професійної підготовки [25, 40].

Структурні компоненти готовності перебувають у динамічному взаємозв'язку як впродовж навчання здобувача в ЗВО, так і впродовж його подальшої управлінської діяльності. Змінюється тільки питома вага кожного з означених компонентів у професійній структурі управлінця.

Індикатором, що дозволяє визначити готовність майбутніх керівників закладів дошкільної освіти до управлінської діяльності є сформованість компетентності. Її набуття визначає здатність кваліфіковано здійснювати

управління, оптимально застосовувати в управлінській діяльності ЗДО технології педагогічного менеджменту. Таку здатність ми називаємо управлінською компетентністю.

У межах управлінсько-технологічної компетентності виділяємо наступні професійно важливі компетенції:

- здатність до згуртування педагогічного колективу, перетворення його в команду однопумців;

- здатність до лідерства, несвідомо викликати почуття захоплення та поваги у педагогічних працівників, дітей, їх батьків тощо;

- здатність до моніторингу освітньої діяльності ЗДО;

- здатність до стратегічного планування розвитку закладу дошкільної освіти;

- здатність до делегування повноважень;

- здатність до прийняття управлінських рішень, готовність нести за них належну відповідальність;

- здатність до налагодження сприятливої позитивної атмосфери в

колективі;  
• здатність до ефективних комунікацій із учасниками освітнього процесу ЗДО;

- здатність до раціонального використання робочого часу;
- здатність до управління закладом засобами хмарних технологій;

• здатність до ефективного застосування інструментів маркетингових комунікацій тощо.

Отже, готовність є важливою передумовою цілеспрямованої та ефективної діяльності. Вищий рівень її сформованості допомагає управлінцеві

високоякісно виконувати свої професійні обов'язки, обґрунтовано застосовувати знання, використовувати досвід, перебудовувати професійні дії відповідно до складних, нетипових ситуацій. Проте формування готовності як

психолого-педагогічний процес, його умови і компоненти прямо пропорційно залежать від змісту діяльності, на яку орієнтують і до якої готують здобувача,

тому, вважаємо за доцільне розглянути особливості професійної діяльності керівника закладу дошкільної освіти, щоб означити ті виклики, з які можуть впливати на майбутніх керівників закладів дошкільної освіти щодо готовності

їх до управління.

### **1.3. Особливості управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти**

Визначення філософсько-психологічного змісту поняття особистісної готовності майбутніх керівників закладів дошкільної освіти є необхідним

кроком у дослідженні психологічних особливостей формування цього процесу. З одного боку, особистісна готовність відображає собою розвиток професійних, моральних, духовних якостей, а з другого – індивідуально-

психічних, що дозволяє зробити відповідні узагальнення, виявляти паралелі між професійним, загальносуспільним та індивідуальним. Надалі спробуємо

визначити спочатку характерні особливості управлінської діяльності майбутніх керівників закладів дошкільної освіти, адже саме на їх основі ми

НУБІП УКРАЇНИ

можемо прослідкувати взаємозв'язок попередньо зазначених якостей та вибудувати їх у певну структурно-логічну схему особистісної готовності.

НУБІП УКРАЇНИ

Кардинальні зміни у системі освіти України відбуваються на тлі військових подій пов'язаних з російською агресією та пост епідеміологічних умов COVID-19, що докорінно змінює чинники вдосконалення управління закладом дошкільної освіти і результативності управлінських дій їх керівників.

Формування управлінської компетентності керівника ЗДО вивчалось науковцями в таких основних напрямках:

НУБІП УКРАЇНИ

- обґрунтування загальних основ педагогічного менеджменту (Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, В. Олійник, В. Пікельна, А. Єрмола, Л. Карамушка, Ю. Конаржевський, О. Мармаза та ін.);

НУБІП УКРАЇНИ

- розкриття специфіки управлінської діяльності адміністрації дошкільного навчального закладу (В. Андреева, Л. Артемова, К. Біла, А. Бондаренко, Г. Васильєва, Т. Колблякна, К. Крутий та ін.);

НУБІП УКРАЇНИ

- висвітлення питань професійно-педагогічної підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти (Л. Артемова, Г. Беленька, А. Богущ, Г. Бурма, Т. Горюнова та ін.);

НУБІП УКРАЇНИ

- розробка науково-методичного забезпечення змісту дошкільної освіти (Л. Артемова, І. Бех, А. Богущ, О. Кононко, Н. Протасова та ін.).

НУБІП УКРАЇНИ

За безумовної важливості цих досліджень ступінь вирішення проблеми управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу залишається недостатньою.

НУБІП УКРАЇНИ

Аналізуючи наукові джерела (В. Атласов, Л. Васильченко, І. Гришина, Г. Єльнікова, В. Кричевський, Л. Луценко, Е. Нікітін, П. Щербань, С. Янчук та ін.), ми дійшли до висновку, що невід'ємним атрибутом професійно-педагогічної компетентності керівника в системі освіти вважають його

суб'єктивну та об'єктивну готовність здійснювати управлінську діяльність, спрямовану на досягнення цілей функціонування закладу освіти [3; 5; 14].

Управлінська діяльність керівника ЗДО базується на управлінській компетентності що у свою чергу є особистісним утворенням педагога і являє

собою єдність теоретичної та практичної готовності до здійснення різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної,

мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольно-регулятивної та ін.), яка в свою чергу дасть можливість майбутньому

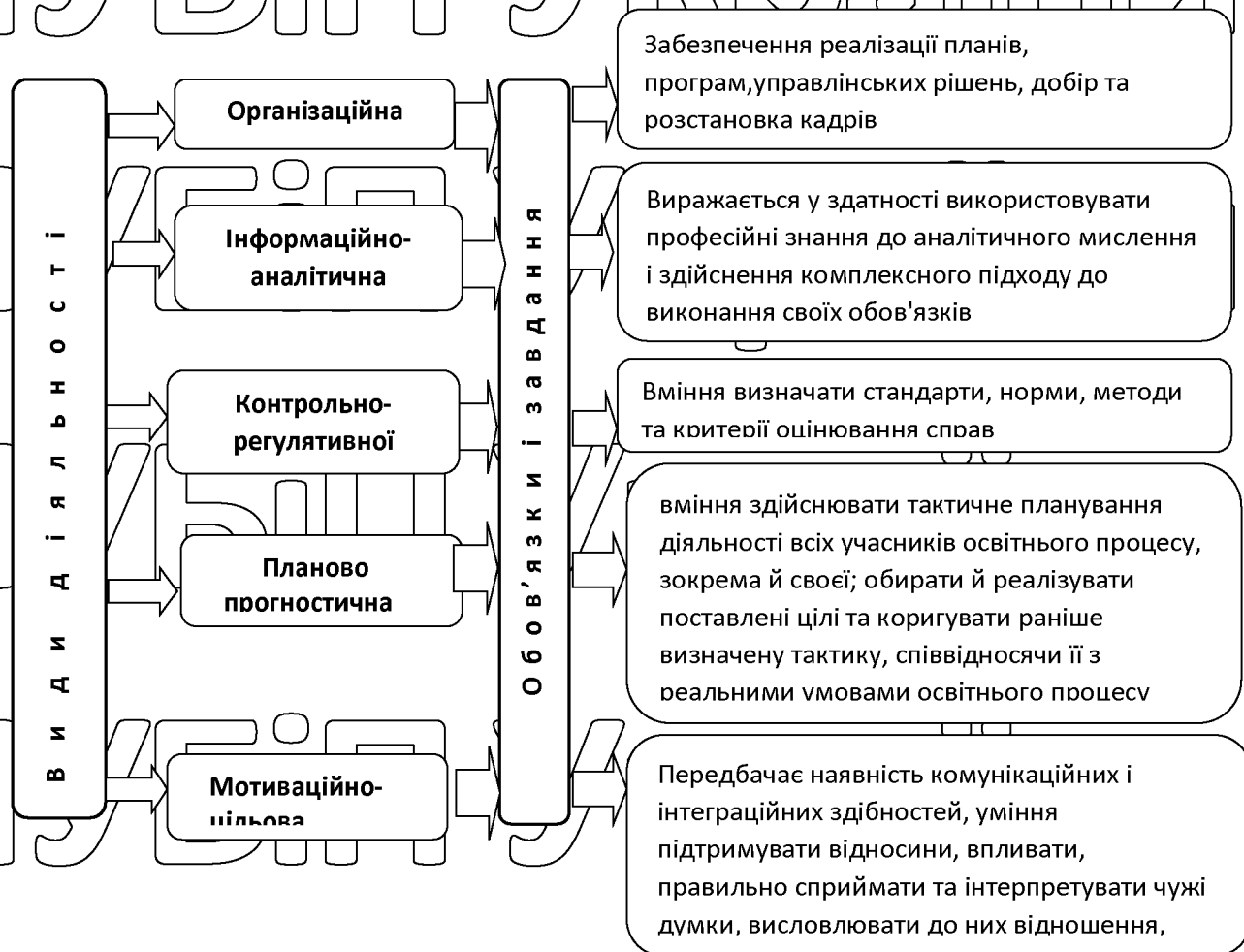
керівнику ЗДО сформувати цілісну структуру когнітивно-вольових процесів, таких як сприймання, оцінка і переробка інформації, прийняття рішень,

реалістичність прийнятого рішення.

Сприймання характеризується цілісністю, структурністю, константністю,

усвідомленістю, предметністю, вибірковістю [82]. Специфічними якостями

переробки інформації та прийняття рішення у діяльності керівників ЗДО є оперативне мислення.



### Рис. 1.1. Види діяльності та функціональні обов'язки і завдання керівників закладів дошкільної освіти

Це такий шлях вирішення практичних завдань, який здійснюється на основі моделювання об'єктів трудової діяльності, у результаті чого формується суб'єктивна модель непередбачуваної сукупності дій, що забезпечують розв'язання поставленого завдання. Оперативне мислення охоплює виявлення проблемної ситуації та комплекс її мислиневих і практичних перетворень [93, с. 98].

Особливістю оперативного мислення керівників ЗДО є те, що воно здійснюється в умовах освітнього процесу і пов'язане з високим рівнем відповідальності, а тому їм необхідно уміти чітко передбачати ймовірність виникнення ситуації, час, який необхідний для прийняття, обробки та передачі інформації тощо. Для цього ще на етапі професійної підготовки в умовах освітнього процесу майбутні керівники ЗДО за допомогою ситуативних задач мають відпрацьовувати оперативні навички.

Таким чином, особливої уваги у структурі їхньої діяльності набуває розумова праця, що обумовлена інтенсивним інформаційним потоком та вміннями його використовувати, отримувати і здійснювати обробку. Важливим показником цього є здатність застосовувати ІК технології. Тому необхідною умовою успішної діяльності бачиться інформаційно-комп'ютерна підготовка.

Сучасний заклад дошкільної освіти існує в нових соціально-економічних умовах. Керівник має оволодіти технологіями менеджменту в освіті, щоб не залишитися осторонь від реалій сьогодення. Керівник закладу дошкільної освіти – управлінець, який керує педагогічною системою закладу дошкільної освіти, її розвитком, організовує й стимулює професійну діяльність педагогічних працівників, сприяє формуванню культури організації, організовує та забезпечує їх діяльність.

Майбутній керівник ЗДО має бути наділений певними якостями і властивостями: культура, розсудливість, уважність, емоційна стійкість,

відповідальність, мобільність, гнучкість, рішучість. У розпорядженні керівника дошкільного навчального закладу: люди, час, площа, фінанси, устаткування, інформація. Ефективно управляти цими засобами є життєво необхідним для успішного функціонування закладу дошкільної освіти.

Перш ніж керувати іншими, керівнику необхідно навчитися керувати собою. Тут важливо не кількість затраченого часу, яку він витрачає на свою діяльність, а якість виконаної роботи. Керівник закладу дошкільної освіти повинен самовдосконалюватися. Це здатність аналізувати свої слабкі і сильні сторони. Однак, у навчальній літературі недостатньо розроблено підходи до

ділового та особистісного росту керівника. Перше, що необхідно вивчити керівнику закладу дошкільної освіти – це колектив. Він має досконало опанувати методику вивчення педагогічних кадрів: збір попередніх даних (анкетні дані, трудові книжки), спостереження за роботою педагогів

(взаємодія педагога і дітей в спільній діяльності, манерою спілкування з батьками, колегами, його жести, міміку, настрій); ділові якості педагогів. Варто зупинити увагу на здатності керівника закладу дошкільної освіти до самооцінки. На думку О. Кононко, самооцінка керівника, його здатність до рефлексії – вміння спостерігати за собою, об'єктивно оцінювати свої дії та

вчинки, усвідомлювати те, як його сприймають та оцінюють інші люди [80]. Педагогічна рефлексія призводить до перебудови управлінської діяльності керівника, осмислення життя та визначення свого місця в ньому, зміни поведінки, оптимізації педагогічного процесу.

Особливою специфікою діяльності в даній освітній галузі є колективна праця, закономірності протікання якої відбуваються на рівні ділових та міжособистісних взаємин.

За своїм характером колективна праця має неабияке значення групових цінностей та оцінок, опосередкованих особистісно значущим і суспільно ціннісним змістом групової діяльності [93, 159]. Основними формами взаємодії виступають: психомоторна, комунікативна взаємодія при вирішенні мисленнєвих і перцептивно-пізнавальних завдань (аналіз та зчитування

інформації з технологічних систем).

Згідно з науковими положеннями Ю.Л. Трофімова, групова діяльність фахівців складається з трьох контурів (предметно-інформаційного, емоційно-мотиваційного, організаційно-функціонального.), до кожного з яких відносять по дві групи факторів – суб'єктні (що зумовлюють діяльність людей) і об'єктні (відображають специфіку функціонування комунікаційних засобів).

Опираючись на наукове положення вченого, ми в поєднанні із зовнішніми факторами впливу схематично відтворили групову діяльність ЗДО (Рис.1.2)

[93, 62].

Наведена схема засвідчує, що на ефективність діяльності впливають не тільки рівень інтеграції засобів когнітивного аналізу, але й узгодженість думок членів колективу, рівень взаморозуміння, взаємодії та взамовідповідності.

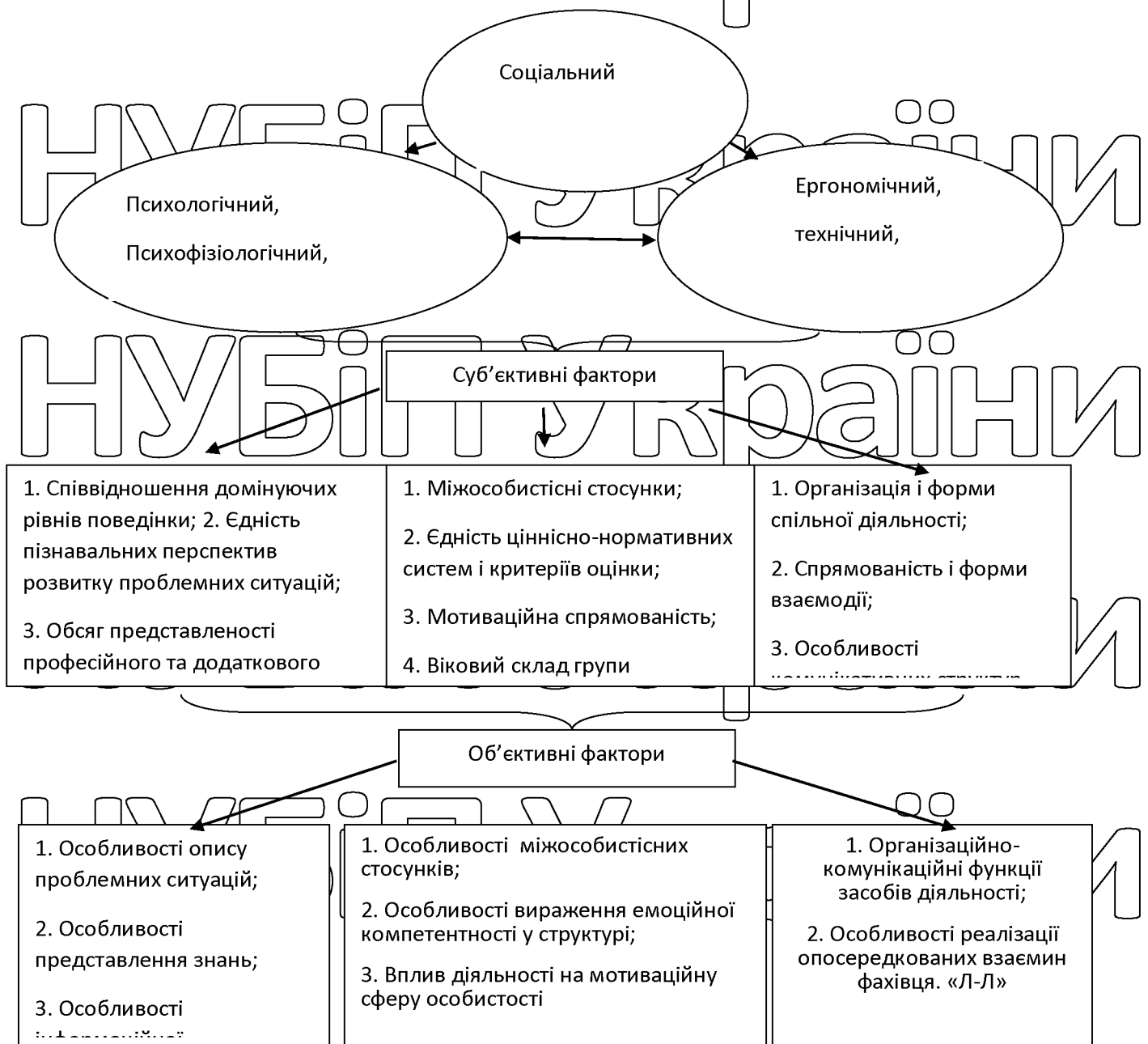


Рис. 1.2. Структура групової діяльності в закладах дошкільної освіти

Виходячи з цього, основними показниками надійності роботи керівників ЗДО є інтелектуальні, комунікативні здібності, емоційні та вольові якості (рішучість у діях та стійкість до різних умов діяльності).

На підставі аналізу можна зробити висновок, що особливі умови діяльності керівників ЗДО відрізняються від інших педагогічних працівників,

зокрема:

- рівнем складності виконання поставлених завдань;
- моральною відповідальністю як на індивідуальному, так і суспільно-державному рівні;
- сукупністю впливу визначених попередньо факторів (ергономічний, фізичний, естетичний, психологічний, психофізіологічний, соціально-психологічний);
- високим рівнем колективної згуртованості, високим фізичним, емоційним та інтелектуальним навантаженням;
- інтеграцією одночасних різноманітних дій у виконанні організаційної, розумової, контрольно-управлінської та виконавської діяльності.

Виявлені специфічні особливості управлінської діяльності керівників ЗДО дозволяють нам у подальшому дослідженні виокремити педагогічні умови формування готовності майбутніх керівників до управління закладами дошкільної освіти.

## Висновки до першого розділу

Підсумовуючи перший розділ можемо зробити наступні висновки:

поняття «готовність до управлінської діяльності» являє собою

багатофакторне утворення, що формує здатність особистості здійснювати

означену діяльність на найвищому рівні, яка акцентується у трьох сферах

готовності до професійної діяльності: психологічній, теоретичній та практичній. До складу готовності майбутнього керівника до управління

закладом освіти входять такі компоненти: мотиваційна готовність, ціннісна,

когнітивна, діяльнісна, особистісна готовність.

В структурі готовності майбутніх керівників дошкільної освіти до управлінської діяльності можна виділити чотири взаємопов'язані компоненти:

мотиваційно- ціннісний, змістовий, операційний та особистісно-

рефлексивний, які мають проявлятися у цілісному розумінні майбутнього

керівника особливостей управлінської діяльності закладу дошкільної освіти.

Основними показниками надійності роботи керівників ЗДО є інтелектуальні,

комунікативні здібності, емоційні та волевові якості (ришучість у діях та

стійкість до різних умов діяльності).

- визначено особливі умови діяльності керівників ЗДО, які

відрізняються від роботи інших педагогічних працівників та на їх основі

укладено показники надійності роботи керівників ЗДО, що уможливить

подальше дослідження щодо формування готовності до управлінської

діяльності майбутніх керівників закладів дошкільної освіти.

## **РОЗДІЛ 2. Сутність формування готовності майбутніх керівників до управління закладом дошкільної освіти**

### **2.1 Моніторинг стану підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти до управлінської діяльності в Україні**

Серед низки вимог, які ставляться до сучасного керівника закладу освіти, першорядне місце посідає вимога його готовності до управлінської діяльності щодо забезпечення якості освітнього процесу в установі, адже якість освіти – це актуальна проблема не тільки для України, але й для всіх прогресивних країн світу. Оскільки дошкільня – сенситивний період становлення особистості, то завдання забезпечення якості дошкільної освіти – одне з пріоритетних в освітній системі. Якісну освіту забезпечують фахово підготовлені до цього педагогічні кадри, зокрема майбутні директори (завідувачі) дошкільних установ.

Підготовка фахівців у галузі дошкільної освіти здійснюється у закладах вищої освіти з урахуванням унікальності періоду дошкільного віку і завдань, що стоять перед усією системою української освіти на сучасному етапі. В Законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про вищу освіту», пріоритетних напрямах Національної доктрини розвитку освіти України XXI століття, Коментарі до Базового компонента дошкільної освіти в Україні та інших програмних документах наголошується про необхідність підвищення ефективності професійної підготовки майбутніх фахівців у галузі дошкільної освіти.

Специфіка підготовки майбутніх керівників у галузі дошкільної освіти розглянута у працях Л. Артемової, А. Беленької, І. Беха, А. Богуш, Н. Денисенко, С. Дяченко, Л. Зайцевої, Г. Кіт, В. Кузьменко, Г. Пустовіта та ін.

Оскільки реформування змісту та гуманізація цілей дошкільної освіти України є складниками процесу оновлення світових європейських освітніх систем, на часі реалізація компетентнісної парадигми [4, 7]. Метою підготовки майбутніх керівників в системі дошкільної освіти є формування в

них професійної компетентності, яка передбачає знання основ системи дошкільної освіти та управлінської діяльності, вміння і навички організації освітнього процесу в дошкільних закладах на рівні сучасних вимог; здатність результативно діяти, ефективно розв'язувати стандартні та проблемні професійні задачі, що виникають у процесі навчання, виховання й розвитку

дітей дошкільного віку [29]. Тому професійна діяльність менеджера дошкільної освіти, поряд із загальними для педагогічної діяльності рисами, має низку особливостей. Перша особливість професійної підготовки менеджера дошкільної освіти полягає в умінні і здатності компетентно

розв'язувати комплексні задачі і проблеми в галузі менеджменту і моніторингу дошкільної освіти. Друга особливість стосується вміння координувати організацію освітньо-виховного процесу в дошкільному закладі освіти, створювати умови для розвитку, навчання і виховання дітей.

Наступна особливість підготовки менеджера дошкільної освіти пов'язана з тим, що він повинен уміти демонструвати вміння і навички роботи вихователя-методиста: надавати методичну допомогу вихователям дошкільного закладу за всіма напрямками програм навчання і виховання дітей, готувати і проводити різні форми методичної роботи з підвищення

кваліфікації вихователів: семінари, практикуми, тренінги, консультації та інші заходи методичного спрямування. Необхідність акцентувати увагу на підготовці менеджера дошкільної освіти пов'язана з тим, що сучасний

дошкільний освітній заклад потребує фахівця, який володіє новітніми досягненнями в галузі науки і культури, сучасними методами навчання, а також знайомий з сучасними інформаційними технологіями, програмним забезпеченням, призначеним для навчання і розвитку дітей, починаючи з дошкільного віку, методикою роботи з ним [65].

Підготовка магістрів спеціальностей 011 «Освітні, педагогічні науки», 012 «Дошкільна освіта» в закладах вищої освіти України здійснюється згідно з освітньо-професійними програмами. Керуючись принципом автономії (стаття 32 Закону України «Про вищу освіту» [40]), заклади вищої освіти

самостійно розробляють освітні програми і навчальні плани підготовки фахівців різних ступенів вищої освіти. З метою з'ясування стану підготовки магістрів до забезпечення якості освітнього процесу в ЗДО нами були проаналізовані ОПП, навчальні плани, представлені в них, робочі програми дисциплін деяких закладів вищої освіти України, які здійснюють підготовку

магістрів за спеціальностями 07 «Управління та адміністрування» (кваліфікація «Магістр менеджменту, Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання»); 011 «Освітні, педагогічні науки» (кваліфікація «Керівник

(менеджер) в системі освіти») та 012 «Дошкільна освіта» (кваліфікація «Магістр дошкільної освіти. Організатор дошкільної освіти», або «Менеджер систем якості в дошкільній освіті», або «Менеджер дошкільної освіти»).

Передусім ми звернули увагу на перелік посад, які може обіймати магістр дошкільної освіти. Так, згідно з чинною редакцією Національного класифікатора України. Класифікатор професій (ДК 003:2010) із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 4 березня 2016 року № 394, магістр дошкільної освіти має право обіймати такі посади [47]:

1210 Керівники підрозділів у сфері освіти та виробничого навчання;

1210.1 Директор дошкільного виховного закладу;

1229.1 Завідувач відділу (у складі управління освітою);

1229.4 Директор (завідувач) дошкільного навчального закладу;

1493 Менеджер (управитель) систем якості (012 Дошкільна освіта);

2352 (22595) Інспектор з дошкільного виховання;

2352 (22568) Інспектор-методист тощо.

Для змістового аналізу ми скористалися освітньо-професійними програмами (ОПП), які розміщено у відкритому доступі на сайтах українських закладів вищої освіти, а саме: Національного університету біоресурсів і природокористування України, Мукачівського державного університету, Дрогобицького державного педагогічного університету імені

І Франка, Київського університету імені Б.Грінченка, Рівненського державного гуманітарного університету, Уманського державного педагогічного університету імені П.Тичини. Аналіз ОПШ вищезазначених

ЗВО дозволяє стверджувати таке. Інтегральна компетентність за своєю суттю однакова в усіх програмах з незначними смисловими варіаціями. Її суть

можна виразити таким трактуванням: здатність компетентно розв'язувати різноаспектні комплексні задачі і проблеми в галузі менеджменту і моніторингу дошкільної освіти, керуючись принципами толерантної

комунікації, культурної і міжкультурної взаємодії, творчої, креативної й інноваційної професійної діяльності у виробничих ситуаціях, що характеризуються невизначеністю умов і вимог.

Варто зазначити, що заклади вищої освіти (аналіз освітніх програм яких ми здійснювали) сьогодні приділяють велику увагу питанням управлінської

діяльності та забезпеченню якості підготовки випускників, підвищення їх конкурентоспроможності та гарантії працевлаштування. Так в освітньому

процесі ряду ВЗО таких як: ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Київського університету імені Б.Грінченка, Національного університету

біоресурсів і природокористування України, Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя, Уманського державного педагогічного

університету імені П.Тичини використовується сучасні технології підготовки фахівців, постійно розширюється спектр додаткових спеціальностей і спеціалізацій.

У центрі професійної підготовки включаються особистісно орієнтований, компетентнісний, системно-діяльнісний і контекстний підходи

до вдосконалення професійної підготовки педагогів дошкільної освіти. Однак аналіз роботи дошкільних освітніх установ і змісту підготовки фахівців у

вищій школі показує, що у класичному університеті акцент зміщений в сторону підготовки підвищення загально-педагогічної та методичної

підготовки менеджера дошкільної освіти, формування його освітньої та управлінської інноватики, здатності адміністрування в дошкільних закладах

освіти та системі дошкільної освіти, але не зачінаються питання інформаційної

грамотності, використання інформаційних технологій в навчанні майбутніх педагогів і використання інформаційних технологій в практиці роботи освітніх установ. Тому, на нашу думку, потрібно розробити концепцію професійної підготовки менеджера дошкільної освіти у класичному університеті, що відображатиме орієнтир на розвиток професіонала як основної тенденції модернізації сучасної професійної педагогічної освіти. А вже від того, як і чому будуть навчати студента у закладі вищої освіти залежить, чи набуде він здатним організовувати ефективну роботу дошкільної установи, здійснювати моніторинг реалізації поставлених завдань, адміністрування цих освітніх закладів та методично-просвітницьку і психологічну діяльність у дошкільному закладі освіти.

На наш погляд, варто заглибитися в структуру освітніх компонентів підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти і зробимо ми це на прикладі магістратури Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя, яка функціонує при кафедрі дошкільної освіти. Підготовка фахівців щодо виконання функцій управлінської діяльності в університеті забезпечується наступним чином:

- навчальний план підготовки магістрів дошкільної освіти передбачає вивчення дисциплін, які включають загальні та спеціальні (фахові) компетентності випускника, професійні знання, уміння та навички (що є спільним у підготовці всіх вище зазначених ЗВО);

- професійну підготовленість, методичну грамотність майбутні фахівці отримують, вивчаючи навчальні дисципліни "Організація та керівництво методичною роботою в дошкільній освіті", "Основи документообігу в ДНЗ", "Організація освітнього процесу в ЗДО", "Управління розвитком дітей в освітньому середовищі ЗДО", "Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти";

- здібності до управлінської діяльності здобувають в процесі виконання лабораторних занять та проходження стажувальної практики в закладах дошкільної освіти;

- володіти методами та формами методичної роботи, вмінням створювати умови для безперервного навчання та ефективного підвищення кваліфікації педагогічних працівників дошкільних закладів магістрам допомагає вивчення дисципліни "Організація та керівництво методичною роботою в дошкільній освіті". Надавати методичну допомогу вихователям

ЗДО за всіма напрямками програм навчання і виховання дітей, готувати і проводити різні форми методичної роботи з підвищення кваліфікації вихователів: семінари, практикуми, тренінги, консультації та ін. заходи методичного спрямування;

- вивчаючи курси "Організація освітнього процесу в ЗДО" та "Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти", магістри оволодівають уміннями і навичками організувати освітній, виконувати адміністративно-управлінську діяльність директора ЗДО: здійснювати

організаційну, методичну, освітню, проектувальну, контрольну, фінансово-господарську та ін. видів роботи; здійснювати підприємницьку діяльність, забезпечувати діяльність дошкільного закладу як відкритої соціальної системи в умовах сучасного суспільства. Вивчаючи дані дисципліни, студенти-магістранти озброюються знаннями в галузі наукового управління

та керівництва в системі дошкільної освіти, здатністю до творчого використання знань і вмінь в ході роботи на посаді керівника різних ланок системи дошкільної освіти;

- основними завданнями вивчення дисципліни "Основи документообігу в ЗДО" є: оволодіння науково-теоретичними засадами управлінської діяльності керівника дошкільного закладу; набуття комплексу знань щодо документування управлінської інформації та організації роботи з документами в дошкільних навчальних закладах; оволодіння вміннями вести документообіг управлінської інформації в дошкільних навчальних закладах;

набуття умінь організувати роботу з документами в дошкільних навчальних закладах незалежно від способу фіксації та відтворення інформації, яка міститься в документах, включаючи їх підготовку,

реєстрацію, облік і контроль за виконанням.

У контексті даного дослідження нами було здійснено анкетування директорів (завідувачів) закладів дошкільної освіти. Анкетування

проводилося онлайн у застосунку GoogleForms. Опитуванням охоплено 57 респондентів. Його метою було з'ясування уявлень означеної категорії

працівників закладів дошкільної освіти про сутність готовності до управлінської діяльності і необхідність формування її на етапі професійної підготовки та вплив на імідж дошкільної установи. Аналіз анкет дозволяє

стверджувати наступне. Усі директори (завідувачі) мають вищу педагогічну

освіту, стаж роботи на посадах від 3 до 25 років. 100 % респондентів

переконані, що формувати готовність до управлінської діяльності необхідно на етапі фахової підготовки в ЗВО, а якість освітніх послуг ЗДО впливає на

його імідж. Повне тлумачення терміна «готовність директора до

управлінської діяльності та забезпечення якості освітнього процесу в ЗДО»

не дав ніхто з респондентів. При цьому 40 % визначали готовність як

сукупність професійних знань, зокрема нормативно-правового підґрунтя функціонування ЗДО, 20 % – як професійні уміння, 8 % – як результат

самоосвіти і саморозвитку, 6 % – як вияв особистісних якостей, 10 % – як

прагнення створити оптимальні умови для повноцінного розвитку дітей і

професійного зростання педагогічного колективу, побудови позитивного іміджу ЗДО, 5 % – як здатність визначати мету і зміст освітньої діяльності

ЗДО, 11 % – як сукупність професійних знань, умінь і навичок.

Компонентами готовності до забезпечення якості освітнього процесу 30%

респондентів назвали мотиваційний (особистісно-мотиваційний),

когнітивний (когнітивно-операційний), аналітико-рефлексивний або ж

креативний. Решта опитаних або назвали функції чи види діяльності

директора, або критерії оцінки якості дошкільної освіти. Складники

професійної спрямованості директора правильно не назвали ніхто. Серед

особистісних і професійних якостей директора закладу дошкільної освіти, необхідних для управлінської діяльності та забезпечення якості освітнього

процесу в установі, в основному називали моральні, чесність, відповідальність, чуйність, справедливість, принциповість, працьовитість, людяність, емпатійність, доброзичливість, тактовність, інтелектуальні – креативність, ініціативність, комунікативність, волюві – впевненість, рішучість, активність, наполегливість, урівноваженість. Проте лише 10 %

респондентів назвали такі важливі, на наш погляд, якості, як любов до дітей і професії, без яких неможлива успішна реалізація принципів гуманізму, дитиноцентризму, людиноцентризму, суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Усі опитані розуміють, що для забезпечення якості освітнього процесу в ЗДО

директорів потрібні системні знання з педагогіки, психології, фахових методик дошкільної освіти, правознавства, діловодства, освітнього менеджменту. Серед умінь директора 70 % опитаних називали аналітичні, комунікативні, організаторські, діагностичні. 30 % респондентів згадували

вміння самовдосконалення, прогностичні, самоменеджменту. Проте ми не побачили конструктивно-проективних, творчих умінь та вмінь контролювати забезпечення якості освітнього процесу. Лише 20 % респондентів назвали

правильно всі компоненти якості освітнього процесу в ЗДО, а саме: професіоналізм педагогічного колективу, якість умов організації освітнього процесу, рівень досягнення дітей, якість управління закладом. Серед

критеріїв оцінювання якості освітнього процесу більшість опитаних (55 %) вказали показники особистісного розвитку дошкільника. Така ж кількість називала і професійну компетентність педагогічного колективу. 30 % згадали про якість управління закладом і тільки 15 % респондентів серед критеріїв назвали якість умов, за яких відбувається освітній процес.

Аналіз вищезначених освітньо-професійних програм підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти, навчальних планів українських закладів вищої освіти та анкет чинних директорів (завідувачів)

ЗДО дає підстави для таких висновків:

-освітніми програмами передбачено формування низки компетентностей, які в основному відповідають когнітивно-пошуковому й

діяльнісно-операційному компонентам готовності до управлінської діяльності протє у формуванні змісту компетентностей відсутні терміни «якість результату освітньої діяльності», «якість управління освітнім процесом», «якість педагогічних кадрів»;

-деякі із зазначених дисциплін певною мірою сприяють формуванню готовності магістрів до управлінської діяльності та забезпечення якості освітнього процесу;

-навчальні плани майже не передбачають дисциплін для цілеспрямованого формування в магістрантів готовності до управлінської діяльності в дошкільній установі, що засвідчує недостатність у них відповідних компетентностей;

-у директорів немає чіткого уявлення про структуру готовності до управлінської діяльності і механізми її забезпечення в ЗДО;

-до навчальних планів підготовки магістрів варто внести такі дисципліни: «Методика управління в закладі дошкільної освіти», «Методика формування готовності директорів до управлінської діяльності в ЗДО», «Управління процесом надання дошкільною установою якісних освітніх послуг», «Методика створення якісного освітнього середовища в закладі дошкільної освіти»;

-до переліку завдань професійної підготовки майбутнього магістра дошкільного профілю необхідно ввести формування його готовності до управлінської діяльності в ЗДО.

Отже, зміст і форма підготовки майбутніх керівників дошкільних установ має забезпечувати формування їх готовності до управлінської діяльності і відповідати сучасним життєвим реаліям та існуючим вимогам. У подальшому дослідженні очевидно є необхідність визначення педагогічних умов формування готовності майбутніх керівників дошкільних закладів освіти до управлінської діяльності.

## діяльності у майбутніх керівників закладів дошкільної освіти

Важливим етапом подальшого дослідження є виявлення педагогічних умов щодо формування готовності майбутнього керівника закладу дошкільної освіти до управлінської діяльності. Використовуючи систематичний підхід щодо формування готовності майбутнього керівника закладу дошкільної освіти до управлінської діяльності, що передбачає забезпечення єдності цілей, змісту, організації, форм і методів, джерел, тобто органічного взаємозв'язку всіх елементів системи. Він надає можливість знайти та вивчити ті елементи системи, діяльність яких знаходиться на належному рівні, нейтралізувати внутрішні і зовнішні дезорганізуючі системи в цьому контексті, більш продумано й обгрунтовано визначити мету, передбачити умови для виконання поставлених завдань.

Попередні розвідки нашого дослідження уможливають твердження, що управлінська діяльність майбутнього керівника ЗДО, яка за змістом є перетворювальною діяльністю, спрямованою на зміцнення плану розвитку ЗДО, методів управління педагогічним процесом, на зміни особистості самого керівника й пов'язаною з виконанням різноманітних функцій; за формою - комунікативною діяльністю, що включає безпосереднє й опосередковане спілкування у процесі прийняття управлінського рішення; за структурою - цілісно-орієнтаційною діяльністю, спрямованою на формування системи цінностей керівника та її перенесення на учасників педагогічного процесу.

Отже, це дає підстави стверджувати, що окрім своїх знань майбутній менеджер має вдосконалювати, розвивати практичні навички швидкого реагування на всі зміни, що відбуваються, мати підвищений інтерес до самоосвіти, високий рівень самодисципліни. Велике значення для ефективної управлінської діяльності керівника відіграє вміння управляти власною поведінкою, формувати і розвивати необхідні ділові та особистісні якості.

Практика свідчить, що окремі особистісні риси в процесі навчання, виховання й самовиховання можна сформувати. Тому наступним етапом нашого дослідження є визначення системи педагогічних умов, здатних забезпечити

формування готовності майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності.

Педагогічні умови забезпечують реалізацію змісту навчання, оптимізують форми, методи, підходи, технології організації освітнього процесу як цілісної педагогічної системи. Під ними розуміється сукупність організаційних заходів у освітньому процесі, що забезпечують досягнення необхідного рівня знань, умінь, навичок у майбутніх фахівців [27].

На основі аналізу й узагальнення педагогічного досвіду з досліджуваної проблеми було виокремлено педагогічні умови, які забезпечують ефективність формування готовності майбутнього керівника закладу дошкільної освіти до

управлінської діяльності у процесі особистісно-орієнтованої підготовки та інформаційно-освітнього середовища ЗВО. Саме особистісно-орієнтована підготовка як складова особистісно орієнтованої освіти розуміється

науковцями як органічне поєднання навчання і учіння - індивідуально значущої діяльності суб'єкта освіти (Г. Балл, І.Бех, В.Серіков), як один із варіантів розвиваючого навчання, що забезпечує розвиток і саморозвиток особистості студента на основі виявлення його індивідуальності, унікальності, неповторності (І.Якиманська). Це таке навчання, в основі якого є особистість здобувача освіти, його самобутність, самоцінність, суб'єктний досвід кожного

спочатку розкривається і лише потім узгоджується зі змістом освіти [72].

У педагогічній та психологічній науці умови розглядаються як обставини, що сприяють прояву педагогічних і психологічних закономірностей розвитку особистості в педагогічній діяльності на більш якісному рівні навчання і виховання молодого покоління, підготовці до життя і праці в сучасних умовах. Вони відображають діалектику потенційного й актуального в освітньому процесі, забезпечують реальну можливість управління ним через організацію позитивних зовнішніх і внутрішніх педагогічних обставин та чинників [83, 216].

Для визначення провідних психолого-педагогічних умов важливими є наукові позиції учених І. Анненкова, Л. Базиль, Г. Балла, І. Бежа, Е. Бондаревської, І. Булах, Г. Васяновича, Н. Вінник, В. Годлевської,

С. Гончаренка, Г. Гумшовой, Р. Гуревича, Г. Дегтярьової, Л. Долинської, Е. Зеєра, І. Зязюна, Т. Ільїна, П. Коваля, О. Колонницької, М. Кушнірюка, Н. Литвинової, В. Муляра, О. Отич, П. Перепилиці, Н. Побірченко, С. Подмазіна, Н. Полікевич, Е. Помиткіна, В. Рибалки, О. Романенко, О. Саврук, І. Сахневич у працях яких визначаються стратегічні напрями розвитку готовності особистості до професійної діяльності.

З точки зору сучасних науковців формування готовності здійснюється в єдності зовнішніх (педагогічних) та внутрішніх (психологічних) умов [49].

Аналізуючи зовнішні (педагогічні) умови розвитку даного феномена у особистісній готовності до педагогічної діяльності, головну з них учені вбачають у розробці та впровадженні комплексної методичної, психолого-педагогічної системи забезпечення, спрямованої на свідоме самовизначення у професії майбутніми фахівцями та актуалізацію необхідних особистісно-професійних якостей для повноцінної реалізації у професійній діяльності [26].

Ми визначили найбільш ефективні педагогічні умови реалізації професійної підготовки майбутніх керівників ЗДО: організаційно-педагогічні, спрямовані на управління психолого-педагогічною та професійною підготовкою; особистісно-рефлексивні, що визначають особливості самопізнання особистості здобувачів освіти та розвитку їх творчого потенціалу; психолого-педагогічні, що враховують виділення специфіки впливу змістового блоку на особистість майбутнього керівника ЗДО.

В основу розробки комплексної методичної системи формування готовності майбутніх фахівців галузі освіти Л. Базиль, І. Бех, І. Зязюн, Е. Помиткін та інші ставлять вихідні концептуальні положення гуманізації і гуманітаризації освіти [43; 76]. Адже, на їхню думку, орієнтуючись на людські цінності, гуманістичний та гуманітарний зміст освітнього процесу вищої школи, забезпечуватимуть розвиток індивідуальних, особистісних якостей та, зокрема, загальне цілісно-особистісне самоствердження майбутніх керівників освітніх установ. Сформовані в них гуманістичні орієнтації

свідчитимуть про рівень зрілості й розвиненості всієї системи соціально значущих особистісних якостей, що продуктивно реалізуються в індивідуальній діяльності, про те, що вони є високоінтелектуальними та висококультурними особистостями [43;76].

Д.Ф. Крюкова окремо виділяє дві зовнішні умови розвитку особистісної готовності: окреслення цілей і змісту професійної підготовки, на основі чого будується модель випускника; розробку методології розвивального особистісно орієнтованого навчання, що відповідає б цій моделі. За цілями і змістом професійна підготовка, на думку Н. Мачинська, складає: професійно-екстремальну, базову професійно-екстремальну, контекстно-екстремальну, постекстремальну, спеціальну психологічну, морально-етичну, фізичну, технічну, техногенну, екстремально-дійову, індивідуальну та групову підготовку [61].

Не менш важливою умовою розвитку готовності майбутніх керівників ЗДО в освітньому процесі є новітні педагогічні технології навчання, що дадуть змогу максимально розкрити потенціальні можливості майбутніх керівників ЗДО та підготувати їх до світових вимог ринку праці. Прикладами таких служать технологія саморозвитку, сугестивна технологія, технологія розвивального навчання, інформаційні технології навчання тощо [74]. Їхніми основними стратегічними завданнями є: формування в майбутнього фахівця гуманного ставлення до інших; розвиток особистості фахівця як суб'єкта діяльності його пізнавальних та інтелектуальних здібностей тощо. Застосування зазначених вище технологій навчання у вищих закладах освіти потребує, насамперед, змін у методиці викладання дисциплін, чіткого визначення цілей навчання, спеціального структурування навчального змісту, адекватних йому форм і методів навчання.

К. Скрипка, вивчаючи проблему професійної підготовки майбутніх фахівців галузі освіти, важливою умовою у цьому процесі відводить медіа-освітнім технологіям та засобам. В. Рибалка, виділяючи педагогічні засоби розвитку готовності майбутнього фахівця, підкреслює важливість урахування

їх гармонійної узгодженості на кожному віковому етапі процесу професійного становлення [88]. Саме за таких умов активізуються розвиток когнітивної компетентності здобувачів освіти, активний пошук вирішення можливих проблемних ситуацій у професійному середовищі.

Вирішальною умовою формування готовності є педагогічна взаємодія викладача із студентом, що ефективно сприяє розвитку професійно-значущих якостей особистості майбутнього фахівця. Д. Базиль, спрямовуючи свою увагу на педагогічну взаємодію викладача із студентом, провідною умовою визначає рефлексивну позицію викладачів і студентів у цілісному процесі професійної підготовки, що реалізується шляхом запровадження в освітній процес новітніх методик і педагогічних технологій рефлексивної дії, спрямованих на професійне становлення спеціалістів [26, 64].

Зовнішні умови формування готовності майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності зумовлюють дію внутрішніх (психологічних) чинників цього процесу: внутрішньо-мотиваційну готовність, свідомість та спрямованість особистості до сприйняття нових форм, методів навчальної діяльності у вищому закладі освіти; усвідомлення суб'єктами освітньої діяльності їх значимості та необхідності в системі професійної підготовки уможливило досягнення позитивних результатів розвитку особистісних якостей та здібностей. При визначенні суб'єктивних умов розвитку готовності студентів, сучасні науковці вважають за необхідне врахування їх індивідуально-психологічних особливостей, розвитку в них когнітивних здібностей і здатності до творчої групової діяльності [39].

Так, науковці стверджують, що формування готовності починається з розвитку особистісної спрямованості майбутніх керівників ЗДО на здобуття професії. Далі відбувається активізація розвитку когнітивної компетентності, ділової контактності на засадах соціально-комунікативної активності, та формування емоційно-ціннісного почуття самоповаги. Як результат, пройшовши через ці етапи, особистісна готовність здобувача освіти стає стійкою властивістю майбутнього фахівця [35, 14].

Методологічні основи вивчення психологічних умов формування  
готовності до професійної діяльності майбутніх керівників ЗДО ґрунтуються  
на аксіологічному, акмеологічному, культурологічному, структурному,  
системному, особистісному, діяльнісному підходах та їх принципах:  
цілісності, ієрархічності, суб'єктивності, трансформації, високої  
вмотивованості, духовно особистісної інтеграції, ціннісно-смысловій  
детермінації.

У координатах культурологічного підходу відбувається процес  
становлення та розвитку майбутнього фахівця як вільної і творчої особистості,  
актуалізація цілісного бачення культури й формування загальнолюдської  
національної культури.

Акмеологічний підхід ґрунтується на всебічному вивченні  
закономірностей розвитку особистості фахівця як індивіда (ядром якого є  
ставлення до різних сторін діяльності) і суб'єкта діяльності (як професіонала),  
спроможного досягти в професійному розвитку найбільшого рівня. Він  
акумулює сукупність педагогічних принципів, методів, засобів організації й  
побудови теоретично-практичної діяльності, орієнтованих на прогноз якісного  
результату під час підготовки керівників ЗДО.

Аксіологічний підхід передбачає формування та розвиток ціннісних  
орієнтацій майбутнього спеціаліста до професійної діяльності. Зазвичай, у  
студентів уже сформовані світоглядні ціннісні орієнтири, однак вони можуть  
бути цілеспрямовані не в позитивну сторону. Тому завдання даного підходу –  
виявити й за необхідності координувати особистісні ціннісні орієнтири. Він є  
основною формою формування позитивної духовної спрямованості як ціннісної  
складової професійної компетентності, що виявляється в людяності, щирості,  
відвертості з іншими. Акумуляовані відповідні знання, досвід та особистісні  
цінності в процесі формування духовного світу майбутнього керівника  
поступово стають здобутком свідомості і знаходять прояв спочатку в  
елементах поведінки, а надалі – у свідомій духовно орієнтованій професійній  
діяльності [76]. Через духовну насиченість і почуття визначається рівень

володіння професійною діяльністю. Такий підхід у розвитку особистості фахівця «дозволяє значно підвищити ефективність освітнього процесу, підготувати особистість професіонала до суб'єктивно значущої та суспільно корисної професійної діяльності» [Там само].

Діяльнісний підхід надає змогу досліджувати психічні процеси і функції, що виникають й розвиваються в особистості на основі «закону комунікації», тобто її взаємодії з навколишнім середовищем, діяльності та спілкуванні. Функціональні, діяльнісні параметри внутрішньої психологічної структури особистості складають мотиваційні, емоційно-почуттєві, пізнавальні та поведінкові компоненти [38, 70; 46].

Ураховуючи актуальність, складність і багатоваріантність наукових позицій щодо психологічних умов формування готовності до професійної діяльності майбутніх керівників ЗДО, вважаємо за доцільне використати положення особистісно орієнтованого підходу. Його концептуальними основами виступають принципи структурно-системного (принципи цілісності, ієрархічності, підпорядкованості, структуризації, системності), духовно-особистісного (принципи духовно-особистісної інтеграції, ціннісно-сислової детермінації), діялісно-творчого (принципи суб'єктивності, трансформації, високої вмотивованості), ситуативно-проблемного (принцип ситуативного моделювання) підходів, у яких відображено основні дії педагогічної діяльності, інтерпретовані відповідно до специфіки даного процесу.

Системотвірною основою професійної підготовки є набуття теоретичних знань, що істотно допоможе в майбутньому в управлінській діяльності, ознайомлення з особливостями, видами управлінських ситуацій, що можуть виникнути у виконанні професійних обов'язків, системи професійної підготовки. Інформаційний зміст процесу сприятиме не тільки розвитку професійно значущих якостей, але й позитивної ціннісно-мотиваційної сфери майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності, а урахування особливостей людського сприйняття, уваги, пам'яті, мислення, емоційної сфери, знання соціально-психологічних законів дасть змогу

адекватно розуміти ситуацію, що склалася. Результативність підготовки на цьому етапі досягається за рахунок упровадження в освітній процес психолого-педагогічних форм методів та психолого-педагогічного супроводу.

Такими ми будемо вважати різновиди лекції, круглі столи, навчально-методичні семінари, тренінги, конференції, дебрифінги.

Професійна підготовка повинна організовуватись шляхом послідовного ознайомлення з проблематикою курсу, відпрацювання відповідних навичок і вмінь під час психолого-педагогічних тренінгів, аналізу навчальних ситуацій, використання інших методів активного навчання. Отже, у цьому змісті

принципи ситуативно-проблемного підходу (проблемності, ситуативного моделювання) спрямовані на застосування методів активного навчання.

Моделювання певних конкретних педагогічних ситуацій в освітньо-виховному процесі, наближених максимально до умов управлінської діяльності, допоможе не тільки здобути практичні вміння, навички, комунікативно-організаційні якості, але й сприятиме розвитку когнітивно-пізнавальної сфери (аналітичність та гнучкість розумових процесів, уваги) та особистісно-творчому підходу у вирішенні проблемних ситуацій, що є важливим для майбутнього керівника закладу дошкільної освіти.

Досвід застосування активного навчання в усіх ланках системи освіти доводить, що за допомогою його форм, методів та засобів можна досягнути ефективного розв'язання низки професійних завдань, що майже неможливо при традиційному навчанні [70, 96].

Вирішення проблеми професійної майбутніх керівників ЗДО закладене у принципах духовно-особистісного підходу (гуманізації, духовно-особистісної інтеграції, ціннісно-смиислової детермінації). Наповнений гуманістичним змістом освітній процес допоможе максимально розкрити їхні потенційні можливості, стимулюватиме до особистісної творчості в подоланні

професійних проблем, ситуацій. «Керуючись духовними принципами та усвідомлюючи єдність з іншими», фахівець «не кине напризволяще своїх учнів у випадку небезпеки і зможе ризикувати своїм життям для врятування інших»

[69]

Отже, сформовані гуманістичні орієнтації у майбутніх керівників ЗДО свідчитимуть «про рівень зрілості й розвиненості всієї системи професійно значущих особистісних якостей, що продуктивно реалізуються в індивідуальній діяльності фахівця», про високоінтелігентну й висококультурну особистість [28].

Принципи діяльнісно-творчого підходу (суб'єктивності, трансформації, високої вмотивованості) в особистісно орієнтованій професійній підготовці майбутніх керівників ЗДО забезпечують активізацію творчого вирішення кола професійних завдань. Реалізація професійної підготовки можлива через метод проектування, що вчить не тільки творчого підходу до вирішення певних завдань, але й сприяє формуванню певних організаційних здібностей.

Таким чином відбувається формування культури освітньо-управлінської діяльності, реалізовується принцип переконаності в дієвості та необхідності здобуття знань, активізується самостійність і творчий пошук. Якісним результатом готовності майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності є рівень теоретичних знань та практичних навичок, отриманих в освітньому процесі, що дасть можливість запобігти слабкій особистій готовності майбутніх керівників ЗДО.

Педагогічними засобами навчання виступають різноманітні матеріали і знаряддя освітнього процесу, завдяки яким більш успішно й за короткий час досягаються визначені цілі професійної підготовки [32]. Традиційно прийнятими засобами у професійній підготовці майбутніх керівників закладів освіти є розвивальні навчально-методичні та дидактичні матеріали інтегровані в медіа-технологічних засобах навчання. Згідно з І. Сахневич, підготовка фахівців освітньої галузі із застосуванням медіа-технологій дозволяє максимально засвоювати певні знання, уміння і навички професійної діяльності, формувати готовність до самостійної практичної діяльності. Тому медіа-технологія навчання дослідницею трактується як складний

багатоаспектний технологічний процес усіх можливих педагогічних дій, способів, методів побудови навчально-освітньої діяльності [83].

Акцентуючи на цьому увагу, науковець виокремлює певні медіа-технології, які в процесі дослідження засвідчили про позитивний вплив на процес професійної підготовки майбутніх керівників ЗДО: пресотехнології (навчальні газети, журнали фахового спрямування); кінетехнології (художні та документальні фільми, кінофрагменти); комп'ютерні технології (комп'ютерні навчальні програми); мультимедіа-технології (мультимедіа-продукти – електронні книги газети, журнали, мультимедіа-енциклопедії, мультимедіа-словники) [83].

Такий широкий спектр медіа-технологій надає можливості урізноманітнювати завдання, використовувати комп'ютерні програми, які включають набір вправ: навчальних (для презентації матеріалу), тренувальних (для відпрацювання навичок і вмінь), текстуальних (для перевірки знань). Вони дають можливість моделювати ситуації, які максимально наближені до умов професійної діяльності, активізувати освітню діяльність майбутніх керівників ЗДО, посилювати їх самостійну роботу.

У контексті нашого дослідження однією з технологій у формуванні готовності майбутніх керівників ЗДО виступають кіно-технології (відеофільми з професійним спрямуванням). Специфічна їх особливість виявляється у функціях, які активізують потенціальні можливості та внутрішній резерв фахівця (гносеологічна, прогностична, аксіологічна, інформаційна, інтерактивна). Доцільність їх застосування у процесі професійної підготовки визначається інтенсивністю впливу на сприйняття та сенсорну систему людського організму, повідомлення, що доносяться до аудиторії, повністю або частково впливають на свідомість, поведінку та почуття [38, 68]. Проте, незважаючи на такий вибірковий підхід медіа-технології навчання, не виключається можливість застосування й інших. Усе залежить від теми, мети та освітніх цілей заняття.

Для реалізації усіх ідей, орієнтованих як на викладачів, так і на студентів, враховуючи, що особистість викладача відіграє величезну роль у

розвитку творчої особистості студента, важливо створити в колективі сприятливе інформаційно-освітнє середовище, яке забезпечувало б можливості особистого саморозвитку кожному студенту й педагогу. Не менш важливе значення також має і педагогічна готовність викладача виступати в ролі керівника процесу формування особистості студента. Для цього педагогу необхідно напрацювати арсенал особистих методик, які б сприяли розвитку здібностей до експериментування, творчого ставлення до досвіду інших.

Вибір методів і форм навчання – один з найважливіших і найскладніших елементів технології навчання. Лиш творчий підхід до вибору методів навчання забезпечує таке поєднання їх на занятті, яке дає змогу досягти найкращих для даних умов освітньо-розвиваючі результати за відведений (або мінімально необхідний) час. При цьому слід виходити з того, що хоча кожний із методів навчання орієнтований на вирішення певного кола дидактичних завдань, які за інших умов розв'язуються іншими методами. З огляду на це

потрібно проаналізувати можливості кожного методу навчання, визначити його сильні та слабкі сторони, вибравши оптимальне поєднання застосованих методів для кожної теми навчального предмета і для кожного конкретного заняття, залежно від провідного завдання, яке вирішується на тому чи іншому етапі освітнього процесу. Тому подальше дослідження має на мені аналіз зарубіжного досвіду підготовки майбутніх керівників Закладів дошкільної освіти та укладання методичних рекомендацій з врахуванням систематизованого досвіду.

### **Висновки до другого розділу**

Другий розділ нашої роботи було спрямовано на моніторинг стану підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти в Україні та визначенні педагогічних умов формування готовності майбутніх керівників закладів дошкільної освіти до управлінської діяльності.

Проведена робота дає підстави стверджувати, що професійна підготовка майбутніх управлінців повинна здійснюватись протягом усього періоду

навчання, має бути системною, послідовною, спрямованою на оволодіння магістрантами таких професійно-педагогічних умінь та навичок, які допоможуть їм в майбутньому забезпечувати організацію освітнього процесу в ДНЗ з урахуванням принципів дошкільної освіти, зокрема дитиноцентризму, здоров'язбереження, інклюзії, розвивального навчання, особистісно-орієнтованого підходу, суб'єкт-суб'єктної взаємодії тощо. Зв'язок вище зазначених дисциплін з педагогічною практикою забезпечить формування у магістрантів управлінських компетентностей, які б дозволили їм після закінчення вишу швидко адаптуватися в дошкільному закладі, уміло застосовувати одержані знання, активно впроваджувати наукову організацію праці, успішно вирішувати завдання всебічного розвитку, виховання та навчання дітей дошкільного віку.

Отже, аналіз анкет дозволяє стверджувати, що більшість чинних директорів (завідувачів) має досить загальне уявлення про сутність готовності до забезпечення якості освітнього процесу в ЗДО і її структурні компоненти, складники освітнього процесу, критерії якості освітнього процесу в ЗДО, умови забезпечення якості освітнього процесу в ЗДО, засоби забезпечення освітнього процесу в ЗДО. Проте всі респонденти впевнені, що готовність до забезпечення якості освітнього процесу слід цілеспрямовано формувати на етапі фахової підготовки.

Однак слід урахувати те, що формування готовності майбутнього фахівця до управлінської діяльності детермінований дією педагогічних умов, які носять зовнішній та внутрішній характер. Такими є педагогічні умови, до яких відносимо: методичну систему забезпечення розвитку особистісної готовності та значущих якостей майбутніх керівників ЗДО у освітньому процесі; інноваційні технології формування готовності майбутніх керівників ЗДО; урізноманітнення засобів формування готовності майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності.

## Розділ 3. Напрями підвищення ефективності формування готовності майбутніх керівників до управління в закладах дошкільної освіти

### 3.1 ІКТ як засіб оптимізації формування готовності майбутніх керівників до управління ЗДО у процесі професійної підготовки

Сучасні наукові розробки істотну роль відводять використанню педагогічних технологій, спрямованих на професійно-особистісний розвиток майбутніх педагогів професійного навчання. Головною метою особистісно-орієнтованих педагогічних технологій, як зазначає Ю.Костюченко, є допомагати розвитку майбутнього фахівця як особистості, формувати потребу і здатність до самореалізації з усвідомленням особистої відповідальності, сприяти задоволенню пізнавальних та духовних потреб студентів, розвитку їх інтелекту, а знання, вміння та навички розглядаються не як мета, а як засіб розвитку особистості.

Важливість використання технологій навчання обумовлює посилений інтерес вчених всього світу до цієї проблеми. Вивчення освітніх технологій за кордоном пов'язане з іменами Д.Брунера, М.Вулмана, Г.Грейса, Дж.Керала, М.Кларка, В. Коскардлі, П. Мітчелла, Р.Томаса, Д.Хамблдіна. Важливого значення цій темі надають і російські вчені Ю.Бабанський, В.Беспалько, П.Гальперін, Т.Ільїна, М.Кларин, Л.Ланда, Г.Селевко та інші. В українській педагогічній науці зробили вагомий внесок в дослідження освітніх технологій такі відомі вчені як А.Алесюк, С.Гончаренко, І.Зязюн, А.Нісімчук, О.Падалка, І.Прокопенко, О.Пехота, О.Савченко, І.Смолюк, С.Сисоева тощо. Особливої ваги набирають розробки особистісно-орієнтованих технологій В.Андрущенко, В.Беспалько, О.Блан, М.Гриньова, І.Драч, М.Пальчик, В.Панченко, С.Сисоевої тощо.

Таким чином, особистісно-орієнтована освіта потребує розвитку та запровадження сучасних навчальних технологій. Аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що провідними технологіями сучасної особистісно-

орієнтованої освіти стала технологія модульного (В.Безпалько, М.Гриньова, Г.Мельниченко, В.Ортинський, Т.Поснова, В.Панченко, Н.Ющівічене та ін.), проблемного (Є.Вітвицька, І.Дахно, І.Дичківська, Г.Селевко, М.Фіцула та ін.),

контекстного (О.Іваницький, Л.Дудко, Л.Макшина, О.Пехота, Ол.Ткаченко та ін.), проектного (С.Аніскевич, О.Демченко, С.Калашнікова, О.Мартиненко,

Т.Райських, Т.Сорочан, Н.Цодінова та ін.), тренінгового навчання (О.Дубасенюк, В. Кокоренко, О.Луганцева, М.Скуратівська, В.Стрельников, Л. Шепелева, Г. Кошонько, Л. Мігіної, Т.Яценко та ін.),

задачного та ігрового підходу (С.Годник, Н.Гузій, Ю.Кулюткіна, Л.Кондрашова, О.Міщенко, Т.Куриленко, В.Сластьонін, В.Стрельников тощо),

технологія навчального діалогу (І.Глазкова, А.Брупшинський, Т.Крамаренко, Ю.Сенько, Г.Салашенко, І.Якіманська тощо) та інформаційно-комунікативна

технологія (В. Андрущенко, Г.Балл, Р.Гуревич, Н. Дівінська, В.Медінцев, М.Фіцула тощо).

Не зменшуючи значення будь якою із зазначених педагогічних технологій, що базуються на особистісному підході до освітнього процесу, на

наше переконання вимога сьогодення, що дозволяє значно розширити освітні

можливості особистісно-орієнтованої освіти - інформаційно-комунікативні

технології [70].

Вміння орієнтуватися в структурі та змісті нового інформаційного простору сучасного суспільства під час пошуку необхідної інформації в

Інтернеті; вміння ефективно використовувати нові види навчальних матеріалів

(електронні підручники, довідники, медіатеки та ін.); вміння раціонально організувати свою особисту пізнавальну та практичну діяльність на основі

використання сучасних засобів нових інформаційних технологій.

Оформлювати та надавати результати цієї діяльності з використанням

сучасних стандартів надання інформації в інформаційно-телекомунікаційних

сферах [78].

Розбудова єдиного Європейського освітнього простору в рамках Болонського процесу істотно підвищує роль ІКТ в освіті, що зумовлено сучасною світовою тенденцією до створення глобальних відкритих освітніх та наукових систем, які дозволяють, з одного боку, розвивати систему нагромадження і поширення наукових знань, а з другого - надавати доступ до різноманітних інформаційних ресурсів широким верствам населення. Ось чому так важливо для нашої країни, щоб прийнята урядом Державна програма "Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці" [77], яка розроблена Міністерства і науки України та схвалена громадською колегією міністерства, була виконана і як найшвидше.

Важливою складовою програми є створення інформаційних ресурсів українського науково-освітнього середовища, яке потребує розбудови інфраструктури національної науково-освітньої телекомунікаційної мережі УРАН, до якої вже сьогодні приєднано понад 80 університетів та наукових установ НАН України. Розбудова інфраструктури мережі дасть можливість приєднати до неї всі інші університети та академічні наукові установи для поглиблення інформаційного обміну та інтеграції між ними.

Основним завданням цієї мережі є високо-динамічний пошук та поширення інформації науково-освітнього характеру - організація доступу до світових електронних бібліотек, проведення відео-лекцій та відео-конференцій, забезпечення навчального процесу дистанційної освіти та надання можливостей для пілотної апробації нових телекомунікаційних технологій і підготовки кадрів для впровадження цих технологій в освіту, виробництво та бізнес.

Значним фактором виведення нашої освіти на якісно новий рівень і покращання підготовки висококваліфікованих спеціалістів є не тільки комп'ютеризація освітнього процесу, а й впровадження інтернет-технологій, створення корпоративних мереж та віртуальних лабораторій, які дозволяють у

реальному часі виконувати експериментальні дослідження в процесі аудиторних занять.

Результатом реалізації програми стане підвищення якості, доступності та конкурентоспроможності національної освіти і науки на світовому ринку праці й освітніх послуг; створення нових методів та надання нових можливостей для наукового пошуку і технологічного розвитку; підвищення ефективності наукових досліджень, створення умови для ефективного міжнародного наукового співробітництва; забезпечення доступу громадян до науково-освітніх ресурсів і створення умов для безперервного навчання протягом усього життя.

Поняття "ресурс" походить від французького слова "ressource" - джерело, запас чого-небудь, засіб, який використовується у необхідних випадках [8]. Термін "інформаційні ресурси", як і багато інших, увійшов у нашу мову з появою та розвитком електронної обчислювальної техніки та створення на її основі інформаційних систем (information system), тобто впорядкованих сукупностей документованої інформації за допомогою інформаційних технологій, які забезпечують збір, збереження, обробку, пошук-видачу інформації, що необхідна у процесі розв'язку задач будь-якої предметної сфери. За ДСТУ поняття інформаційної системи - це система, яка організовує пам'ять і маніпулювання інформацією щодо проблемної сфери. Під проблемною (предметною) сферою розуміють усі сутності, що є об'єктом інтересу, які були, є або можуть бути, наприклад, освітня діяльність [8]

Інформаційні ресурси у сьогоденні розглядаються як стратегічні, аналогічні по значимості запасам сировини, енергій тощо, тому що вони сприяють:

- формуванню світового та внутрішньодержавного ринку інформаційних послуг;

створенню різноманітних баз даних ресурсів регіонів та держав, до яких можливі порівняно недорогий доступ; підвищенню обґрунтованості та оперативності рішень, що приймаються за рахунок своєчасного використання потрібної інформації;

перетворенню діяльності по наданню інформаційних послуг в глобальну інформаційну діяльність людства, до якої входить і освітня як найважливіша діяльність розвитку суспільства.

Інформаційні ресурси (information resources) трактуються як обсяг інформації в інформаційній системі, "... як окремі документи і окремі масиви документів у інформаційних системах (бібліотеки, архіви, фонди, банки даних та інші інформаційні системи)" [50]. Документи і масиви, про які йдеться, у різних формах містять знання, які сформовані за допомогою програмного забезпечення інформаційних систем та інформаційних технологій, інших різноманітних програмних засобів та зафіксовані на матеріальному носії.

Серед інформаційних ресурсів відрізняють:

- інформаційні ресурси спільного користування

- сукупність інформаційних ресурсів державних органів науково-технічної інформації, наукових, науково-технічних бібліотек, а також комерційних центрів, фірм, організацій, які займаються науково-технічною діяльністю і з власниками яких укладено договори про їх спільне використання;

- інформаційні ресурси науково-технічної інформації - систематизоване зібрання науково-технічної літератури і документації (книги, брошури, періодичні видання, патентна документація, нормативно-технічна документація, промислові каталоги, конструкторська документація, звітна науково-технічна документація з науково-дослідних і дослідно-

конструкторських робіт, депоновані рукописи, переклади науково-технічної літератури і документації), зафіксовані на паперових чи інших носіях [77].

Нині весь світ оторнула інформаційна мережа Інтернет. Вона зв'язує десятки мільйонів абонентів у більш як 150 країнах світу. Щомісяця її поширеність зростає на 7-10%. Це пов'язане з переведенням всіх соціально-значущих інформаційних ресурсів на електронні носії, зокрема, розміщення їх у всесвітній мережі Інтернет. Кількість інформаційних ресурсів мережі постійно зростає, у тому числі тих, які мають освітню, суспільно-значущу спрямованість. До них належать електронні посібники, енциклопедії, журнали й газети, відомості про навчальні заклади, молодіжні освітні центри, шкільні та студентські спілки тощо.

Теоретично інформаційні ресурси Інтернет являють собою систему гіпертекстових сторінок - WWW, де під сторінкою розуміють найменшу одиницю всесвітньої павутини. Сторінки містять тексти, картинки, звуки, відео тощо і функціонують, як правило, у межах одного сайту. Сайт - це група сторінок, яка належить конкретній фірмі, організації або фізичній особі, і містить інформацію, пов'язану за змістом. Групи сайтів поєднуються у портали. Їх відрізняє наявність необхідних користувачеві послуг (інформаційна послуга - послуга, яку одержує користувач чи абонент за індивідуальним замовленням, і полягає у задоволенні споживчих чи ділових потреб його на відстані за допомогою телекомунікацій). Доступ до всіх сайтів групи (порталу) здійснюється за допомогою єдиної для них титульної сторінки.

Інформаційні ресурси, які є складовою системи освіти, в мережі Інтернет, представлені, насамперед, сайтами електронних бібліотек; сайтами законодавчої бази (розділ - освіта) та Міністерства освіти та науки, багатьма сайтами навчальних закладів освіти тощо. Вони містять різноманітну інформацію, корисну для вчителів шкіл та викладачів вищих закладів освіти; державні програми освіти; програми фахової підготовки і дисциплін;

електронні посібники з різних дисциплін, програми для підвищення педагогічної майстерності; методичні та інструктивні матеріали тощо. Всі ці сайти поєднані в мережі Інтернет такими структурами, як довідники, каталоги, інтерактивні інформаційно-пошукові системи, інформаційні WWW-сервери тощо.

Довідники, як інформаційні ресурси Інтернет, містять, подібно книжкам, упорядкований предметний матеріал, в якому наведено узагальнені стислі відомості з певних галузей наук, професій тощо. Для кожного користувача Інтернет створюється файл - довідник користувача, що описує набори даних, пристрої та програмні засоби, які надаються окремому користувачеві.

Каталоги є досить корисними ресурсами мережі і до того ж психологічно найбільш відповідають стандартам західного мислення. В них інформація відсортована за тематикою. Але вони поступаються мережевим інформаційно-пошуковим системам у плані оперативності та обсягу охоплення ресурсів. Це не випадково - до каталогу інформація заноситься або самим користувачем, або адміністратором каталогу, який об'єктивно неспроможний охопити повний обсяг ресурсів, що динамічно збільшується.

Інформаційно-пошукові системи орієнтовані на розв'язування завдань пошуку інформації. В таких системах відсутня змістова обробка інформації.

На відміну від каталогів, бази даних інтерактивних інформаційно-пошукових систем заповнюються автоматично, для цього створюються програми сканування мережевих ресурсів (так звані сканери або wanderer's), які переходячи від сервера до сервера, від сторінки до сторінки в просторі Інтернет, передають певну інформацію (адреси URL, дескриптори, ключові слова і т. і) в базу даних інформаційно-пошукового сервера. Прикладів таких серверів (та відповідно сканерів) в мережі Інтернет налічується декілька тисяч, але й вони вже неспроможні вичерпно відобразити зростаючий потік ресурсів WWW.

Перелік і характеристика деяких інформаційно-пошукових систем, каталогів наведено у додатках А, Б, В, Г.

Термін "он-лайн" (on-line) має подвійне тлумачення з точки зору майбутніх керівників ЗДО: по-перше, це – доступ користувача до мережі на весь час запиту, пошуку, обробки та отримання інформації через свій термінал, модем і телефонні лінії зв'язку; по-друге, це – тип зв'язку між абонентами (користувачами інформаційних послуг, при якому зв'язок підтримується у режимі реального часу (безперервно) [2]. Режим реального часу - це один із стандартних режимів роботи компютера, де під реальним часом (real time) розуміють час, що збігається з фактичним часом перебігу фізичного процесу [2]. В цьому режимі обробка інформації ведеться із швидкістю, яка наближена до швидкості процесу у реальному житті, при якому інформація обробляється.

Режим реального часу може розглядатись у двох аспектах: для організації діалогу "людина – комп'ютер" та для обробки інформації про стан об'єкта, але діалогова обробка інформації повинна бути організована так, щоб діалог відбувався із швидкістю "людина – людина".

Більш чітко визначення режиму реального часу наведено у ДСТУ: - режим оброблення даних, який забезпечує взаємодію обчислювальної системи з зовнішніми по відношенню до неї процесами у темпі, сумірному з швидкістю протікання цих процесів. Для педагога чи майбутнього фахівця важливими режимами роботи комп'ютера є також діалоговий та інтерактивний. В обох режимах, завдяки можливості користувача мати безпосередній доступ до машинних ресурсів, майже не відбувається затримок у видачі результатів.

Популярними видами спілкування у режимі "он-лайн" мережі Інтернет є конференції та чати: конференція - група новин, де "новини" - це спеціальний протокол (метод передачі даних) для роботи з серверами новин); чат - це найдешевший вид спілкування, який зовсім не передбачає зустрічей в реалі, розповсюджений вид текстового спілкування в режимі реального часу [2]. Он-лайн конференції перестали бути для більшості освітян унікальним,

епізодичним та незрозумілим явищем. Однак, якісне проведення такої конференції потребує від ініціатора її проведення та учасників певної підготовки, дисциплінованості під час он-лайнової конференції, уваги до виступаючих чи модераторів, логічно побудованого виступу, ремарок, заготовки яких набираються заздалегідь та зберігаються на технічних носіях інформації.

Іншою формою спілкування освітян вже давно став форум. Саме форум може стати першим кроком початківців до широкого використання електронних засобів зв'язку для розповіді про свої успіхи, плани та ідеї. Через форум можна знайти партнерів для спільного проекту, на форумі можна відкрити рубрику закладу чи регіону (як це зробили Суми, Херсон, Черкаси), форум може стати місцем для дискусії та конференції. Сьогодні форуми, у тому числі, закладів освіти, бібліотек також працюють он-лайн. Такий форум може стати місцем для дискусії та конференції.

З 14 липня 2006 року у всіх користувачів мережі Інтернет з'явилася можливість працювати он-лайн з довідником Інтернет-ресурсів України:

"WEB. U@" - Україна в Мережі.

WEB. U@ - це: перший тематичний двомовний (українсько-англійський) довідник; більше 20 тисяч адрес веб-ресурсів українських підприємств та організацій, а також міжнародних компаній, що працюють в Україні; посилання систематизовані за 35 розділами та 353 рубриками; електронний каталог включає додатково 3 великих розділи - Культура та Мистецтво, Медицина Наука та Освіта; гіперлінки (від Link - посилання, тобто посилання в мережі [Internet](#) (виділений елемент [гіпертексту](#)), що дозволяє переміщення до іншої частини [документу](#), а також процедура з'єднання з комп'ютерними системами, що зберігають гіпертекстові документи, на [серверах](#) мережі Інтернет, розміщених по всій території земної кулі. Вони працюють після повного завантаження файлу [2]; інформація повністю оновлюється раз на 6 місяців.

В інформаційному суспільстві важливість отримання останніх новин, інформації про розвиток тих чи інших подій, які надає доступ он-лайн до ресурсів мережі, відіграє вирішальну роль для успіху справи. І це особливо стосується освітньої діяльності.

Дослідниками інформаційних процесів нещодавно виявилось, що онлайн-відео частіше дочитують до кінця, а читач засвоює більше інформації. Таке несподіване відкриття зробили американські дослідники з флоридської школи журналістики Poynter Institute [2]. Дослідження EyeTrack07 (дані того ж джерела) виявило, що в Інтернеті читач прочитусь 77% тексту, вибраного для читання, тоді як у звичайній газеті формату А2 цей показник становить 62%, а в А3 - усього 57%. Результати досить несподівані, адже раніше вважали, що читати текст з екрана важче, ніж з паперу.

Дане дослідження сприйняття тексту стало першим у світі, проведеним у такому масштабі й з такою об'єктивністю. Репрезентативна вибірка склала 600 респондентів. Кожен піддослідний міг читати все, що завгодно, а його поведінка відслідковувалася за допомогою мініатюрної відеокамери.

Анкетування користувачів по вмісту текстів також виявило, що інформація на 15-30% краще сприймається, якщо вона викладена в альтернативній манері (питання-відповідь, хронологія, список), а не в традиційній оповідальній формі.

Он-лайн це не тільки режим доступу, але і сучасна технологія навчання - вид технологій навчання на відстані, при якому освітній процес забезпечується у мережі Інтернет. Така технологія використовується у дистанційній освіті і може бути корисною як для закладів вищої освіти, так і шкіл. На відміну від традиційних форм навчання, дистанційне вигідно відрізняється цілим рядом нових характеристик, серед яких гнучкість, модульність, можливість отримання освіти одночасно із професійною діяльністю, економічність, технологічність, можливість доступу до багатьох джерел інформації, принцип соціальної рівності [30].

У результаті дистанційної освіти запроваджується нова організація освітнього процесу, основою якої є самостійна навчально-пізнавальна діяльність з можливістю спілкування он-лайн.

Компанія "Інком" в рамках Меморандуму про взаємодію між Міносвіти та компанією "Інком" за підтримки компанії "Датагруп" та Асоціації користувачів навчально-освітньої системи "Уран" реалізувала проєкт "ВікіОсвіта" - [www.eduwiki.uran.net.ua](http://www.eduwiki.uran.net.ua). Це - безкоштовний ресурс, який підтримує навчальну та дослідницьку діяльність учасників освітнього процесу. Серед можливостей, що надаються на сайті, - створення навчальних інтернет-груп, участь у різних проєктах у режимі реального часу, доступ до бази першоджерел тощо.

Крім цього, з метою створення єдиного освітнього порталу та забезпечення інформаційної інтеграції з іншими освітніми порталами Міністерством освіти і науки відкрито портал "Острів Знань", де на міністерському сервері будуть зосереджені в електронній формі всі підручники, посібники, програми, плани, журнали, довідники тощо. Це сприятиме ліквідуванню так званої цифрової, інформаційної нерівності.

Успішне існування цього інформаційного ресурсу залежить у першу чергу, від його змістового наповнення. Проте своєчасна, якісна інформаційна підтримка сайту ще не здійснюється, "Острів знань" не відповідає сучасним вимогам до інформаційних ресурсів і потребам освітян, учнів, студентів, батьків.

Вже на протязі декількох років розбудовується Українська науково-освітня мережа "УРАН", головне призначення якої - забезпечення університетів інформаційними послугами на основі інтернет-технологій. Зараз до мережі "УРАН" підключено декілька десятків вузів та наукових установ України, а сама мережа приєднана до європейської науково-освітньої мережі GEANT-2. Це означає, що користувачі "УРАН" у мають вільний доступ до електронних інформаційних ресурсів не тільки України, а й усієї Європи.

Перед користувачами Інтернету відкривається доступ до всіх провідних електронних енциклопедій світу, які на відміну від їх паперових аналогів, постійно оновлюються та редагуються і тому містять новітню інформацію.

Аналіз та узагальнення зарубіжного досвіду підтверджують корисність створення єдиного інформаційного простору України, розвитку електронних засобів навчання, організації досліджень у галузі ІКТ.

Інтегратором інформаційного забезпечення закладу освіти нині слугує сайт закладу освіти, персональні сайти викладачів. Процес розроблення та підтримки інтернет-ресурсів закладу освіти через інформаційне забезпечення навчальних дисциплін створює реальні умови для реалізації на практиці принципів педагогіки співробітництва, продуктивного навчання, дослідницьких (проектних) методів навчання. Таких сайтів є вже багато, але

питання створення електронних навчально-методичних комплексів дисциплін з гіпертекстовими зв'язками знаходиться поки ще на початковому етапі.

В рамках дослідження було здійснено спробу об'єднати всі можливості ІКТ у формуванні готовності керівника закладу ДО та педагогічних працівників. З цією метою було адаптовано програму «Intel.Навчання для майбутнього» [45]. Мета навчання за Програмою: сформувати у здобувачів освіти навички ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій при навчанні різних навчальних дисциплін, різних вікових категорій за допомогою ефективних інноваційних педагогічних технологій, якими передбачається самостійна (індивідуальна чи групова) дослідницька діяльність учнів, використання методу навчальних проектів тощо.

Результатами ефективного навчання на тренінгу програми є розроблення та захист перед колегами кожним учасником власного Портфоліо навчального управлінського проекту з використанням ІКТ, що відповідає спеціальним вимогам до його вмісту та подальше впровадження цього та інших навчальних проектів при своїй управлінській чи освітній діяльності.

Концептуальні засади Програми:

• ефективне використання ІКТ у освітньому процесі;

• проектна методика на основі самостійної (індивідуальної чи групової) дослідницько-пошукової діяльності;

• особистісно-професійний розвиток майбутніх керівників ЗДО –

формування навичок мислення високого рівня та навичок критичного мислення за допомогою формулювання ключових та тематичних питань; формування цілісної картини світу;

• практична спрямованість знань та навичок майбутніх керівників ЗДО;

• розвиток навичок, які сприяють підвищенню конкурентноздатності майбутніх фахівців на ринку праці в умовах економіки, яка ґрунтується на новітніх технологіях та знаннях;

• орієнтування при плануванні навчального проекту на вимоги

державних стандартів та зміст державних навчальних програм.

Достатніми умовами успішного навчання за Програмою є висока мотивація майбутніх керівників ЗДО та висока кваліфікація викладачів-

тренерів, що проводитимуть навчання. Обов'язкове закінчення тренерами

аналогічного навчання за цією Програмою із процедурою захисту власного

Портфоліо навчального проекту та впровадження розробленого навчального проекту в закладі освіти. Після тренінгів передбачається участь тренерів у

майстер-класах, семінарах, форумах, конкурсах на кшталт „Історії успіху”.

Основна, принципова відмінність між програмою «Intel® Навчання для майбутнього» та іншими програмами передідготовки вчителів, керівників ЗДО полягає в тому, що, навчаючись за даною програмою, здобувачі освіти не лише

оволодівають знаннями і вміннями в галузі ІКТ, а й навчаються, як

використовувати ці технології у професійній діяльності, включати їх до

загального педагогічного процесу, як найкращим чином використовуючи

інноваційні педагогічні технології. Тобто, майбутні керівники закладів

дошкільної освіти навчаються комплексно інноваційним, педагогічним, управлінським та інформаційно-комунікаційним технологіям (Схема 3.1)

## Intel = метод проектів + ІКТ

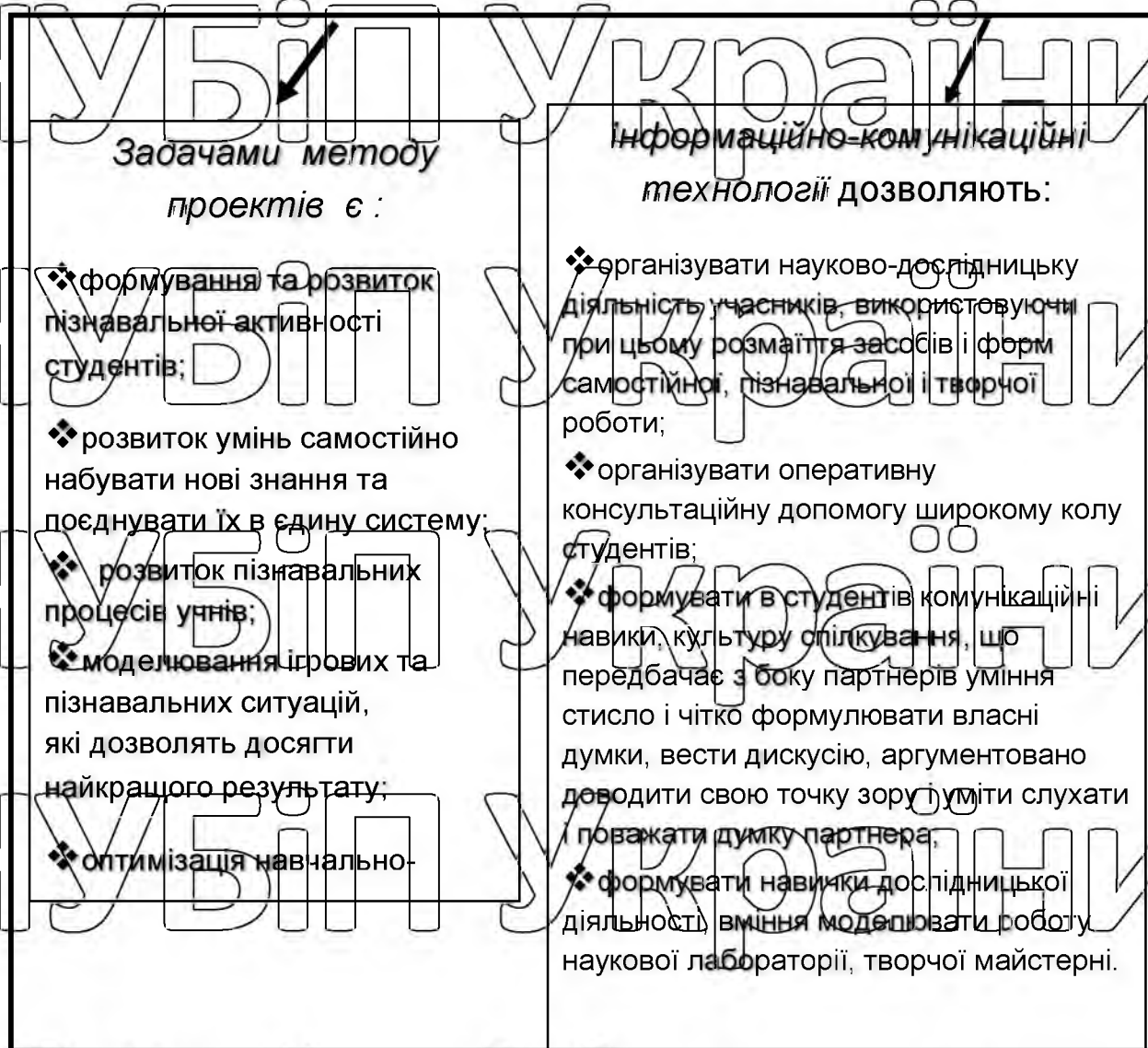


Схема 3.1 Завдання та можливості програми «Intel® Навчання для майбутнього»

При навчанні за іншими програмами майбутні керівники закладів дошкільної освіти одержують лише знання з галузі самих інформаційно-комунікаційних технологій, навички роботи з комп'ютером і програмним забезпеченням, а пізніше вже самі вирішують, як можна використати на випадок необхідності набуття знання і вміння. І часто потрібно багато часу,

щоб зрозуміти, як можна використовувати ці вміння в своїй практичній управлінській діяльності.

Практикою доведено, що інформаційні технології – це такий інструмент, ефективність застосування якого стає зрозумілою не відразу, а лише через деякий час, інколи достатньо довгий. Враховуючи ці особливості, корпорація Intel бере довготермінові зобов'язання перед вчителями, не лише навчаючи їх на тренінгу, а й забезпечуючи підтримку та допомогу протягом довгого часу в рамках різних програм, у тому числі мережеву кооперацію майбутні педагоги професійного навчання, співробітництво з урядовими установами тощо.

Одним із положень програми є твердження: щоб змінити світ на краще, треба в першу чергу змінити себе і своє ставлення до світу. Ця програма вчить бути позитивними за будь-яких зовнішніх обставин, які часто не залежать від нас.

Це досягається завдяки вихованню оптимістичного ставлення до життєвих проблем та створення комфортних умов для сприйняття великої кількості нового матеріалу і надбання різноманітних навичок управлінців за досить короткий час проведення тренінгу.

Діяльність майбутнього керівника ЗДО над освітньо-управлінськими проектами з використанням ІКТ розгортається в трьох основних типових ситуаціях:

ситуація особистого творчого задуму;

ситуація роботи над проектом;

ситуація роботи над презентаційними навичками.

Кожна з цих ситуацій передбачає певну специфіку організації діяльності, і, за нашими спостереженнями, дає можливість здобувачам освіти «пережити» процес створення власної візуально-інформаційної продукції (веб-сайту, буклету, мультимедійної презентації) у освітньо-естетичному просторі.

Завдяки можливості трансляції звуку, тексту та відеоряду, тиражуванню результатів наукових досліджень, управлінських розробок та естетичних

відкриттів долучення до Інтернет ресурсів, необхідне та вчасне консультування з викладачем, робота в підгрупі, де більшість майбутніх фахівців отримує доступ не лише до інформації, але й можливість співпраці.

Рівень проектів індивідуального дизайну, в роботі з програмами Mikrosoft Publisher, Mikrosoft Internet Explorer, Mikrosoft office PowerPoint визначається творчою унікальністю, яка в свою чергу повинен відповідати стандартам "доступності сприйняття", змістовного наповнення, естетичної привабливості. Отже, концептуальне й образне новаторство - обов'язковий

елемент змісту й розуміння цього виду творчості тобто в цій ситуації найбільш очевидний принцип виникнення творчої унікальності на основі аналогів популярного мистецтва.

Зокрема, для того, щоб підвищити пізнавальну активність майбутніх керівників ЗДО у ході роботи над проектом головне - дозволити їм самостійність у розв'язанні різноманітних управлінських, педагогічних, технічних та естетичних ситуацій, поважне ставлення до власного бачення.

Отже, на нашу думку, формування готовності майбутніх керівників до управління ЗДО вимагає комплексного підходу, який повинен включати в себе такі основні аспекти:

діагностика стану окремих складових професійної діяльності, зокрема в сфері мотивації та саморегуляції;

принципові підходи до планування та здійснення роботи з формування та оптимізації системи виконавської та управлінської діяльності;

методичне забезпечення відповідних заходів.

НУБІП України

### 3.2 Методичні рекомендації щодо формування готовності майбутнього керівника до управління закладом дошкільної освіти в умовах магістратури

У Законі України «Про вищу освіту» магістратура визначається як другий ступінь триступеневої системи вищої освіти, де продовжують навчання випускники бакалаврських програм і дипломовані спеціалісти [40]. На нашу думку, магістерська підготовка керівників у ЗДО – це не «отримання нової (додаткової) професії», а процес набуття магістрантами додаткових знань і умінь під час навчання. Магістратура з покладеними на неї завданнями є одним із головних факторів, що визначає рівень науково-технічного прогресу в країні, сприяє вихованню високої духовності, зростанню інтелектуального рівня. Зазначене досягається самою філософією магістратури: єднання знань, умінь і постійної готовності до негайного реагування на швидкоплинні виклики життя [30]. На думку Р. Гуревича, перевагами сучасної магістерської підготовки є: – сучасна магістратура забезпечує гнучкість і можливість в оперативній підготовці фахівців за напрямками модернізації освіти; фундаменталізація магістерської освіти, з одного боку, й практична спрямованість, з іншого боку, дозволяють забезпечити реальну інтеграцію науки та практики в освітньому процесі вищих закладів освіти, – розробка університетом магістерських програм є суттєвим фактором оновлення управлінської, педагогічної професійної освіти [30, с. 100].

Так, ґрунтовними в контексті нашого дослідження є результати роботи В. Береки, який зазначає, що підготовка управлінських кадрів в умовах магістратури є безперервним і керованим процесом набуття майбутніми менеджерами освіти досвіду управлінської діяльності, що дає змогу цілісно сприймати дійсність і діяти на основі гуманістичних ціннісних орієнтацій [8, 5]. Метою професійної підготовки керівників освіти в системі безперервної освіти, автор визначає створення оптимальних умов для професійно-особистісного формування керівника освіти, його професійного зростання і

вдосконалення. Реалізація цієї мети забезпечить підготовку фахівця, здатного на високому рівні вирішувати фахові завдання професійної діяльності, бути конкурентоспроможним, мобільним в умовах інтенсивного розвитку змісту, форм, і технологій управлінської, професійної, соціально-педагогічної діяльності [30, 20].

В. Жигірь, яка зазначає, що підготовка управлінців не може базуватися на традиційній концепції навчання і вимагає переходу до формування у магістрантів стійких творчих і дослідницьких навичок, уміння вирішувати проблеми. Це означає, що процес освіти повинен вибудовуватися з обов'язковим зворотним зв'язком між результатами дослідів і свідомістю майбутнього менеджера освіти, адже мова йде про цілеспрямовану освіту [38, 65]. Професійну діяльність менеджера освіти вона визначає як видову

категорію, що містить спеціалізовану трудову діяльність, яка вимагає конкретної підготовки й реалізується на відповідному рівні майстерності. Вона є складно організованою системою різних видів діяльності: педагогічної, управлінської, організаційної, аналітичної, контрольною та ін. [37, 81].

Систематизуючи наукові розвідки та дані нашого дослідження укладемо закономірності, які впливають на формування готовності майбутнього керівника ЗДО до управлінської діяльності:

- інтеграцію професійного та особистісного досвіду майбутнього управлінця;

- врахування безперервного характеру управлінсько-освітньої діяльності менеджера освіти (ступеневість освіти), яка визначає такі ступені професійної підготовки: підготовка у вищих педагогічних закладах, підвищення кваліфікації у закладах додаткової післядипломної освіти;

- теоретичний і практичний характер професійної діяльності майбутнього менеджера освіти, що визначає необхідність розподілу професійної підготовки на теоретичну й практичну;

- особистісно-орієнтовану професійну діяльність майбутнього керівника закладу дошкільної освіти, спрямовану на самовизначення й самореалізацію в процесі навчання,

- самовдосконалення майбутнього керівника ЗДО в освітньому процесі, яке відображає прагнення особистості під час професійної підготовки виробити необхідні для майбутньої професійної діяльності відповідні якості.

Ураховуючи вищезазначений аналіз проблеми підготовки майбутнього керівника закладу дошкільної освіти, ми можемо сформулювати загальні вимоги

їх до змісту підготовки, в основі яких покладено класифікацію Н. Мачинської

[61]:

- зміст управлінської освіти повинен бути структурований відповідно до логіки побудови системи майбутньої професійно-управлінської діяльності фахівця;

- основою управлінської освіти магістрантів повинні бути ефективно розроблені робочі навчальні програми дисциплін управлінського циклу;

- теоретичні основи управлінської освіти, які повинні реалізуватися через систему управлінської підготовки майбутніх магістрів, повинні відображати сучасні досягнення в галузі управлінської освіти й науки.

- відбір змісту управлінської освіти повинен враховувати специфіку фахової професійної підготовки магістрантів і особливості організації педагогічного процесу, що знаходять своє відображення у закономірностях і принципах, формах і методах, загальній технології професійної підготовки магістранта в умовах вищого закладу освіти;

- у процесі формування змісту управлінської освіти необхідно обов'язково враховувати індивідуальні задатки й здібності, можливості та потреби магістрантів щодо здійснення продуктивної навчально-пізнавальної діяльності.

Тому, магістерська програма підготовки майбутнього керівника дошкільного закладу освіти має пропонувати підготовку до реалізації управлінського компонента, що може бути втілене шляхом планування даного складника в програмах навчальних дисциплін; введення окремих дисциплін за рахунок годин варіативної частини професійної підготовки. Встановлено, що

в процесі магістерської підготовки майбутній керівник дошкільного закладу освіти має оволодіти знаннями і вміннями з теорії управління, яке в адаптованому до системи освіти вигляді передбачає: визначення й ранжування

довгострокових цілей управлінського та педагогічного процесів, які

відповідають закономірностям розвитку сфери освіти в цілому й інтересам дошкільного закладу зокрема; формування стратегії розвитку дошкільного закладу; оцінювання і критичний розгляд можливих шляхів досягнення

поставлених цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов

функціонування дошкільного закладу освіти в даний період; вибір і поступову

реалізацію управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію процесів управління, навчання, виховання, розвитку дошкільнят, професійного і творчого росту кадрів в умовах несподіваних змін, реалізацію

економічно обґрунтованих проєктів; упровадження ресурсного підходу для

започаткування або підтримання зв'язку дошкільного закладу із зовнішнім соціальним середовищем і врахування факторів його впливу.

Отже, для ефективного формування готовності майбутнього керівника дошкільного закладу до управління в умовах магістратури необхідно створити

умови, які забезпечуватимуть чітку організацію освітнього процесу, реалізацію стандарту вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань

07 «Управління та адміністрування»; відповідне навчально-методичне забезпечення; впровадження ефективних форм, методів і технологій

професійної підготовки; оновлення змісту професійної підготовки; необхідну матеріально-технічну базу тощо.

Обґрунтування педагогічних умов формування готовності майбутнього керівника дошкільного закладу до управління в умовах магістратури здійснювалося з урахуванням впливу таких чинників: потреби сучасної системи дошкільної освіти; аналіз особливостей функціонування дошкільного закладу в сучасних економічних умовах; вимоги до професійного рівня

готовності майбутнього керівника дошкільного закладу; пізнавальні потреби й інтереси магістрів у галузі управління системою освіти, змістове наповнення поняття ключових професійних якостей магістрів з управління закладом освіти; особливості управлінської діяльності майбутнього керівника дошкільного закладу.

Спираючись на здійснений аналіз наукових праць, дослідження теорії й практики формування готовності майбутнього керівника дошкільного закладу до управління, власний досвід, передбачаємо, що успіх формування означеної готовності зможе забезпечити створення і впровадження відповідних педагогічних умов:

1. Створення атмосфери партнерської взаємодії викладачів і магістрантів в освітньому середовищі вищого закладу освіти.

Готовність майбутнього керівника дошкільного закладу до управління в умовах магістратури формується, якщо в закладі освіти створено атмосферу шанобливого ставлення до суб'єктів освітнього процесу, культивується культура професійної, управлінської комунікації, ввічливість, толерантність.

Зазначене має бути покладено в основу організації освітнього середовища, сприятливого для розвитку суб'єктної позиції кожної особистості в освітньому процесі вищої школи, рівноправних партнерських відносин викладачів і магістрантів. Дуже цікавим для нашого дослідження є визначення поняття освітнє середовище, яке запропонувала М. Братко: «освітнє середовище

вищого навчального закладу – багатосуб'єктне та багатопредметне системне утворення, що цілеспрямовано впливає на професійно-особистісний розвиток майбутнього фахівця, забезпечуючи його готовність до професійної діяльності

та/або продовження навчання, успішного виконання соціальних ролей та самореалізації в процесі життєдіяльності» [11, 71]. Одним із найактуальніших завдань вищої школи є створення у закладі вищої освіти такого середовища, яке б максимально сприяло ефективності та результативності процесу

здобуття особистістю фахової освіти, забезпечувало можливості для її саморозвитку та стимулювало активність, адже освітнім середовищем освітнього закладу стає тільки тоді, коли виконує свої основні завдання: сприяє підготовці кваліфікованого фахівця відповідного рівня і профілю,

розвитку особистісних якостей та підвищенню загальнокультурного рівня студентів.

Одним із чинників ефективності освітнього середовища є використання в освітньому процесі нового – продуктивного типу взаємодії

викладача і магістрантів при реалізації якого відбувається не тільки обмін знаннями, вміннями, а й особистим комунікативним, управлінським і емоційним досвідом, сформованими поглядами й оцінками. При цьому магістрант є повноправним учасником організованого освітнього процесу, побудованого з урахуванням його особистісних потреб і мотивів поведінки.

Такий вид взаємодії викладачів і магістрантів називається партнерським.

Варто зазначити, що партнерство передбачає прояв власної позиції кожного з партнерів, з одного боку, та розвинені вміння співпрацювати з іншими задля досягнення спільної мети та обопільного успіху – з іншого.

«Партнерство є найвищою формою співробітництва, яку не можна набути автоматично. Партнерські відносини дають людині можливість засвоювати та відтворювати конструктивний соціальний досвід під час спілкування та діяльності. У формуванні партнерських відносин пріоритет варто надати

цілеспрямованому педагогічному впливу в умовах спільної діяльності партнерів, що дасть можливість особистості надалі селективно підходити до вибору того, що варто переймати від інших, а що – ні. Підкреслимо, що партнерська взаємодія в системі «викладач – магістрант» – це взаємодія,

заснована на відносинах, що забезпечують рівність партнерів у сприйнятті один одного, яка виражається в можливості відкрито висловлюватись і сприймати іншого, не принижуючи власну гідність і гідність партнера.

2. Активізація самостійної пізнавальної діяльності майбутнього керівника закладу дошкільної освіти.

Головне завдання вищої освіти полягає у формуванні творчої особистості майбутнього фахівця, здатного до саморозвитку, самоосвіти, інноваційної діяльності. Необхідно перевести магістранта з пасивного споживача знань в активного творця, що вміє сформулювати проблему, проаналізувати шляхи її вирішення, знайти оптимальний результат і довести його правильність. У цьому аспекті варто визнати, що самостійна робота магістрантів є не просто важливою формою освітнього процесу, а повинна стати його основою. Ми розглядаємо самостійну пізнавальну діяльність, як один із основних видів діяльності, що організується, здійснюється і контролюється магістрантами на основі зовнішнього опосередкованого системного управління викладачем. Крім того, здійснення магістрантами самостійної пізнавальної діяльності в позааудиторний час, на нашу думку, вимагає попереднього навчання її прийомів, форм і змісту цієї діяльності в аудиторний час під керівництвом викладача.

Так, одним зі напрямів активізації самостійної пізнавальної діяльності є загальні настанови викладача, націлювання магістрантів на самостійну пізнавальну діяльність. Такі установки найбільш доцільні перед вивченням великих розділів. Викладач роз'яснює місце досліджуваного розділу, показує взаємозв'язок розділу з попередніми темами, звертає увагу на ті труднощі, з якими магістранти можуть зіткнутися при осмисленні нових категорій, і підкреслює необхідність усвідомлення понять на основі послідовного аналізу їх істотних ознак, орієнтує магістрантів на активні прийоми навчальної діяльності (розбір конкретних фактів, вивчення схем, таблиць тощо). Наступним шляхом активізації самостійної пізнавальної діяльності є

систематичне нарощування рівня складності пізнавальних завдань. Під ступенем складності навчального завдання розуміється характер його труднощів, що визначається комплексом факторів: інформаційна насиченість положень, які необхідно розібрати; структурні особливості теми (взаємозв'язок законів, понять, причинно-наслідкових зв'язків); кількість фактів, які необхідно розібрати; специфіка джерел інформації; дидактичні цілі;

вид поєднання заданих джерел інформації; ступінь складності дослідницьких методів науки тощо. Результативним шляхом активізації самостійної пізнавальної діяльності магістрантів є застосування інтенсивних форм і методів: дискусій, ділових ігор, «мозкового штурму», аналіз конкретних ситуацій, методу проєктів тощо, що сприяють комплексному використанню резервних можливостей магістрантів і переходу навчання в самонавчання.

Необхідно звернути увагу на ще одну можливість активізації самостійної пізнавальної діяльності магістрантів, яка зумовлена розвитком інформаційного простору, забезпечення освітнього процесу закладу вищої освіти сучасними технологічними засобами навчання. Тому, на нашу думку, необхідним є використання нових інформаційно-дистанційних технологій, які є універсальним засобом навчання, що дозволяють формувати у магістрантів не тільки знання, уміння та навички, але й розвивати їх особистісні якості й задовольняти наукові інтереси.

3. Високий рівень компетентності керівників-наставників у здійсненні стратегічного управління, у супроводі яких магістранти зі спеціальності «Управління навчальним закладом» проходять управлінську практику.

Управлінська практика магістрантів є невід'ємною складовою програми підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент (Управління навчальним закладом)». Програма підготовки розглядає проходження управлінської практики в закладах освіти як важливу складову

професійної підготовки майбутнього керівника до виконання посадових обов'язків, практичне випробування теоретичних знань, перевірку набутих ділових якостей. Тому важливим кроком на шляху до підвищення рівня

готовності майбутнього керівника дошкільного закладу до управління в умовах магістратури є управлінська практика в ЗДО, метою якої є набуття

практичного досвіду і навичок управління. Під час практики магістранти набувають досвіду управлінської діяльності, проявляють власні професійні здібності, мають можливість поглибити, розвинути і закріпити знання з теорії

управління, одержані під час навчання у виші. Водночас вони мають отримати

нові навички практичної роботи за одним із напрямків професійної діяльності – управління.

Для ефективної співпраці магістранту призначають керівника практики (наставника) який має стати авторитетом для майбутнього керівника

дошкільного закладу, завоювати його глибоку довіру і повагу, слугувати прикладом для наслідування в професійній управлінській діяльності. «При цьому особливе значення має формування дружніх, довірливих стосунків з

магістрантом і запобігання негативним проявам поведінки: зарозумілості, нетолерантному ставленню до колег, учнів, батьків, безвідповідальності щодо

виконання повсякденних професійних обов'язків тощо» [64, 99]. Отже, не кожен керівник закладу освіти може бути наставником. Для цього необхідні специфічні якості. Так, М. Морозова виділяє необхідні специфічні якості, які

мають бути притаманні наставнику: корпоративність (керується стратегічними пріоритетами організації, знаходить баланс інтересів

підрозділів і організації в цілому), здатність навчати (уміння структурувати досвід роботи, з передачею його молодому фахівцеві), відповідальність

(зацікавлений в успіхах підопічного, несе особисту відповідальність за вирішення проблем, які виникають в навчанні), мотивація (уміння мотивувати

інших), впливовість (наявність довірливих відносин з боку керівництва у сфері комунікації), якості лідера (сукупність умінь і здібностей взаємодіяти з групою людей, які здатні забезпечити успішне виконання завдань і функцій) [64].

Отже, проведений аналіз чинників формування готовності майбутніх керівників до управління закладами дошкільної освіти в умовах магістратури та укладання методичних рекомендації щодо підвищення ефективності освітньої діяльності закладів вищої освіти дозволять забезпечити надання освітніх послуг населенню у відповідності до існуючих стандартів.

### Висновки до третього розділу

В рамках дослідження напрямів підвищення ефективності формування готовності майбутніх керівників до управління в закладах дошкільної освіти необхідно зазначити, що:

сучасні інформаційно-комунікаційні технології є ключовими для підвищення ефективності, дієвості та впливу програм розвитку системи вищої освіти цілому та майбутніх керівників освітніх закладів в тому числі.

Створення комп'ютерних лабораторій у закладах вищої освіти, широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі, розробка навчально-методичного забезпечення та спеціальних курсів сприяють використанню потенціалу сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні готовності майбутніх керівників ЗДО до

управлінської діяльності. Однак, поряд із цими ініціативами, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освіту вимагає відповідної підготовки викладачів та здобувачів освіти, як основних учасників освітнього процесу, від взаємодії яких залежить ефективність навчання та забезпечення якості освітніх послуг загалом;

зміст процесу формування готовності майбутнього керівника ЗДО до управління передбачає врахування теоретичних здобутків у даному напрямку, особливостей організації освітнього процесу в магістратурі, вимог до особистості керівника дошкільного закладу, українського і зарубіжного досвіду підготовки майбутнього керівника ЗДО до управління,

педагогічні умови формування готовності майбутнього керівника  
ЗДО до управління, що зумовлюють створення атмосфери партнерської  
взаємодії викладачів і магістрантів в освітньому середовищі закладу вищої

освіти, активізація самостійної пізнавальної діяльності майбутнього керівника

ЗДО, високий рівень компетентності керівників-наставників у здійсненні

управління, у супроводі яких магістранти зі спеціальності «Управління  
навчальним закладом» проходять управлінську практику

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## Загальні висновки

Досягнута мета магістерського дослідження слугує підставою для формулювання таких загальних висновків: за результатами аналізу здійснено теоретичне узагальнення наукової проблеми з метою обґрунтування теоретичних і методичних засад управління, забезпечення особистісної спрямованості процесу формування готовності майбутнього керівника дошкільного закладу освіти до управління в умовах магістратури.

У ході дослідження обґрунтовано поняття «управлінська компетентність» майбутнього керівника закладу дошкільної освіти є особистісним утворенням педагога і являє собою єдність теоретичної та практичної готовності до здійснення різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольної-регулятивної та ін.), яка в свою чергу дасть можливість здобувачу освіти сформувати цілісну структуру когнітивно-вольових процесів, таких як сприймання, оцінка і переробка інформації, прийняття рішень, реалістичність прийнятого рішення. Більше того, готовність до управлінської діяльності є однією із складових управлінської компетентності майбутнього керівника закладу дошкільної освіти а проблема формування готовності майбутніх керівників закладів освіти безпосередньо впливає на підвищення управлінської компетентності.

За результатами аналізу означено поняття «готовність до управлінської діяльності» як багатofакторне утворення, що проявляється майбутнім керівником ЗДО у трьох сферах: психологічній, теоретичній й практичній і виявляється як здатність особистості здійснювати означену діяльність на найвищому рівні та виділено чотири взаємопов'язані компоненти: мотиваційно-ціннісний, змістовий, операційний та особистісно-рефлексивний, які мають проявлятися у цілісному розумінні майбутнього керівника особливостей управлінської діяльності закладу дошкільної освіти.

В процесі моніторингу стану підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти до управлінської діяльності в Україні встановлено, що професійна підготовка фахівців у галузі дошкільної освіти

здійснюється у закладах вищої освіти та має певні особливості щодо формування компетентностей. Зокрема, уміння і здатність компетентно

розв'язувати комплексні задачі і проблеми в галузі менеджменту і моніторингу дошкільної освіти; вміння координувати організацію освітньо-виховного процесу в дошкільному закладі освіти, створювати умови для

розвитку, навчання і виховання дітей; уміння демонструвати навички

роботи вихователя-методиста: надавати методичну допомогу вихователям дошкільного закладу. Однак, аналіз роботи дошкільних освітніх установ і

змісту підготовки фахівців у вищій школі дав можливість виявити, що у

класичному університеті акцент зміщений в сторону підготовки підвищення

загально-педагогічної та методичної підготовки менеджера дошкільної

освіти, формування його освітньої та управлінської інноватики, здатності

адміністрування в дошкільних закладах освіти та системі дошкільної освіти,

але не зачіпаються питання інформаційної грамотності, використання

інформаційних технологій в навчанні майбутніх педагогів і використання

інформаційних технологій в практиці роботи освітніх установ.

На основі аналізу й узагальнення педагогічного досвіду з

досліджуваної проблеми було виокремлено педагогічні умови, які

забезпечують ефективність формування готовності майбутнього керівника

закладу дошкільної освіти до управлінської діяльності: організаційно-

педагогічні, спрямовані на управління психолого-педагогічною та

професійною підготовкою; особистісно-рефлексивні, що визначають

особливості самопізнання особистості здобувачів освіти та розвитку їх

творчого потенціалу; психолого-педагогічні, що враховують виділення

специфіки впливу змістового блоку на особистість майбутнього

майбутнього керівника ЗДО.

Показано напрями підвищення ефективності формування готовності майбутніх керівників до управління в закладах дошкільної освіти через системне упровадження ІКТ, що дасть можливість здобувачам освіти орієнтуватися в структурі та змісті нового інформаційного простору сучасного суспільства під час пошуку необхідної інформації в Інтернеті; ефективно використовувати нові види навчальних матеріалів (електронні підручники, довідники, медіатеки та ін.); раціонально організовувати свою особисту пізнавальну та практичну діяльність на основі використання сучасних засобів нових інформаційних технологій; оформлювати та надавати результати своєї діяльності з використанням сучасних стандартів надання інформації в інформаційно-телекомунікаційних сферах.

Укладено методичні рекомендації щодо формування готовності майбутнього керівника до управління закладом дошкільної освіти в умовах магістратури, які розкривають закономірності цього утворення, зокрема: інтеграцію професійного та особистісного досвіду майбутнього управліня; врахування безперервного характеру управлінсько-освітньої діяльності менеджера освіти (ступеневість освіти), яка визначає такі ступені професійної підготовки: підготовка у вищих педагогічних закладах, підвищення кваліфікації у закладах додаткової післядипломної освіти; теоретичний і практичний характер професійної діяльності майбутнього менеджера освіти, що визначає необхідність розподілу професійної підготовки на теоретичну й практичну; особистісно-орієнтовану професійну діяльність майбутнього керівника закладу дошкільної освіти, спрямовану на самовизначення й самореалізацію в процесі навчання; самовдосконалення майбутнього керівника ЗДО в освітньому процесі, яке відображає прагнення особистості під час професійної підготовки виробити необхідні для майбутньої професійної діяльності відповідні якості. Визначено, що успішна реалізація наступних закономірностей можлива з врахуванням наступних чинників:

створення атмосфери партнерської взаємодії викладачів і магістрантів в освітньому середовищі вищого закладу освіти, що передбачає взаємодію викладача і магістрантів, яка відбувається не тільки як обмін знаннями, вміннями, а й особистим комунікативним, управлінським і емоційним досвідом, сформованими поглядами й оцінками;

активізацію самостійної пізнавальної діяльності майбутнього керівника закладу дошкільної освіти, яка здійснюється через ланцюжок дій: загальні настанови викладача, націлювання магістрантів на самостійну пізнавальну діяльність; систематичне нарощування рівня складності пізнавальних завдань, застосування інтенсивних форм і методів: дискусій, ділових ігор, «мозкового штурму», аналіз конкретних ситуацій, методу проєктів тощо;

проходження управлінської практики магістрантів зі спеціальності «Управління навчальним закладом» у супроводі високо компетентних керівників-наставників, які мають стати авторитетом для майбутнього керівника дошкільного закладу, завоювати його глибоку довіру і повагу, слугувати прикладом для наслідування в професійній управлінській діяльності.

Здійснене теоретичне дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми формування готовності майбутнього керівника до управління закладом дошкільної освіти. У зв'язку з цим до перспективних напрямків подальших наукових розробок відносимо впровадження в практику презентованої системи формування готовності майбутнього керівника до управління ЗДО в умовах магістратури та дослідження її ефективності.

НУБІП України  
Реєстр служб пошуку даних у мережі Інтернет  
ТЕМАТИЧНІ КАТАЛОГИ

[Trifle](#)

НУБІП України  
Український сервер, що підтримує інформацію за тематичними групами, надає можливість пошуку.

[Meta](#)

НУБІП України  
Український пошуковий сервер.  
["Super World Links"](#) Один з кращих класифікованих каталогів російськомовного Інтернету.

[Yahoo!](#)

НУБІП України  
Один із кращих тематичних каталогів мережі, також підтримує могутню функцію пошуку.

[Sesna Ukrainian Search](#)

НУБІП України  
Sesna Ukrainian Search - довідкова сторінка про українські сайти. Тематичні списки ресурсів (мистецтво, бізнес, освіта, політика тощо); є можливість додання свого ресурсу. Дошка безкоштовних об'яв.  
ПОШУКОВІ СИСТЕМИ

[AltaVista](#)

НУБІП України  
Швидкодіюча пошукова система компанії DEC. Підтримує інформацію щодо понад 60-ти мільйонів WWW-сторінок. Дозволяє здійснювати пошук по російських словах.

[Lycos](#)

НУБІП України  
Пошукова система компанії Lycos Inc. дозволяє здійснювати пошук по заголовкам і "тілу" документів.

Пошукова система містить один із найбільших індексів мережі, що створюється спеціальним автоматом, який "сканує" Інтернет і щоденно реєструє тисячі нових документів.



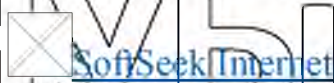
Одна із найбільших пошукових систем. Дозволяє здійснювати "інтелектуальний" пошук по запитах англійською мовою.



Повнотекстовий пошук по архивам російської періодики відкрит для всіх користувачів Internet - простий інтерфейс, упорядкованість результатів, можливість безпосереднього огляду тексту окремої статті й оригінала всієї публікації.



Інформаційно-пошукова система про українські ресурси Internet на основі декількох баз даних (база українських web-серверов, індексований український Usenet, база реферативних описів web-серверов).



Пошукова система по програмному забезпеченню: безкоштовні, умовно-безкоштовні та демо-версії програм, IP-утиліти, ігри.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## НАВІГАТОР ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ З ПЕДАГОГІКИ ТА ОСВІТИ

Нижче наведений перелік пошукових серверів, за допомогою яких користувач може дістатися найвіддаленіших місць Всесвітньої мережі

Банк рефератів	
<a href="http://referat.svitonline.com">http://referat.svitonline.com</a>	Українські реферати
<a href="http://www.referats.lutsk.ua">http://www.referats.lutsk.ua</a>	Волинські реферати
<a href="http://www.ukreferat.com">http://www.ukreferat.com</a>	Українські реферати
<a href="http://www.vitplast.com">www.vitplast.com</a>	Рефераты, банк рефератов
<a href="http://www.referats.kiev.ua">www.referats.kiev.ua</a>	Колекція україномовних рефератів
<a href="http://edu.meta.ua/">http://edu.meta.ua/</a>	Поисковая система по рефератам - edu. meta. ua!
<a href="http://www.ukreferat.com">www.ukreferat.com</a>	Реферати Українською:: 20 000 україномовних рефератів, курсових робіт...
<a href="http://www.edu.meta.ua">www.edu.meta.ua</a>	Рефераты и курсовые на украинском и русском языках. Банк украинских рефератов по...
	Продовження додатку 1

<a href="http://www.ref.join.com.ua">www.ref.join.com.ua</a>	Рефераты, скачать бесплатно украинские рефераты на портале join.com.ua
<a href="http://www.ukrainref.com.ua">www.ukrainref.com.ua</a>	Українські реферати, курсові, контрольні, Дипломні...   Українські реферати...
<a href="http://www.br.com.ua/">www.br.com.ua/</a>	Додати: Багато Рефератів: Багато україномовних рефератів. Постійне поповнення...
<a href="http://www.referatv.biz">www.referatv.biz</a>	Реферати. BIZ::   Українські реферати, курсові, дипломні роботи
<a href="http://www.bur.com.ua">www.bur.com.ua</a>	Банк Украинских Рефератов - Поиск - украинские рефераты
<a href="http://www.referat.uatop.com">www.referat.uatop.com</a>	Біржа рефератів... Эксклюзивные рефераты на украинском и русском языках...
<a href="http://www.refine.org.ua">www.refine.org.ua</a>	Refine - реферати, курсові, дипломи
<a href="http://www.ekniga.com.ua/refs/">www.ekniga.com.ua/refs/</a>	ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОИСКОВАЯ СИСТЕМА - Тысячи рефератов, курсовых, дипломов...
<a href="http://www.referat.slovoor.info">www.referat.slovoor.info</a>	Нові Українські Реферати: Діловодство...
<a href="http://www.era.com.ua/referats/">www.era.com.ua/referats/</a>	Рефераты, Курсовые и Дипломные Работы. Самая Большая коллекция Лучших Рефератов

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

1. РЕЄСТР ОСВІТНІХ ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ УКРАЇНИ
2. Український державний університет харчових технологій
3. Адреса електронної пошти - admin@usuft.kiev.ua

# НУБІП України

4. Сторінка в Інтернеті - <http://www.usuft.kiev.ua>
5. Азовський регіональний інститут управління при Запорізькому державному університеті
6. Адреса електронної пошти - ariu@ariu.berdyansk.net

# НУБІП України

7. Сторінка в Інтернеті - <http://ariu.berdyansk.net/>
8. Академія муніципального управління
9. Адреса електронної пошти - kktamy@publik.ua.net
10. Сторінка в Інтернеті - <http://www.amu.kiev.ua>

# НУБІП України

11. Академія праці і соціальних відносин Федерації профспілок України
12. Адреса електронної пошти - info@socosvita.kiev.ua
13. Сторінка в Інтернеті - <http://www.socosvita.kiev.ua>
14. Буковинський державний фінансово-економічний інститут

# НУБІП України

15. Адреса електронної пошти - institut@bsife.cv.ua
16. Сторінка в Інтернеті - <http://www.bsife.cv.ua>
17. Бердянський інститут підприємництва
18. Адреса електронної пошти - bip@berdyansk.net

# НУБІП України

19. Сторінка в Інтернеті - <http://berdyansk.net/~BIP>
20. Дніпропетровська академія управління, бізнесу та права
21. Адреса електронної пошти - contract@daubp.edu
22. Сторінка в Інтернеті - <http://www.daubp.edu>

# НУБІП України

23. Дніпропетровський юридичний інститут МВС України
24. Адреса електронної пошти - sergd@unicentr.dp.ua
25. Сторінка в Інтернеті - <http://www.law-edu.dp.ua>

26. Донецький інститут внутрішніх справ (Донецький національний університет)

27. Адреса електронної пошти - [postmaster@divd.donetsk.ua](mailto:postmaster@divd.donetsk.ua)

28. Сторінка в Інтернеті - <http://mail.donbass.com/~postmaster@divd.donetsk.ua>

donetsk.ua

29. Донецький інститут підприємництва

30. Адреса електронної пошти - [vlad@dib.dgtu.donetsk.ua](mailto:vlad@dib.dgtu.donetsk.ua)

31. Сторінка в Інтернеті - <http://www.human.donetsk.ua/dib>

32. Донецький інститут соціальної освіти

33. Адреса електронної пошти - [org@dise.donbass.com](mailto:org@dise.donbass.com)

34. Сторінка в Інтернеті - <http://www.dise.donbass.com>

35. Донецький інститут туристичного бізнесу

36. Адреса електронної пошти - [ditbp@abc.donbass.com](mailto:ditbp@abc.donbass.com)

37. Сторінка в Інтернеті - <http://www.portal.net.ua/~ditbp>

38. Житомирський інженерно-технологічний інститут

39. Адреса електронної пошти - [rector@ziet.zhitomir.ua](mailto:rector@ziet.zhitomir.ua)

40. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ziet.zhitomir.ua>

41. Запорізький інститут державного та муніципального управління

42. Адреса електронної пошти - [glasunov@zismg.zp.ua](mailto:glasunov@zismg.zp.ua)

43. Сторінка в Інтернеті - <http://www.zismg.zp.ua>

44. Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

45. Адреса електронної пошти - [G.Turovtsev@econom.zp.ua](mailto:G.Turovtsev@econom.zp.ua)

46. Сторінка в Інтернеті - <http://www.econom.zp.ua>

47. Інститут адвокатури при Київському національному університеті імені Тараса Шевченка

48. Сторінка в Інтернеті - <http://http://instadv.edu.ua>

49. Інститут ділового адміністрування

50. Адреса електронної пошти - [ida@ukrtel.dp.ua](mailto:ida@ukrtel.dp.ua)

51. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ida.com.ua>

52. Інститут менеджменту та фінансів при Київському національному університеті імені Тараса Шевченка

53. Адреса електронної пошти - [kiembss@econom.univ.kiev.ua](mailto:kiembss@econom.univ.kiev.ua)

54. Сторінка в Інтернеті - <http://www.kiembss.univ.kiev.ua>

55. Інститут підприємництва та сучасних технологій

56. Адреса електронної пошти - [ipst@ukr.net](mailto:ipst@ukr.net) Web

57. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ipst.edu.ua>

58. Інститут статистики, обліку та аудиту Держкомстату України

59. Адреса електронної пошти - [ipssr@ipssr.kiev.ua](mailto:ipssr@ipssr.kiev.ua)

60. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ipssr.kiev.ua>

61. Інститут туризму Федерації профспілок України

62. Адреса електронної пошти - [instur@gu.kiev.ua](mailto:instur@gu.kiev.ua)

63. Сторінка в Інтернеті - <http://users.gu.net/instur>

64. Київський інститут інвестиційного менеджменту

65. Адреса електронної пошти - [kimi@kimi.kiev.ua](mailto:kimi@kimi.kiev.ua)

66. Сторінка в Інтернеті - <http://www.kimi.kiev.ua>

67. Київський інститут "Слов'янський університет"

68. Адреса електронної пошти - [ksu-oic@i.kiev.ua](mailto:ksu-oic@i.kiev.ua)

69. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ksu.ukrack.net>

70. Кіровоградський інститут регіонального управління та економіки

71. Адреса електронної пошти - [Kirue@kw.ukrtel.net](mailto:Kirue@kw.ukrtel.net)

72. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ukrtel.net/kirue>

73. Кременчуцький державний політехнічний університет

74. Адреса електронної пошти - [kdpi@polytech.poltava.ua](mailto:kdpi@polytech.poltava.ua)

75. Сторінка в Інтернеті - <http://www.polytech.poltava.ua>

76. Маріупольський гуманітарний інститут Донецького національного університету

77. (Донецький національний університет)

78. Адреса електронної пошти - [mqi@anet.donetsk.ua](mailto:mqi@anet.donetsk.ua)

79. Сторінка в Інтернеті - <http://www.maripoli.org>

80. Мелітопольський державний педагогічний університет

81. Адреса електронної пошти - [mpri@comint.net](mailto:mpri@comint.net)

82. Сторінка в Інтернеті - <http://www.mpru.webjump.com>

83. Медичний інститут Української асоціації народної медицини

84. Адреса електронної пошти - [miuanm@interlink](mailto:miuanm@interlink)

85. Сторінка в Інтернеті - <http://http://www.kmi.da.RU>

86. Міжнародний інститут лінгвістики і права

87. Адреса електронної пошти - [milp@i.kiev.ua](mailto:milp@i.kiev.ua)

88. Сторінка в Інтернеті - <http://www.milp.kiev.ua>

89. Міжнародний інститут менеджменту (МІМ-Київ)

90. Адреса електронної пошти - [imi@mim.kiev.ua](mailto:imi@mim.kiev.ua)

91. Сторінка в Інтернеті - <http://www.mim.kiev.ua>

92. Міжнародний інститут ринкових відносин та підприємництва - центр

"Ринок"

93. Адреса електронної пошти - [icmr@mail.kar.net](mailto:icmr@mail.kar.net)

94. Сторінка в Інтернеті - <http://www.kvblh.da.ru>

95. Міжнародний університет фінансів

96. Адреса електронної пошти - [iuf@iuf.ntu-kpi.kiev.ua](mailto:iuf@iuf.ntu-kpi.kiev.ua)

97. Сторінка в Інтернеті - <http://iuf.ntu-kpi.kiev.ua>

98. Міжнародний християнський університет - Київ

99. Адреса електронної пошти - [office@icu.kiev.ua](mailto:office@icu.kiev.ua)

100. Сторінка в Інтернеті - <http://www.icu.edu.ua>

101. Міжрегіональна академія управління персоналом

102. Адреса електронної пошти - [iarpm@cahier.kiev.ua](mailto:iarpm@cahier.kiev.ua)

103. Сторінка в Інтернеті - <http://www.in.com.ua/iarpm>

104. Національна академія Служби безпеки України

105. Адреса електронної пошти - [academy@sbu.gov.ua](mailto:academy@sbu.gov.ua)

106. Сторінка в Інтернеті - <http://www.sbu.gov.ua>

107. Національний університет 'Острозька академія'

108. Адреса електронної пошти - [osa@uosa.ua.gov.net](mailto:osa@uosa.ua.gov.net)

109. Сторінка в Інтернеті - <http://www.uosa.uar.net>

110. Нікопольський інститут управління, бізнесу та права

111. Адреса електронної пошти - [nimblres@nikopol.net](mailto:nimblres@nikopol.net)

112. Сторінка в Інтернеті - <http://www.mplus.dp.ua/niubr>

113. Одеський інститут внутрішніх справ МВС України

114. Адреса електронної пошти - [OIVD@](mailto:OIVD@)

115. Сторінка в Інтернеті - <http://www.mvd.odessa.fenet.ua>

116. Рівненський державний технічний університет

117. Адреса електронної пошти - [mail@rstu.rv.ua](mailto:mail@rstu.rv.ua)

118. Сторінка в Інтернеті - <http://www.rstu.rv.ua>

119. Рубіжанський філіал (Східноукраїнський національний університет)

120. Адреса електронної пошти - [director@rfvugu.sed.lg.ua](mailto:director@rfvugu.sed.lg.ua)

121. Сторінка в Інтернеті - <http://rfvugu.sed.lg.ua>

122. Сторінка в Інтернеті - <http://http://nei.iuf.net>

123. Спільний навчальний заклад Полтавський кооперативний інститут

124. Адреса електронної пошти - [rector@pci.poltava.ua](mailto:rector@pci.poltava.ua)

125. Сторінка в Інтернеті - <http://www.pci.poltava.ua>

126. Таврійська державна агротехнічна академія

127. Адреса електронної пошти - [tsaa@melitopol.net](mailto:tsaa@melitopol.net)

128. Сторінка в Інтернеті - <http://www.users.melitopol.net/~tsaa>

129. Ужгородський державний інститут інформатики, економіки і права

130. Адреса електронної пошти - [root@ini.uzhgorod.ua](mailto:root@ini.uzhgorod.ua)

131. Сторінка в Інтернеті - <http://www.instiel.uzhgorod.ua>

132. Українська медична стоматологічна академія

133. Адреса електронної пошти - [umsal@pi.net.ua](mailto:umsal@pi.net.ua)

134. Сторінка в Інтернеті - <http://www.pi.net.ua/umsa/>

135. Харківський гуманітарний інститут "Народна українська академія"

136. Адреса електронної пошти - [rector@nua.kharkov.ua](mailto:rector@nua.kharkov.ua)

137. Сторінка в Інтернеті - <http://www.nua.kharkov.ua>

138. Харківський інститут управління

139. Адреса електронної пошти - [khion@ukraine.com](mailto:khion@ukraine.com)

140. Сторінка в Інтернеті - <http://www.khion.com.ua>

141. Харківський соціально-економічний інститут

142. Адреса електронної пошти - [khsei@relcom.kharkov.ua](mailto:khsei@relcom.kharkov.ua)

143. Сторінка в Інтернеті - <http://www.khsei.relcom.kharkov.ua>

144. Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобілля

MBC

145. Адреса електронної пошти - [fire@megastyle.com](mailto:fire@megastyle.com)

146. Сторінка в Інтернеті - <http://www.uch.net/~fire>

147. Білоцерківський державний аграрний університет

148. Адреса електронної пошти - [rector@bdau.kiev.ua](mailto:rector@bdau.kiev.ua); [rector@btsau.kiev.ua](mailto:rector@btsau.kiev.ua)

kiev.ua

149. Сторінка в Інтернеті - <http://www.btsau.kiev.ua>

150. Буковинська державна медична академія

151. Адреса електронної пошти - [bma@msa.cv.ua](mailto:bma@msa.cv.ua)

152. Сторінка в Інтернеті - <http://www.msa.cv.ua>

153. Вінницький державний медичний університет ім. М.І. Пирогова

154. Адреса електронної пошти - [admission@vsnu.vinnica.ua](mailto:admission@vsnu.vinnica.ua)

155. Сторінка в Інтернеті - <http://www.vsmu.vinnica.ua>

156. Вінницький державний технічний університет

157. Адреса електронної пошти - [vstu@vstu.vinnica.ua](mailto:vstu@vstu.vinnica.ua)

158. Сторінка в Інтернеті - <http://www.vstu.vinnica.ua>

159. Державна агроекологічна академія України

160. Адреса електронної пошти - [ecos@ecos.zhytomyr.ua](mailto:ecos@ecos.zhytomyr.ua)

161. Сторінка в Інтернеті - <http://www.academy.zt.ua>

162. Державна льотна академія України

163. Адреса електронної пошти - [asup@glau.frk.kr.ua](mailto:asup@glau.frk.kr.ua)

164. Сторінка в Інтернеті - <http://www.Glau.Kr.Ua>

165. Дипломатична академія України при Міністерстві закордонних справ України

166. Адреса електронної пошти - [dip@academ.relc.com](mailto:dip@academ.relc.com)

167. Сторінка в Інтернеті - <http://www.mfa.gov.ua/org/academy.html>

168. Дніпродзержинський державний технічний університет

169. Адреса електронної пошти - [Ogurtsov@dstu.dp.ua](mailto:Ogurtsov@dstu.dp.ua)

170. Сторінка в Інтернеті - <http://www.dstu.dp.ua>

171. Дніпропетровська державна медична академія

172. Адреса електронної пошти - [dsma@dsma.dp.ua](mailto:dsma@dsma.dp.ua)

173. Сторінка в Інтернеті - <http://dsma.dp.ua>

174. Дніпропетровський державний аграрний університет

175. Адреса електронної пошти - [info@dsau.dp.ua](mailto:info@dsau.dp.ua)

176. Сторінка в Інтернеті - <http://www.dsau.dp.ua>

177. Донбаська державна академія будівництва і архітектури

178. Адреса електронної пошти - [mailbox@donace.dp.ua](mailto:mailbox@donace.dp.ua)

179. Сторінка в Інтернеті - <http://www.donace.dp.ua>

180. Дніпропетровський національний університет

181. Адреса електронної пошти - [admin@hello.dsu.dp.ua](mailto:admin@hello.dsu.dp.ua)

182. Сторінка в Інтернеті - <http://www.dsu.dp.ua>

183. Адреса електронної пошти - [dgma@dgma.donetsk.ua](mailto:dgma@dgma.donetsk.ua)

184. Сторінка в Інтернеті - [http://Web-http://dgma.Virtua\\_lave.net/index.htm](http://Web-http://dgma.Virtua_lave.net/index.htm)

185. Адреса електронної пошти - [rector@dgmi.al.lg.ua](mailto:rector@dgmi.al.lg.ua)

186. Сторінка в Інтернеті - <http://www.dgmi.al.lg.ua>

187. Донецька державна академія управління

188. Адреса електронної пошти - [academ@dsam.donetsk.ua](mailto:academ@dsam.donetsk.ua)

189. Сторінка в Інтернеті - <http://www.dsam.ua>

190. Адреса електронної пошти - [postmaster@dsmu.donetsk.ua](mailto:postmaster@dsmu.donetsk.ua)

191. Сторінка в Інтернеті - <http://dsmu.donetsk.ua>

192. Адреса електронної пошти - [info@dgtd.donetsk.ua](mailto:info@dgtd.donetsk.ua)

193. Сторінка в Інтернеті - <http://www.dgtu.donetsk.ua>

194. Адреса електронної пошти - [byn@dgcj.donetsk.ua](mailto:byn@dgcj.donetsk.ua)

195. Сторінка в Інтернеті - <http://www.trade.donbas.com>

196. Донецький інститут залізничного транспорту (Харківська державна академія залізничного транспорту)

197. Сторінка в Інтернеті - <http://www.drti.donetsk.ua>

198. Адреса електронної пошти - [Postmaster@Univ.Donetsk.ua](mailto:Postmaster@Univ.Donetsk.ua)

199. Сторінка в Інтернеті - <http://www.Dongu.Donetsk.ua>

200. Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана

Франка

201. Адреса електронної пошти - [administrator@drohobych.net](mailto:administrator@drohobych.net)

202. Сторінка в Інтернеті - <http://www.drohobych.net>

203. Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу

204. Адреса електронної пошти - [postmaster@ufimb.kiev.ua](mailto:postmaster@ufimb.kiev.ua)

205. Сторінка в Інтернеті - <http://www.eufimb.kiev.ua>

206. Запорізька державна інженерна академія

207. Адреса електронної пошти - [admin@zgia.zp.ua](mailto:admin@zgia.zp.ua)

208. Сторінка в Інтернеті - <http://www.zgia.zp.ua>

209. Запорізький державний університет

210. Адреса електронної пошти - [rector@zsu.zaporizhzhye.ua](mailto:rector@zsu.zaporizhzhye.ua)

211. Сторінка в Інтернеті - <http://www.zsu.zaporizhzhye.ua>

212. Івано-Франківська державна медична академія

213. Адреса електронної пошти - [feah@if.if.ua](mailto:feah@if.if.ua)

214. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ru.if.ua/~ifdmaprk/>

215. Івано-Франківський державний технічний університет нафти і газу

216. Адреса електронної пошти - [admin@ifdtung.if.ua](mailto:admin@ifdtung.if.ua)

217. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ifdtung.if.ua>

218. Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

219. Адреса електронної пошти - long@iir.kiev.ua

220. Сторінка в Інтернеті - <http://www.iir.kiev.ua>

221. Київський військовий інститут управління і зв'язку

222. Адреса електронної пошти - kviuz2@kviuz2.kiev.ua

223. Сторінка в Інтернеті - <http://kvirtu31.kiev.ua>

224. Запорізький державний технічний університет

225. Адреса електронної пошти - rector@zstu.zaporizhzhhe.ua

226. Сторінка в Інтернеті - <http://www.zstu.zaporizhzhhe.ua>

227. Київський державний університет технології та дизайну

228. Адреса електронної пошти - kcutd@mail.vtv.kiev.ua

229. Сторінка в Інтернеті - <http://www.alaris.com.ua/archy/kdutd/>

230. Київський національний економічний університет

231. Адреса електронної пошти - univers@kneu.kiev.ua

232. Сторінка в Інтернеті - <http://www.kneu.kiev.ua>

233. Київський національний університет імені Тараса Шевченка

234. Адреса електронної пошти - root@univ.kiev.ua

235. Сторінка в Інтернеті - <http://www.univ.kiev.ua>

236. Кіровоградський державний педагогічний університет імені

Володимира Винниченка

237. Адреса електронної пошти - mails@kspu.kr.ua

238. Сторінка в Інтернеті - <http://http://www.kspu.kr.ua>

239. Кримська академія природоохоронного та курортного будівництва

240. Адреса електронної пошти - root@Kipks.crimea.ua

241. Сторінка в Інтернеті - <http://www.esopro.crimea.ua>

242. Луганський державний медичний університет

243. Адреса електронної пошти - rector@lsmu.lg.ua

244. Сторінка в Інтернеті - <http://www.lsmu.lg.ua>

245. Адреса електронної пошти - mail@lgru.lg.ua

246. Сторінка в Інтернеті - <http://www.lgru.lg.ua>

247. Луцький державний технічний університет

248. Адреса електронної пошти - [rector@ldtu.lutsk.ua](mailto:rector@ldtu.lutsk.ua)

249. Сторінка в Інтернеті - <http://www.vizor.lutsk.ua>

250. Львівська державна академія ветеринарної медицини ім. С.З.

Гжицького

251. Адреса електронної пошти - [kravtsiv@hotmail.com](mailto:kravtsiv@hotmail.com),  
[vetacademy@hotmail.com](mailto:vetacademy@hotmail.com)

252. Сторінка в Інтернеті - <http://atika.com.ua/vetacad>

253. Львівська державна музична академія ім. М.В. Лисенка

254. Адреса електронної пошти - [musinst@lviv.gu.net](mailto:musinst@lviv.gu.net)

255. Сторінка в Інтернеті - <http://musinstitute.lviv.gu.net>

256. Львівська комерційна академія

257. Адреса електронної пошти - [academy@lac.lviv.ua](mailto:academy@lac.lviv.ua)

258. Сторінка в Інтернеті - <http://www.lac.lviv.ua>

259. Львівський державний медичний університет ім. Данила  
Галицького

260. Адреса електронної пошти - [zimenkovsky@meduniv.lviv.ua](mailto:zimenkovsky@meduniv.lviv.ua)

261. Сторінка в Інтернеті - <http://www.meduniv.lviv.ua>

262. Львівський національний університет імені Івана Франка

263. Адреса електронної пошти - [fru@franko.lviv.ua](mailto:fru@franko.lviv.ua)

264. Сторінка в Інтернеті - <http://www.franko.lviv.ua>

265. Миколаївська державна аграрна академія

266. Адреса електронної пошти - [rector@mdaa.mk.ua](mailto:rector@mdaa.mk.ua)

267. Сторінка в Інтернеті - <http://www.mdaa.mk.ua>

268. Міжнародний науково-технічний університет

269. Сторінка в Інтернеті - <http://ifistu.var.net/text.ua>

270. Навчально-науковий комплекс "Інститут прикладного системного  
аналізу"

271. Адреса електронної пошти - [mmsa@mmsa.ntu-kpi.kiev.ua](mailto:mmsa@mmsa.ntu-kpi.kiev.ua)

272. Сторінка в Інтернеті - <http://www.gw.iasa.kiev.ua>

273. Національна академія внутрішніх справ України

274. Адреса електронної пошти - [post@naiau.kiev.ua](mailto:post@naiau.kiev.ua)

275. Сторінка в Інтернеті - <http://www.naiu.kiev.ua>

276. "Національна академія управління"

277. Адреса електронної пошти - [office@nam.kiev.ua](mailto:office@nam.kiev.ua)

278. Сторінка в Інтернеті - <http://www.nam.kiev.ua>

279. Національна гірничо-академія України

280. Адреса електронної пошти - [ngau@mnuu.dp.ua](mailto:ngau@mnuu.dp.ua)

281. Сторінка в Інтернеті - <http://www.mnuu.dp.ua>

282. Національна металургійна академія України

283. Адреса електронної пошти - [dmeti@dmeti.dp.ua](mailto:dmeti@dmeti.dp.ua)

284. Сторінка в Інтернеті - <http://dmeti.dp.ua>

285. Національний аграрний університет

286. Адреса електронної пошти - [rectorat@nauu.kiev.ua](mailto:rectorat@nauu.kiev.ua)

287. Сторінка в Інтернеті - <http://www.nauu.kiev.ua>

288. Національна фармацевтична академія України

289. Адреса електронної пошти - [help@ukrfa.kharkov.ua](mailto:help@ukrfa.kharkov.ua)

290. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ukrfa.kharkov.ua>

291. Національний авіаційний університет

292. Адреса електронної пошти - [post@nau.kiev.ua](mailto:post@nau.kiev.ua)

293. Сторінка в Інтернеті - <http://www.nau.kiev.ua>

294. Національний медичний університет ім. О. О. Богомольця

295. Адреса електронної пошти - [nmu@nmu.edu.ua](mailto:nmu@nmu.edu.ua)

296. Сторінка в Інтернеті - <http://www.chat.ru/~unmu>

297. Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут"

298. Адреса електронної пошти - [zgur@zgiriv.kiev.ua](mailto:zgur@zgiriv.kiev.ua)

299. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ntu-kpi.kiev.ua>

300. Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"

301. Адреса електронної пошти - [omsroot@kpi.kharkov.ua](mailto:omsroot@kpi.kharkov.ua)

302. Сторінка в Інтернеті - <http://www.kpi.kharkov.ua>

303. Національний Університет 'Києво-Могилянська академія'

304. Адреса електронної пошти - [pr@ukma.kiev.ua](mailto:pr@ukma.kiev.ua)

305. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ukma.kiev.ua>

306. Одеська державна академія будівництва і архітектури

307. Адреса електронної пошти - [siops@PACONET](mailto:siops@PACONET)

308. Сторінка в Інтернеті - <http://www.OGASA-UA/>

309. Одеська державна академія харчових технологій

310. Адреса електронної пошти - [postmaster@osaft.odessa.ua](mailto:postmaster@osaft.odessa.ua)

311. Сторінка в Інтернеті - <http://www.osaft.odessa.ua>

312. Одеська державна академія холоду

313. Адреса електронної пошти - [admin@osaf.odessa.ua](mailto:admin@osaf.odessa.ua)

314. Сторінка в Інтернеті - <http://www.osaf.odessa.ua>

315. Одеська державна морська академія

316. Адреса електронної пошти - [ogma@paco.net](mailto:ogma@paco.net)

317. Сторінка в Інтернеті - <http://www.paco.net/~mar.ogma>

318. Одеський гідрометеорологічний інститут

319. Адреса електронної пошти - [synop@ogmi.farlep.odessa.ua](mailto:synop@ogmi.farlep.odessa.ua)

320. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ogmi.farlep.odessa.ua>

321. Одеський державний економічний університет

322. Адреса електронної пошти - [INFO@oseu.odessa.ua](mailto:INFO@oseu.odessa.ua)

323. Сторінка в Інтернеті - <http://www.oseu.odessa.ua>

324. Одеський державний морський університет

325. Адреса електронної пошти - [admin@osmu.odessa.ua](mailto:admin@osmu.odessa.ua)

326. Сторінка в Інтернеті - <http://www.osmu.odessa.ua>

327. Одеський державний політехнічний університет

328. Адреса електронної пошти - [malakhov@ospu.odessa.ua](mailto:malakhov@ospu.odessa.ua)

329. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ospu.odessa.ua>

330. Полтавський державний технічний університет ім. Юрія

Кондратюка

331. Адреса електронної пошти - [rector@pstu.net.ua](mailto:rector@pstu.net.ua)

332. Сторінка в Інтернеті - <http://pstu.net.ua>

333. Приазовський державний технічний університет

334. Адреса електронної пошти - [admin@pstu.edu](mailto:admin@pstu.edu)

335. Сторінка в Інтернеті - <http://www.pstu.edu>

336. Прикарпатський університет імені Василя Стефаника

337. Адреса електронної пошти - [inst@pu.it.ua](mailto:inst@pu.it.ua)

338. Сторінка в Інтернеті - <http://www.pu.it.ua>

339. Адреса електронної пошти - [root@sevgtu.sebastopol.ua](mailto:root@sevgtu.sebastopol.ua)

340. Сторінка в Інтернеті - <http://sevgtu.stel.sebastopol.ua>

341. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

342. Адреса електронної пошти - [postmaster@pgasa.dp.ua](mailto:postmaster@pgasa.dp.ua)

343. Сторінка в Інтернеті - <http://www.pgasa.dp.ua>

344. Таврійський національний університет ім.В.І. Вернадського

345. Адреса електронної пошти - [rector@ccssu.crimea.ua](mailto:rector@ccssu.crimea.ua)

346. Сторінка в Інтернеті - <http://www.ccssu.crimea.ua>

347. Тернопільська академія народного господарства

348. Адреса електронної пошти - [rektor@tane.ssft.net](mailto:rektor@tane.ssft.net)

349. Сторінка в Інтернеті - <http://www.tane.ssft.net>

350. Тернопільський державний технічний університет імені Івана Пулюя

351. Адреса електронної пошти - [univ@tu.edu.te.ua](mailto:univ@tu.edu.te.ua)

352. Сторінка в Інтернеті - <http://www.tu.edu.te.ua>

353. Тернопільська державна медична академія ім.І.Я. Горбачевського

354. Адреса електронної пошти - [academy@tdma.ssft.ternopil.ua](mailto:academy@tdma.ssft.ternopil.ua)

355. Сторінка в Інтернеті - <http://www.tdma.ssft.ternopil.ua>

356. Технологічний університет Поділля

357. Адреса електронної пошти - [center@mailhub.tup.kh.ua](mailto:center@mailhub.tup.kh.ua)

358. Сторінка в Інтернеті - <http://www.tup.kh.ua>

359. Ужгородський державний університет

360. Адреса електронної пошти - [admin@univ.uzhgorod.ua](mailto:admin@univ.uzhgorod.ua)

361. Сторінка в Інтернеті - <http://www.univ.uzhgorod.ua>

362. Українська військово-медична академія

363. Адреса електронної пошти - [vma@vma.kiev.ua](mailto:vma@vma.kiev.ua), [umma@i.kiev.ua](mailto:umma@i.kiev.ua)

364. Сторінка в Інтернеті - <http://www.i.kiev.ua/~uvma>

365. Українська інженерно-педагогічна академія

366. Адреса електронної пошти - [rector@uipa.kharkov.org](mailto:rector@uipa.kharkov.org)

367. Сторінка в Інтернеті - <http://www.uipa.kharkov.org>

368. Український державний університет харчових технологій

369. Адреса електронної пошти - [admin@usuft.kiev.ua](mailto:admin@usuft.kiev.ua)

370. Сторінка в Інтернеті - <http://www.usuft.kiev.ua>

371. Український державний хіміко-технологічний університет

372. Адреса електронної пошти - [ugxtu@dict.dp.ua](mailto:ugxtu@dict.dp.ua)

373. Сторінка в Інтернеті - <http://www.USUCE.8m.dp.ua>

374. Харківська державна академія залізничного транспорту

375. Адреса електронної пошти - [info@kart.kharkov.com](mailto:info@kart.kharkov.com)

376. Сторінка в Інтернеті - <http://www.kart.kharkov.com>

377. Харківська державна академія культури

378. Адреса електронної пошти - [ректор@ic.ac.kharkov.ua](mailto:ректор@ic.ac.kharkov.ua)

379. Сторінка в Інтернеті - <http://ic.ac.kharkov.ua>

380. Харківський державний медичний університет

381. Адреса електронної пошти - [meduniver@univer.kharkov.ua](mailto:meduniver@univer.kharkov.ua)

382. Сторінка в Інтернеті - <http://univer.kharkov.ua/meduniver>

383. Харківський державний педагогічний університет ім.Г.С

Сковороди

384. Адреса електронної пошти - [ректор@edu8.kharkov.ua](mailto:ректор@edu8.kharkov.ua)

385. Сторінка в Інтернеті - <http://www.kgpu2.sa.net.ua>

386. Харківський державний технічний університет будівництва та архітектури

387. Адреса електронної пошти - [root@khtusa.kharkov.ua](mailto:root@khtusa.kharkov.ua)

388. Сторінка в Інтернеті - <http://www.khtuca.kharkov.ua>

389. Харківський державний технічний університет радіоелектроніки

390. Адреса електронної пошти - [imo@kture.kharkov.ua](mailto:imo@kture.kharkov.ua)

391. Сторінка в Інтернеті - <http://www.kture.kharkov.ua>

392. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

393. Адреса електронної пошти - [postmaster@univer.kharkov.ua](mailto:postmaster@univer.kharkov.ua)

394. Сторінка в Інтернеті - <http://www.univer.kharkov.ua>

395. Херсонський державний аграрний університет

396. Адреса електронної пошти - [hgau@selen.kherson.ua](mailto:hgau@selen.kherson.ua)

397. Сторінка в Інтернеті - <http://www.hgau.kherson.ua>

398. Херсонський державний педагогічний університет

399. Адреса електронної пошти - [office@kspu.kherson.ua](mailto:office@kspu.kherson.ua)

400. Сторінка в Інтернеті - <http://www.kspu.edu.ua>

401. Черкаський державний університет імені Богдана Хмельницького

402. Адреса електронної пошти - [cie@cie.univer.cherkassy.ua](mailto:cie@cie.univer.cherkassy.ua)

403. Сторінка в Інтернеті - <http://www.pub.nensi.net/~univer>

404. Черкаський інженерно-технологічний інститут

405. Адреса електронної пошти - [cheti@cheti.cherkassy.ua](mailto:cheti@cheti.cherkassy.ua)

406. Сторінка в Інтернеті - <http://www.cheti.uch.net>

407. Чернівецький національний університет ім.Ю. Федьковича

408. Адреса електронної пошти - [rector@chdu.cv.ua](mailto:rector@chdu.cv.ua)

409. Сторінка в Інтернеті - <http://www.chdu.cv.ua>

410. Чернігівський державний педагогічний університет імені Т.Г.

Шевченка

411. Адреса електронної пошти - [chspu@mail.ch.ua](mailto:chspu@mail.ch.ua)

412. Сторінка в Інтернеті - <http://www.chspu.udu.ua>

413. Чернігівський державний технологічний університет

414. Адреса електронної пошти - [cancel@stu.cn.ua](mailto:cancel@stu.cn.ua)

415. Сторінка в Інтернеті - <http://www.stu.cn.ua>

# НУБІП України

Бібліотеки в ІНТЕРНЕТ. Україна

Київ

<http://www.nplu.kiev.ua> - Національна парламентська бібліотека України

<http://www.nbuv.gov.ua> - Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського НАН України

<http://www.rada.gov.ua/LIBRARY/index.htm> - Бібліотека Верховної Ради України

<http://www.ukrbook.net> - Книжкова палата України

<http://www.uinte1.kiev.ua> - Український інститут науково-технічної і економічної інформації

<http://www.ukrlibworld.kiev.ua/med/Start.htm> - Державна наукова медична бібліотека

<http://www.gntb.n-t.org> - Державна науково-технічна бібліотека України

<http://www.ukrlibworld.kiev.ua/uni> - Державна бібліотека України для юнацтва

<http://www.edu-ua.net/library> - Центральна освітянська бібліотека Інституту змісту і методів навчання Міносвіти України

<http://lubl.lubl.kiev.ua> - Публічна бібліотека ім. Лесі Українки

<http://www.academy.kiev.ua/library> - Бібліотека Української Академії державного управління при Президентові України

<http://lib-gw.univ.kiev.ua> - Наукова бібліотека ім. М. Максимовича Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка

<http://www.library.ukma.kiev.ua> - Наукова бібліотека Національного університету "Києво-Могилянська академія"

<http://library.ptu-kpi.kiev.ua> - Науково-технічна бібліотека ім. Г.І. Денисенка Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"

Вінницька область

<http://www.library.vinnitsa.com> - Вінницька державна обласна універсальна наукова бібліотека ім. К.А. Тімірязєва

Волинська область

<http://libr.ik-lutsck.ua> - Волинська державна обласна універсальна наукова бібліотека ім. Олени Пчілки (м. уцьк)

Дніпропетровська область

<http://www.libr.dp.ua> - Дніпропетровська державна обласна універсальна наукова бібліотека

<http://comsci.dsu.dp.ua/DSU/libraries> - Бібліотеки Дніпропетровського державного університету

<http://www.cgntb.h1.ru> - Центральна державна науково-технічна бібліотека гірничо-металургійного комплексу України (м. Дніпропетровськ)

Запорізька область

<http://library.zsu.zp.ua> - Наукова бібліотека Запорізького державного університету

<http://www.zntu.edu.ua/base/Lib> - Науково-технічна бібліотека Запорізького національного технічного університету

<http://library.zgia.zp.ua> - Бібліотека Запорізької державної інженерної академії

Кіровоградська область

<http://www.library.kr.ua> - Кіровоградська державна обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д.І. Чижевського

Львівська область

<http://www.lsl.lviv.ua> - Львівська державна наукова бібліотека ім.В. Стефаника

<http://www.franko.lviv.ua/library> - Наукова бібліотека Львівського національного університету ім.І.Я. Франка

Миколаївська область

<http://www.library.mksat.net> - Миколаївська державна обласна універсальна наукова бібліотека ім.О. Гмирьова

<http://library.air.mk.ua> - Центральна міська бібліотека для дорослих ім. М.Л. Кропивницького (м. Миколаїв)

Одеська область

<http://www.odnb.odessa.ua> - Одеська державна наукова бібліотека ім.О.М. Горького

<http://libonp.od.ua> - Наукова бібліотека Одеського національного університету ім.І.І.Мечникова

Рівненська область

<http://libr.rv.ua> - Рівненська державна обласна універсальна наукова бібліотека

Тернопільська область

<http://library.tn.edu.te.ua> - Наукова бібліотека Тернопільського державного університету ім.І.Пудяка

Харківська область

<http://korolenko.kharkov.com> - Харківська державна наукова бібліотека ім.В.Г.Короленка

<http://www.library.kharkov.ua> - Харківська державна обласна універсальна наукова бібліотека

<http://www.library.univer.kharkov.ua> - Центральна наукова бібліотека Харківського національного університету ім.В.Н.Каразіна

<http://lib.kpi.kharkov.ua> - Науково-технічна бібліотека Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"

<http://www.ukrfa.kharkov.ua/cytlib.html> - Бібліотека Національної фармацевтичної академії України (м. Харків)

<http://zoovet.kharkov.ua/rus/libr> - Бібліотека Харківської державної зооветеринарної академії

<http://vet.kharkov.ua> - Науковий інформаційно-бібліотечний центр ветеринарної медицини Інституту експериментальної та клінічної ветеринарної медицини (м. Харків)

Херсонська область

<http://khersonml.ukrbiz.net> - Херсонська обласна наукова медична бібліотека

Хмельницька область

<http://www.ounb.km.ua> - Хмельницька державна обласна універсальна наукова бібліотека ім.М.Островського

НУБІП України

Довідкова інформація про бібліотеки України

Бібліотеки загальнодержавного значення

<http://www.futh.gov.ua> Державна бібліотека України для юнацтва (Київ)

<http://www.library.gov.ua> Державна наукова медична бібліотека України (Київ)

<http://www.library.edu.ua.net> Державна науково-педагогічна бібліотека України імені В.О. Сухомлинського (Київ)

<http://www.gntb.net.org> Державна науково-технічна бібліотека України (Київ)

<http://www.library.lviv.ua/old> Львівська наукова бібліотека ім.В. Стефаника

<http://www.chl.kiev.ua> Національна бібліотека України для дітей (Київ)

<http://www.nbuv.gov.ua> Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського (Київ)

<http://www.nplu.kiev.ua> Національна парламентська бібліотека України (Київ)

<http://www.ognb.odessa.ua> Одеська державна наукова бібліотека ім.М. Горького

<http://korolenko.kharkov.com> Харківська державна наукова бібліотека ім.В.Г. Короленка

Обласні універсальні наукові бібліотеки

<http://www.library.vinnitsa.com> Вінницька обласна універсальна наукова бібліотека ім. К.А. Тимірязєва

<http://libr.fk.lutsk.ua> Волинська обласна універсальна наукова бібліотека ім. Олени Пчілки

<http://www.libr.dp.ua> Дніпропетровська обласна універсальна наукова бібліотека

<http://www.biblioteka.uz.ua> Закарпатська обласна універсальна наукова бібліотека (Ужгород)

<http://www.iflib.iatp.org.ua> Івано-Франківська обласна універсальна наукова бібліотека ім.І.Я. Франка

<http://www.library.kr.ua> Кіровоградська обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д.І. Чижевського

<http://www.library.mksat.net> Миколаївська державна обласна універсальна наукова бібліотека ім. О. Г. Мирьова

<http://lucl.lucl.kiev.ua> Публічна бібліотека ім. Лесі Українки (Київ)

<http://libr.rv.ua> Рівненська державна обласна бібліотека

<http://sumylib.iatr.org.ua> Сумська обласна універсальна наукова бібліотека ім. Н.К. Крупської

<http://www.library.te.ua> Тернопільська обласна універсальна наукова бібліотека

<http://www.library.kharkov.ua> Харківська обласна універсальна наукова бібліотека

<http://www.lib.kherson.ua> Херсонська обласна універсальна наукова бібліотека імені Олеса Гончара

<http://www.otmb.km.ua> Хмельницька обласна універсальна наукова бібліотека імені Миколи Островського

<http://library.sk.ua> Черкаська обласна універсальна наукова бібліотека імені Тараса Шевченка

<http://hosted.sacura.net/library/library.htm> Чернівецька обласна універсальна наукова бібліотека ім. Михайла Івасюка

<http://libkor.cg.ukrtel.net> Чернігівська державна обласна універсальна наукова бібліотека ім. В.Г. Короленка

Спеціальні бібліотеки (бібліотеки науково-дослідних установ, навчальних закладів, підприємств, організацій)

<http://www.rada.kiev.ua/LIBRARY> Бібліотека Верховної Ради України (Київ)

<http://www.zntu.edu.ua/base/Lib> Бібліотека Запорізького національного технічного університету

<http://library.zgja.zp.ua> Бібліотека Запорізької державної інженерної академії

<http://www.eufimb.edu.ua/ukr/univer/bibl.htm> Бібліотека Європейського університету (Київ)

[http://www.kneu.kiev.ua/USERV/BIBL/bibl\\_u.htm](http://www.kneu.kiev.ua/USERV/BIBL/bibl_u.htm) Бібліотека Київського національного економічного університету

<http://www.kristi.kiev.ua/library/library.html> Бібліотека Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів

<http://www.knteu.kiev.ua/libr/library> Бібліотека Київського національного торговельно-економічного університету

<http://www.kul.kiev.ua/main-bibl.html> Бібліотека Київського університету права

<http://library.usu.edu.ua/ukr> Бібліотека Львівської богословської академії та Українського католицького університету

<http://www.usmtu.edu.ua/divisions/library> Бібліотека Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

<http://www.ukrfa.kharkov.ua/cyr/lib.html> Бібліотека Національного фармацевтичного університету (Харків)

<http://www.sumdu.edu.ua/pages/library> Бібліотека Сумського державного університету

<http://www.uira-kharkov.nm.ru/bibl/index.htm> Бібліотека Української інженерно-педагогічної академії (Харків)

[http://www.academy.kiev.ua/lib\\_about.html](http://www.academy.kiev.ua/lib_about.html) Бібліотека Національної академії державного управління при Президентові України (Київ)

[http://www.nam.kiev.ua/about\\_0.php](http://www.nam.kiev.ua/about_0.php) Бібліотека Національної академії управління (Київ)

<http://www.tspu.edu.ua/php/labrary> Бібліотека Тернопільського державного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка

<http://zoovet.kharkov.ua/ilc/ukt/libr> Бібліотека Харківської державної зооветеринарної академії

<http://www.library.mk.ua> Миколаївська науково-педагогічна бібліотека

<http://www.iarm.edu.ua/biz> Міжнародний бібліотечно-інформаційний центр Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ)

<http://www.dsu.dp.ua/library.html> Наукова бібліотека ім.О. Гончара Дніпропетровського національного університету

<http://library.zsu.zp.ua> Наукова бібліотека Запорізького державного університету

<http://lib-gw.univ.kiev.ua> Наукова бібліотека ім.М. Максимовича Київського національного університету імені Тараса Шевченка

<http://www.franko.lviv.ua/library> Наукова бібліотека Львівського національного університету імені Івана Франка

<http://www.library.ukma.kiev.ua> Наукова бібліотека Національного університету "Києво-Могилянська академія"

<http://www.uosa.uar.net/php/lib> Наукова бібліотека Національного університету "Острозька академія"

<http://libonu.od.ua> Наукова бібліотека Одеського національного університету ім.І.І. Мечникова

<http://www.library.shu.edu.ua> Наукова бібліотека Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

<http://library.tu.edu.te.ua> Наукова бібліотека Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя

<http://www.lib.academy.sumy.ua> Наукова бібліотека Української академії банківської справи

[http://www.ilt.kharkov.ua/bvi/structure/library\\_r/libr.html](http://www.ilt.kharkov.ua/bvi/structure/library_r/libr.html) Наукова бібліотека Фізико-технічного інституту низьких температур НАН України (Харків)

<http://library.vstu.vinnica.ua> Науково-технічна бібліотека Вінницького державного технічного університету

<http://www.mao.kiev.ua/library.html> Науково-технічна бібліотека Головної астрономічної обсерваторії НАН України (Київ)

[http://donntu.edu.ua/library\\_web](http://donntu.edu.ua/library_web) Науково-технічна бібліотека Донецького національного технічного університету

<http://www.ifdtung.if.ua/lib/library.html> Науково-технічна бібліотека Івано-Франківського Національного технічного університету нафти і газу

<http://lib.nau.edu.ua> Науково-технічна бібліотека Національного авіаційного університету (Київ)

<http://library.nuft.kiev.ua> Науково-технічна бібліотека Національного університету харчових технологій (Київ)

<http://library.ntu-kpi.kiev.ua> Науково-технічна бібліотека ім. Г.І. Денисенка Національного технічного університету України "Київський політехнічний університет"

<http://www.kpi.kharkov.ua/library> Науково-технічна бібліотека Національного технічного університету "Харківський політехнічний університет"

<http://www.khadi.kharkov.ua/library> Науково-технічна бібліотека Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

[http://www.ilt.kharkov.ua/bvi/structure/library\\_r/libr.html](http://www.ilt.kharkov.ua/bvi/structure/library_r/libr.html) Научная библиотека Физико-технического института низких температур НАН Украины (Харьков)

<http://kherstonml.ukrbiz.net> Херсонська обласна наукова медична бібліотека

<http://www.univ.uzhgorod.ua/~library> Центральна наукова бібліотека Ужгородського національного університету

<http://www-library.univer.kharkov.ua> Центральна наукова бібліотека Харківського національного університету ім.В.Н. Каразіна

<http://www.edu-ua.net/library> Центральна освітянська бібліотека Інституту змісту і методів навчання Міносвіти України (Київ)

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України