

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябець Катерина Анатоліївна


(підпис)

«01» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління професійним розвитком педагогів
дошкільного закладу освіти»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

**073.00.03. Управління закладом освіти (за рівнями)
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

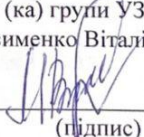
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконав (ла)

студент (ка) групи УЗОм-1-24-1.4з
Максименко Віталія Юріївна


(підпис)

Науковий керівник

Юрійчук Іван Ярославович


(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Максименко Віталія Юріївна

Управління професійним розвитком педагогів закладу дошкільної освіти. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Проскура Оксана Іллівна, старший викладач кафедри управління Факультету економіки та управління.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління професійним розвитком педагогів закладів дошкільної освіти. Розкрито сутність професійного розвитку педагогів, його роль у підвищенні якості освітнього процесу та ефективності діяльності закладу. Проаналізовано стан професійного розвитку педагогів у конкретному закладі дошкільної освіти та визначено основні напрями його вдосконалення. Розроблено практичні рекомендації щодо організації системи професійного розвитку, підвищення кваліфікації та мотивації педагогічних працівників. Розроблено рекомендації щодо впровадження комплексної системи управління професійним розвитком педагогів у закладі дошкільної освіти.

Ключові слова: управління закладом освіти; професійний розвиток; педагоги; заклад дошкільної освіти; підвищення кваліфікації;

Структура роботи: робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Обсяг роботи – 73 сторінки, 7 рисунків, 6 таблиць. Кількість використаних джерел – 60 на 7 сторінках.

SUMMARY

Maksymenko Vitaliya

Management of an Educational Institution Using Marketing Technologies.

Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific Supervisor – Proskura Oksana, senior lecturer at the Department of Management of the Faculty of Economics and Management.

The qualification master's thesis examines the theoretical and practical aspects of managing the professional development of teachers of preschool educational institutions. The essence of the professional development of teachers, its role in improving the quality of the educational process and the efficiency of the institution's activities is revealed. The state of the professional development of teachers in a specific preschool educational institution is analyzed and the main directions of its improvement are identified. Practical recommendations are developed for organizing a system of professional development, advanced training and motivation of pedagogical workers. Recommendations are developed for implementing a comprehensive system of managing the professional development of teachers in a preschool educational institution.

Keywords: management of an educational institution; professional development; teachers; preschool education institution; advanced training;

Structure of the work: the work contains an introduction, two chapters, conclusions, a list of used literature and appendices. The volume of the work is 73 pages, 7 figures, 6 tables. The number of sources used is 60 on 7 pages.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІВ У СИСТЕМІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	9
1.1. Сутність, зміст та структура професійного розвитку педагогічних працівників у сучасних умовах	9
1.2. Професійний стандарт вихователя закладу дошкільної освіти як основи для управління розвитком	18
1.3. Управлінські умови щодо підвищення кваліфікації та професійного зростання педагогів	25
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІВ ЗДО	35
2.1. Практичні аспекти оцінювання управління професійним розвитком педагогів	35
2.2. Діагностика та аналіз поточного досвіду управління розвитком педагогів на прикладі дошкільного навчального закладу №376 та виявлення проблем	41
2.3. Рекомендації щодо удосконалення управління професійним розвитком педагогів ЗДО	54
Висновки до розділу 2	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасна система дошкільної освіти переживає період глибоких трансформацій, зумовлених динамічними змінами у суспільстві, оновленням державних стандартів, цифровізацією освітнього процесу, розвитком технологій та підвищенням вимог до якості педагогічної діяльності. В цьому контексті ключовим чинником успішності ЗДО стає професійна компетентність педагогів, їхня здатність до постійного розвитку, творчого самовираження та впровадження інноваційних підходів у вихованні й навчанні дітей.

Професійний розвиток педагога сьогодні розглядається як неперервний, динамічний процес, удосконалення компетентностей, безперервний процес самовдосконалення, осмислення власного педагогічного досвіду, пошуку нових ідей та шляхів їх практичного втілення. Це зумовлює необхідність ефективного управління професійним розвитком педагогічних кадрів, яке повинно бути системним, цілеспрямованим і відповідати реальним потребам як особистості вихователя, так і освітнього закладу в цілому.

З огляду на соціокультурні виклики, педагог ЗДО має бути і носієм знань, і фасилітатором розвитку дитини, партнером у її пізнанні світу, прикладом емоційної врівноваженості, відкритості та людяності. Така роль потребує високого рівня професійної рефлексії, вміння гнучко реагувати на зміни, співпрацювати в команді та використовувати сучасні освітні технології. Саме тому питання управління професійним розвитком педагогів набуває стратегічного значення для формування конкурентоспроможного, інноваційного та гуманістично орієнтованого освітнього середовища.

Не менш важливим є й те, що керівники ЗДО стикаються з потребою створення умов для професійного зростання своїх працівників – як організаційних (налагодження системи методичної підтримки, наставництва, внутрішніх тренінгів), так і психологічних (підтримка мотивації, визнання досягнень, створення позитивного мікроклімату). Рациональне управління

цими процесами сприяє підвищенню ефективності освітньої діяльності, зміцненню корпоративної культури, розвитку творчого потенціалу колективу.

Особливої ваги проблема набуває в умовах сучасних викликів – воєнного стану, інформаційних і соціально-економічних змін, які вимагають від педагогів стійкості, психологічної зрілості та готовності адаптуватися до нових форматів роботи, таких як дистанційна чи змішана освіта. В таких умовах професійний розвиток стає як показником фахового рівня, так і важливим чинником емоційної стабільності та життєстійкості педагогічних працівників.

З огляду на зазначене, актуальність дослідження теми «Управління професійним розвитком педагогів закладу дошкільної освіти» зумовлена потребою у формуванні ефективної системи управління, яка б забезпечувала цілісність і безперервність професійного зростання педагогів, сприяла підвищенню якості дошкільної освіти, відповідала сучасним державним та суспільним запитам. Розв’язання цієї проблеми має і теоретичне, і практичне значення – адже від рівня професійної майстерності педагогів залежить розвиток наймолодших громадян нашої держави, їхня готовність до подальшого навчання та життя у складному, швидкозмінному світі.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління професійним розвитком педагогів у закладі дошкільної освіти

Для досягнення мети передбачено виконання таких **завдань**:

- проаналізувати теоретичні основи управління професійним розвитком педагогів у системі дошкільної освіти;
- розробити методику та організацію дослідження стану управління професійним розвитком педагогів;
- провести діагностику та аналіз поточного досвіду управління розвитком педагогічних кадрів на прикладі дошкільного навчального закладу №376 та визначити основні проблеми;

- обґрунтувати структуру та зміст програми удосконалення процесу управління професійним розвитком педагогів;
- визначити критерії, показники та здійснити оцінку ефективності запропонованої програми, розробити практичні рекомендації щодо її впровадження у діяльність ЗДО;
- на основі отриманих даних зробити висновки.

Об'єкт дослідження: управління професійним розвитком педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти.

Предмет дослідження: управлінські умови, механізми та технології, що забезпечують ефективність професійного розвитку педагогів у системі дошкільної освіти.

Методи дослідження: *теоретичні методи:* аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, систематизація психолого-педагогічної та управлінської літератури; вивчення нормативно-правових документів (Закону України «Про освіту», Базового компонента дошкільної освіти, Професійного стандарту вихователя). *Емпіричні методи:* спостереження за управлінською діяльністю, анкетування, інтерв'ювання педагогів і керівників ЗДО, вивчення досвіду роботи. *Діагностичні методи:* анкета «Оцінка власного професійного зростання» (адаптація за Є. І. Роговим), методика діагностики мотивації професійної діяльності (К. Замфір у модифікації А. Реана), методика визначення стилю керівництва (за Р. Лайкертом, адаптація В. Семічова). Методи кількісного та якісного аналізу.

Практичне значення: одержаних результатів полягає у розробці й апробації програми удосконалення управління професійним розвитком педагогів закладу дошкільної освіти, що може бути використана в управлінській діяльності керівників ЗДО, методичних служб, центрів професійного розвитку педагогічних працівників.

Апробація результатів дослідження: Результати дослідження апробовано під час їхнього практичного застосування у ДНЗ №376 м.Києва.

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки, з них основного тексту – 62 сторінок. Опрацьовано 60 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІВ У СИСТЕМІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність, зміст та структура професійного розвитку педагогічних працівників у сучасних умовах

На сьогоднішній день професійний розвиток педагогічного працівника – це як формальний процес підвищення кваліфікації, так і глибока особистісна і професійна еволюція фахівця, спрямована на постійне вдосконалення компетентностей, самопізнання, самореалізацію та зростання педагогічної майстерності.

Розвиток сучасного суспільства зумовлює особливих умов організації дошкільної освіти, зокрема активне впровадження інновацій, сучасних методів і технологій роботи з дітьми. У цьому контексті особливо зростає значущість професійної компетентності педагогів, основою якої є їхній професійний та особистісний розвиток [26, с.75].

У сучасних умовах це вимагає від педагога гнучкості, здатності швидко реагувати на зміни та опановувати освітні технології та методики. Професійний розвиток стає безперервним процесом, що поєднує формальне навчання, неформальні освітні практики та самоосвіту. Такий підхід забезпечує високу якість освітнього процесу та сприяє формуванню конкурентоспроможного й мотивованого педагога.

Як зазначає науковець Ю. Шабала (2024), сучасна освіта переживає період глибоких і динамічних трансформацій, спричинених стрімким розвитком цифрових технологій, інтеграцією штучного інтелекту у навчальний процес, появою інноваційних форматів взаємодії між педагогом і дитиною, а також зростанням суспільних очікувань щодо якості педагогічної праці. Освіта поступово переходить від традиційної моделі передачі знань до системи, де головним стає розвиток особистості, гнучкість мислення, уміння

адаптуватися до змін. У цих умовах професійний розвиток педагога перестає бути епізодичною діяльністю – він перетворюється на безперервну життєву стратегію, на процес постійного самовдосконалення, пошуку нових сенсів і форм роботи. Це дає змогу сучасному вихователю відповідати викликам часу, усвідомлено формувати власну індивідуальну траєкторію професійного зростання, поєднуючи традиційні цінності гуманістичної педагогіки з інноваційними підходами сучасного освітнього простору [24, 48].

Управління професійним розвитком педагогів у ЗДО є системою цілеспрямованих дій, спрямованих на співпрацю педагогів з різним досвідом роботи з метою підвищення якості освітньої діяльності закладу. Це потребує створення умов для постійного професійного зростання та вдосконалення педагогічної майстерності працівників [27, с. 167].

Управління професійним розвитком педагогічних кадрів включає ці складові:

1. Професійна підготовка та навчання. Створення умов до доступу сучасних методик, програм навчання та можливостей для професійного розвитку.
2. Менторство та підтримка. Організація наставництва, консультування та обміну професійним досвідом між педагогами.
3. Оцінювання та зворотний зв'язок. Проведення систематичного оцінювання професійних компетенцій педагогів, а також надання зворотного зв'язку з метою підвищення якості їхньої діяльності.
4. Сприяння саморозвитку. Заохочення і стимулювання педагогічних працівників до самовдосконалення, участі у тренінгах, семінарах та інших формах підвищення професійної кваліфікації.
5. Формування лідерського потенціалу. Виявлення та розвиток лідерських якостей педагогів для підвищення управлінської ефективності й упровадження інновацій в освітній процес.

Професійний розвиток педагога є динамічним процесом набуття, оновлення та вдосконалення професійних знань, умінь, навичок, а також

формуванню цінностей та установок, що сприяє зростанню рівня професійної компетентності та готовності до інновацій, який дозволяє вихователю відповідати сучасним вимогам освіти та потребам дітей [41].

Як зазначає О. Мариновська (2020), індивідуальна траєкторія професійного розвитку – це усвідомлений та цілеспрямований шлях самореалізації педагога, який передбачає здатність самостійно визначати освітні цілі, обирати оптимальні засоби та ресурси для їх досягнення, а також постійно коригувати власну діяльність відповідно до змін у педагогічній практиці й соціальному середовищі. Такий підхід робить професійний розвиток технічною чи методичною задачею, глибоко особистісним і ціннісним процесом, у якому педагог формує власну професійну ідентичність, реалізує творчий потенціал та сприяє гармонійному розвитку дітей [10].

Науковець Г. Полякова наголошує, що професійний розвиток педагога не зводиться лише до механічного накопичення знань або формального освоєння нових навичок. Він є складним і цілеспрямованим процесом, який передбачає усвідомлений і доцільний вибір змісту, форм і методів навчання, що відповідають як індивідуальним потребам фахівця, так і стратегічним цілям освітньої організації. Такий підхід дозволяє педагогові поєднувати особистий професійний ріст із розвитком колективу та ефективним забезпеченням освітнього процесу, створюючи гармонію між власними прагненнями, потенціалом і запитамі дітей, колег та суспільства в цілому. Професійний розвиток у такому розумінні стає інструментом підвищення кваліфікації, шляхом до усвідомленого формування педагогічної ідентичності та внутрішньої мотивації до постійного вдосконалення [10].

Тобто, професійний розвиток педагога у сучасній системі дошкільної освіти слід розглядати як безперервний і динамічний процес особистісного та професійного зростання, що поєднує в собі постійну самоосвіту, оновлення знань, опанування інноваційними методиками та педагогічними технологіями. Це не лише вдосконалення фахових умінь, а й глибоке

осмислення власної ролі у вихованні дитини, формування ціннісних орієнтацій, гуманістичного світогляду й високого рівня педагогічної культури [25].

Професійний розвиток сприяє становленню педагога як творчої, відповідальної, мислячої особистості, здатної до рефлексії, самовдосконалення та пошуку ефективних шляхів навчання і виховання. Його головна мета полягає у підвищенні результативності освітнього процесу, гармонійному поєднанні знань, умінь і особистісних якостей, що забезпечують високу якість педагогічної взаємодії та створюють умови для повноцінного розвитку кожної дитини [24].

Сучасні тенденції розвитку освіти зумовлюють потребу у формуванні педагогів нового типу — фахівців, які вміють працювати з різноманітними джерелами інформації, інтегрувати цифрові інструменти у навчальний процес, реалізовувати особистісно зорієнтоване навчання та підтримувати дітей у їхній індивідуальній траєкторії розвитку. Тому професійний розвиток дедалі більше розглядається як динамічна система, у якій поєднуються формальна, неформальна й інформальна освіта, що разом створюють підґрунтя для якісної та результативної педагогічної діяльності.

У цьому контексті дедалі очевиднішим стає те, що професійне зростання педагога не може обмежуватися виключно проходженням атестації чи формальних заходів підвищення кваліфікації. Хоча атестація залишається важливим елементом оцінювання професійної діяльності, сьогодні ключову роль відіграє саме самоосвіта — систематичне, усвідомлене й цілеспрямоване опанування нових знань та практик відповідно до власних професійних потреб. Самоосвітня діяльність забезпечує гнучкість, мобільність і здатність оперативно реагувати на виклики сучасної освіти, дозволяє педагогу розвиватися у власному темпі, обирати індивідуальні траєкторії навчання та постійно збагачувати свій професійний потенціал [52].

Зміст професійного розвитку педагогічних працівників включає кілька взаємопов'язаних компонентів (рис.1.1):



Рис. 1.1. Компоненти професійного розвитку

Передусім у професійному розвитку вихователя виділяється когнітивний аспект, що передбачає опанування нових-освітніх технологій, сучасних педагогічних теорій та методик навчання й виховання дітей, постійне оновлення знань відповідно до динамічних потреб суспільства та вимог часу. Цей компонент дає педагогу змогу мислити критично, обирати ефективні освітні стратегії та адаптувати їх до індивідуальних особливостей кожної дитини, сприяючи створенню розвивального та підтримуючого середовища [53].

Не менш важливим є мотиваційний компонент, який проявляється у внутрішній потребі педагога до самореалізації, прагненні підвищити якість власної діяльності, готовності до змін та впровадження інновацій. Він підтримує активність і ініціативність у професійному зростанні, допомагає знаходити творчі рішення у складних освітніх ситуаціях і формує

стійку педагогічну самосвідомість. Особливе значення має також ціннісно-особистісний вимір, який включає формування професійної культури, дотримання педагогічної етики, розвиток комунікативних здібностей, толерантності, емпатії, креативності та духовно-моральних якостей [16].

Цей вимір забезпечує гармонійне поєднання професійних знань і особистісних цінностей, дозволяючи педагогу ефективно навчати й виховувати дітей, створювати атмосферу довіри, підтримки та творчого розвитку в колективі [2].

Поєднання мотиваційного й ціннісно-особистісного компонентів сприяє формуванню цілісної професійної позиції педагога, що проявляється у відповідальному ставленні до власної діяльності, умінні будувати конструктивну взаємодію колегами та знаходити підхід до дітей, а також у здатності підтримувати позитивний емоційний клімат у навчальному середовищі. Важливо, що такі якості не виникають одночасно, а розвиваються поступово завдяки самоосвітній діяльності, рефлексії та систематичному удосконаленню педагогічної практики.

Завершує цю структуру практично-діяльнісний компонент, який проявляється у здатності педагога застосовувати здобуті знання та активно інтегрувати їх у повсякденну освітню-навчальну діяльність, створюючи умови для всебічного розвитку дітей. Він включає участь у семінарах, тренінгах, конференціях, творчому колі, здійснення наставництва, системне підвищення кваліфікації та обмін досвідом із колегами, що сприяє формуванню професійної спільноти та взаємопідтримки [17].

Такий компонент забезпечує живе поєднання теоретичних знань, мотивації, цінностей і практичних дій, створюючи цілісну систему професійного розвитку. Завдяки цьому педагог здобуває гнучкість, творчість, самовпевненість, а також здатність адаптувати освітній процес до індивідуальних потреб кожної дитини, сприяючи формуванню високого рівня професійної компетентності та педагогічної майстерності [9].

Як наголошує О. Половенко та Л. Кірішко, професійний розвиток педагога не можна розглядати ізольовано від його особистісного зростання, адже ці процеси тісно взаємопов'язані та формують цілісну освітню траєкторію особистості. Розуміння професійного зростання у такому ключі відкриває педагогові широкі можливості для вибору різноманітних форм і методів безперервного навчання, які відповідають його інтересам, цінностям і професійним цілям [50].

Це дає змогу гнучко адаптувати освітній процес під власні потреби та особливості кожної дитини, стимулює розвиток ключових компетентностей, творчого мислення та креативності. У результаті педагог формується як самостійний, відповідальний і конкурентоспроможний фахівець, здатний свідомо керувати своїм професійним шляхом та діями, ефективно реагувати на зміни в освітньому середовищі та активно впливати на розвиток дітей, створюючи для них умови для гармонійного навчання та самореалізації [7].

Зміст професійного розвитку педагога охоплює засвоєння та накопичення нових знань і опанування практичних навичок, а також глибоке осмислення власної професійної діяльності, що дає змогу свідомо вибудовувати індивідуальну траєкторію зростання. Це включає ретельний аналіз власних успіхів і труднощів, оцінювання результативності педагогічних дій у конкретних умовах роботи та визначення напрямів, які потребують подальшого вдосконалення.

Рефлексивний компонент, за твердженням Ю. Шабали, виступає ключовою рушійною силою самовдосконалення: він допомагає педагогу усвідомити свої сильні сторони, визначити пріоритетні напрямки професійного росту та обрати найбільш ефективні стратегії для розвитку особистих компетентностей. Через рефлексію вихователь не просто оцінює власну діяльність, а формує цілісне, багатовимірне розуміння свого професійного шляху, що дає змогу планувати навчальні, методичні та організаційні кроки, спрямовані на досягнення професійного акме – найвищої точки професійної зрілості, коли знання, досвід і внутрішня

мотивація працюють у гармонії. У цей момент педагог відчуває внутрішню впевненість і справжню професійну самореалізацію, що, у свою чергу, позитивно впливає на атмосферу в групі та якість освітнього процесу, створюючи середовище розвитку для кожної дитини [24; 48].

Структура професійного розвитку педагогічних працівників є багаторівневою і динамічною, вона відображає природний, поступовий рух педагога від простого засвоєння готових знань до свідомого, творчого переосмислення власного досвіду та формування унікального авторського стилю педагогічної діяльності. Цей процес не обмежується механічним опануванням методик, а включає розвиток критичного мислення, здатності до рефлексії, саморозвитку та інноваційної активності. Кожен рівень професійного розвитку демонструє зростання фахової майстерності, розвиток особистісних якостей педагога, таких як гнучкість мислення, емпатія, уміння адаптуватися до змін у суспільстві та освітньому середовищі, а також готовність впроваджувати новаторські підходи у навчальний процес [4].

Перший, репродуктивний рівень, визначається тим, що педагог у своїй практиці здебільшого застосовує перевірені методики та стандартні педагогічні підходи у типових ситуаціях. На цьому етапі головним завданням є відтворення набутих знань та практичних умінь, без суттєвого внеску у їх модифікацію чи адаптацію. Водночас навіть на репродуктивному рівні педагог формує міцну основу компетентностей, закладає фундамент для подальшого професійного росту та накопичує практичний досвід, який згодом стає важливим ресурсом для творчої діяльності. Цей етап є критично важливим, адже він дає змогу педагогові впевнено орієнтуватися у педагогічних практиках, розвивати професійну дисципліну та усвідомлено планувати власне навчання і самовдосконалення [11].

Репродуктивно-коригувальний рівень відзначається здатністю педагога аналізувати власну діяльність, оцінювати ефективність використаних методів та прийомів і вносити зміни відповідно до конкретних умов або потреб дітей. На цьому етапі педагог активно рефлексує над результатами своєї роботи,

проявляє професійну гнучкість та адаптивність, що дозволяє підвищувати якість освітнього процесу та формувати більш ефективні підходи до навчання і виховання.

Конструкторський рівень професійного розвитку передбачає, що педагог починає створювати власні навчальні технології, поєднувати відомі методики з інноваційними підходами та експериментувати з формами організації навчальної та виховної діяльності. На цьому рівні фахівець відтворює наявні знання, активно розвиває власний освітній стиль, розширює професійний арсенал інструментів і методів, орієнтується на результативність і комфорт дітей, а також на оптимізацію освітнього процесу.

Найвищий, творчий або авторський рівень, характеризується тим, що педагог стає носієм авторського стилю діяльності, створює оригінальні педагогічні системи, програми, методичні посібники, впроваджує унікальні освітні практики та проєкти. На цьому етапі педагог поєднує глибоке розуміння теорії та практики з творчим підходом, самостійно визначає освітні цілі, розробляє нові методики, здатний надихати колег і виступати рушійною силою інноваційних змін у закладі освіти. Творчий рівень відображає повну професійну зрілість педагога, його готовність до відповідальності, ініціативності та системного впливу на якість освітнього процесу [11].

Такі рівні професійного розвитку демонструють поступальний рух від засвоєння та відтворення педагогічних технологій до створення власних інноваційних продуктів і систем. Вони відображають не лише поглиблення компетентностей, а й трансформацію професійної позиції педагога — від виконавця готових методичних рішень до активного творця освітнього середовища. Досягнення авторського рівня свідчить про здатність педагога формувати унікальний професійний почерк, приймати стратегічні рішення, впливати на розвиток педагогічної науки та практики, а також бути лідером у професійній спільноті.

Отже, у сучасних умовах професійний розвиток педагогічного працівника розглядається як безперервний, індивідуалізований і ціннісно

орієнтований процес, в якому особистість педагога виступає головним суб'єктом змін. Його ефективність залежить не лише від зовнішніх управлінських і методичних чинників, а насамперед – від внутрішньої мотивації, здатності до самоосвіти, рефлексії та самореалізації [51].

Як наголошує Ю. Шабала, лише той педагог, який свідомо будує власну траєкторію розвитку, здатен досягти високого рівня професійної компетентності та задоволення від своєї діяльності, формуючи нову культуру педагогічної праці – відкрити, гнучку, інноваційну й гуманістично спрямовану [49].

1.2. Професійний стандарт вихователя закладу дошкільної освіти як основи для управління розвитком

Професійний стандарт вихователя ЗДО – це стратегічний документ, який визначає якісно нові орієнтири у діяльності педагогічних працівників дошкільної ланки. Він слугує як нормативною основою для організації освітнього процесу, так і важливим інструментом управління професійним розвитком вихователів, оскільки конкретизує компетентності, трудові функції, рівень кваліфікації та вимоги до особистісних і професійних якостей педагога [20].

В результаті чітко визначеним орієнтирам стандарт допомагає педагогам усвідомлювати власні професійні сильні сторони та напрями, що потребують удосконалення, а також стимулює їх до систематичної самоосвіти, опанування сучасних методик і впровадження інноваційних практик у роботі з дітьми.

В сучасних умовах реформування освіти, коли дошкільна освіта відіграє стратегічну роль у формуванні та закладанні базових основ розвитку дитини, значення професійного стандарту особливо зростає. Професійний стандарт забезпечує єдиний підхід до оцінювання діяльності вихователя, окреслює напрями його професійного вдосконалення та сприяє підвищенню

престижу й усвідомленню суспільної значущості педагогічної професії. [15; 21].

Як відзначають провідні фахівці Національної академії педагогічних наук України, зокрема Ю. Шабала, Т. Сорочан та О. Дубасенюк, стандарти професійної діяльності вихователя не обмежуються лише формальним набором вимог або описом посадових обов'язків. Вони виконують глибшу функцію, формуючи інтегративну модель компетентного педагога, який здатний гнучко та свідомо реагувати на важкі та динамічні умови сучасного освітнього середовища. Такий педагог володіє професійними знаннями та навичками, розвиненою здатністю до творчого мислення, емпатії та конструктивної взаємодії з дітьми, батьками та колегами. Завдяки цим стандартам вихователь отримує інструменти для усвідомленого прийняття рішень, ефективного реагування на педагогічні ситуації та створення безпечного, підтримуючого й мотивуючого середовища для розвитку кожної дитини. У цьому контексті стандарти виступають орієнтиром професійної діяльності, фундаментом, що забезпечує відповідність сучасним соціальним і освітнім запитам, сприяючи всебічному розвитку особистості педагога та вихованців [47; 48].

Професійний стандарт вихователя ЗДО, затверджений Наказом Міністерства освіти та наук України від 19 жовтня 2021 року № 755-21, визначає як основні трудові функції та ключові компетентності фахівця, так і формує уявлення про професійну ідентичність вихователя як особи, що спрямовує свою діяльність на всебічний розвиток, виховання та соціалізацію дітей раннього та дошкільного віку. Цей документ окреслює вимоги до рівня знань, умінь і навичок, необхідних для якісного забезпечення освітнього процесу, а також встановлює стандарти поведінки, педагогічної етики та взаємодії з дітьми, батьками та колегами [5].

Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти», затверджений наказом Міністерства освіти і науки України, визначає комплекс управлінських, педагогічних, організаційних та лідерських

трудових функцій, а також ключові професійні компетентності фахівця, діяльність якого спрямована на забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку ЗДО. Документ формує цілісне уявлення про професійну ідентичність керівника ЗДО як управлінця, лідера освітнього середовища та відповідального суб'єкта освітньої політики на рівні закладу.

У професійному стандарті окреслено вимоги до рівня управлінських знань, умінь і навичок у сфері стратегічного планування, організації освітнього процесу, кадрового менеджменту, фінансово-господарської діяльності, забезпечення безпечних і здоров'язбережувальних умов перебування дітей, а також дотримання законодавчих і нормативно-правових актів у галузі освіти. Окрему увагу приділено розвитку професійних компетентностей керівника, зокрема управлінської, комунікативної, інноваційної, цифрової та емоційно-етичної.

Професійний стандарт також встановлює вимоги до етичних норм і культури управлінської діяльності, взаємодії з педагогічним колективом, батьками (законними представниками) вихованців, засновником закладу та соціальними партнерами. Таким чином, документ слугує нормативною основою для оцінювання професійної діяльності керівника ЗДО, планування його професійного розвитку та підвищення якості управління загалом [18].

У листі Міністерства освіти і науки України від 20 грудня 2022 року № 1/15511-22 надано методичні рекомендації щодо практичного впровадження професійного стандарту, що акцентують увагу на його ролі як фундаментального інструменту для планування індивідуальних траєкторій професійного розвитку педагогів, підвищення їх кваліфікації та проведення атестаційних процедур. Документ наголошує на необхідності системного підходу до професійного зростання, поєднання теоретичної підготовки з практичною діяльністю, а також підтримки педагогів у формуванні компетентностей, які відповідають сучасним освітнім вимогам та запитам дітей і суспільства [18,60].



Рис. 1.2. Основні компетентності професійного стандарту вихователя закладу дошкільної освіти

Зміст професійного стандарту охоплює шість ключових компетентностей та вісім професійних (трудових) функцій, які розкривають багатовимірність діяльності вихователя (рис.1.2.).

Перш за все, організаційно-управлінська компетентність це основа вихователя, здатність планувати та контролювати освітні процеси, створювати системного, структурованого і безпечного середовища для розвитку дітей ефективно управляти ресурсами.

Завдяки цій компетентності педагог педагог забезпечує організованість і продуктивність освітнього процесу, а в результаті підвищується якість навчання та виховання, сприяючи гармонійному розвитку дітей і стабільній роботі закладу [54].

В результаті така компетентність сприяє професійному росту педагога, гармонійному розвитку дітей, формуванню їхніх здібностей, емоційного комфорту та відчуття безпеки у навчальному середовищі, де кожен учасник освітнього процесу відчуває себе цінним і підтриманим [6].

Не менш важливою є проєктивно-аналітична компетентність, яка передбачає вміння педагога критично, об'єктивно та всебічно оцінювати якість освітнього процесу, досягнення дітей у навчанні та вихованні, а також результати власної професійної діяльності. Вона формує у вихователя здатність до усвідомленої рефлексії, глибокого самопізнання та аналізу власних дій, що дозволяє виявляти сильні сторони, визначати зони, які потребують розвитку та вдосконалення.

Проективно-аналітична компетентність також сприяє впровадженню інноваційних підходів у педагогічну практику, оскільки вихователь здатен прогнозувати можливі результати навчальної діяльності та коригувати стратегії виховання відповідно до реальних потреб групи чи особливостей розвитку дітей. Вона допомагає системно планувати освітній процес, обирати ефективні методи навчання та оцінювати їх вплив на формування ключових компетентностей дітей. Також дана компетентність розвиває у педагога здатність до критичного мислення та конструктивної взаємодії з колегами, що сприяє обміну досвідом і створенню колективної експертної думки, у результаті вихователь не лише підвищує власну професійну майстерність, а й стає активним учасником розвитку освітньої спільноти, здатним впливати на якість освіти на рівні закладу та громади.

Предметно-методична компетентність вихователя відображає його здатність організовувати навчально-ігрову діяльність дітей, створювати умови для розвитку їхнього мовлення, мислення, уяви, а також пізнавальних і соціальних здібностей. Вона є центральним елементом професійної майстерності, оскільки поєднує глибокі знання педагогічних методик і технологій із розумінням вікових та індивідуальних особливостей кожної дитини.

Завдяки цій компетентності педагог передає знання, формує у дітей активну життєву позицію, допитливість, самостійність і впевненість у власних силах. Вона дозволяє вихователю творчо підходити до організації освітнього процесу, адаптувати методи навчання до конкретних потреб дітей,

створювати атмосферу довіри, підтримки та зацікавленості, що є фундаментом гармонійного розвитку кожного вихованця.

Особливе місце у стандарті займає здоров'язбережувальна компетентність, яка спрямована на створення безпечного, психологічно комфортного освітнього середовища. Вихователь має дбати про фізичне та емоційне здоров'я дітей, формувати в них основи здорового способу життя, дотримуватися режиму дня, проводити фізкультурні хвилинки, ігри на свіжому повітрі, ранкову гімнастику.

Сьогодні педагогічно-партнерська компетентність є надзвичайно важливою. Вона передбачає вміння педагога ефективно взаємодіяти з усіма учасниками освітнього процесу – дітьми, батьками, колегами, адміністрацією закладу. Йдеться і про педагогічне спілкування, і про здатність до конструктивного діалогу, вирішення конфліктних ситуацій, використання сучасних цифрових засобів комунікації [59].

У умовах сьогодення надзвичайно важливою інформаційно-комунікативна компетентність в професійній діяльності педагога. Вона передбачає володіння інформаційними технологіями, високий рівень цифрової грамотності, здатність ефективно використовувати цифрові ресурси, освітні платформи, мультимедійні засоби та онлайн-сервіси для організації освітнього процесу.

Ця компетентність забезпечує вміння критично опрацьовувати інформацію, добирати якісний цифровий контент, дотримуватися етичних норм і правил безпеки в цифровому середовищі. Завдяки сформованій інформаційно-комунікативній компетентності педагог підвищує ефективність навчання, урізноманітнює методи роботи, сприяє розвитку пізнавальної активності дітей та формуванню в них початкових навичок цифрової культури [55].

Не менш значущою складовою є психолого-емоційна компетентність, яка визначає духовно-гуманістичний вимір професійної діяльності вихователя. Її зміст полягає у вихованні моральних якостей дітей,

прищепленні цінностей добра, поваги, відповідальності, чесності, емпатії та толерантності [8].

Професійний стандарт також окреслює вимоги до рівня освіти вихователя: він повинен мати освітній ступінь від фахового молодшого бакалавра до магістра, що дає змогу залучати до професії як молодих фахівців, так і досвідчених педагогів з вищою педагогічною освітою.

Запровадження професійного стандарту вихователя ЗДО потребує від керівників системного, продуманого та людяного підходу до управління професійним розвитком педагогічних кадрів. Це як адміністративна вимога, так і складний процес підтримки кожного педагога на його шляху самовдосконалення. Завдання адміністрації полягає у створенні сприятливого освітнього середовища, де вихователь матиме змогу осмислювати власну діяльність, здійснювати самооцінку результатів праці, отримувати підтримку через наставництво та обмін досвідом із колегами. Важливим аспектом є забезпечення доступу до різноманітних форм професійного зростання – від внутрішніх семінарів і тренінгів до участі у зовнішніх курсах підвищення кваліфікації та атестації. Не менш значущим стає стимулювання розроблення педагогами індивідуальних планів розвитку, що враховують їхні професійні потреби, сильні сторони й потенціал для вдосконалення.

Як слушно зазначає Ю. Шабала, осмислення педагогом власної індивідуальної траєкторії розвитку є невід'ємною складовою становлення його професійної компетентності. Впровадження професійного стандарту, своєю чергою, надає цій траєкторії чіткої структури, робить її більш усвідомленою, керованою і результативною, що сприяє підвищенню якості освітнього процесу та розвитку педагогічної культури в колективі [24].

В контексті впровадження Професійного стандарту особливого значення набуває атестація педагогічних працівників, адже саме вона забезпечує реальний зв'язок між нормативно визначеними компетентностей фактичним станом професійної діяльності вихователя. Атестація виконує не контрольну, а насамперед розвивальну функцію: допомагає педагогові

побачити, наскільки його щоденна робота відповідає вимогам стандарту, які компетентності вже сформовані достатньо, а які потребують уваги чи оновлення.

Завдяки цьому процедура атестації стає своєрідним орієнтиром, що спрямовує педагога в подальшому професійному русі, підтримує прагнення до вдосконалення та сприяє формуванню індивідуальних траєкторій зростання. Для керівника закладу атестація є дієвим управлінським механізмом забезпечення якості освіти, оскільки дозволяє побачити динаміку професійного становлення колективу та своєчасно організувати необхідну методичну чи ресурсну підтримку. У такому підході атестація вписується в логіку сучасного управління, де в центрі уваги – не покарання чи формальність, а розвиток, довіра й партнерство.

Отже, професійний стандарт вихователя ЗДО є не просто нормативним документом, а практичним дороговказом, який визначає вектори професійного зростання, задає критерії якості педагогічної діяльності та забезпечує зв'язок між державними вимогами, управлінськими процесами і реальними потребами педагога. Він сприяє формуванню нової культури професійного вдосконалення, у центрі якої – особистість вихователя, його цінності, компетентності й готовність до постійного розвитку в інтересах дитини та суспільства.

1.3. Управлінські умови щодо підвищення кваліфікації та професійного зростання педагогів

Провідним стратегічним напрямом розвитку системи освіти України є її приведення у відповідність до міжнародних стандартів. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження інноваційних технологій на всіх рівнях освіти, контроль результативності освітнього процесу та управління якістю освітніх послуг [29, с. 201].

Сприятливе управлінське середовище для професійного розвитку педагогів передбачає формальне створення умов для підвищення кваліфікації,

формування живої, гнучкої та підтримувальної системи безперервного навчання. Така система ґрунтується на визнанні унікальності кожного вихователя, його професійного досвіду, індивідуальних потреб, цінностей і потенціалу до зростання. Вона покликана не просто передавати знання, а стимулювати мотивацію до саморозвитку, підтримувати прагнення до творчого пошуку, інновацій та педагогічного натхнення.

Керівника виступає ключовою ланкою у стимулюванні професійного розвитку педагогів – яка забезпечує відповідність освітньої діяльності потребам зростаючої дитини, очікуванням сім'ї як споживача освітніх послуг та вимогам держави як соціального замовника [31, с. 49].

Відповідно до положень Закону України «Про освіту» (ст. 59), професійний розвиток педагогічних працівників має бути безперервним процесом, у якому керівництво закладу виступає не контролюючою, а фасилітуючою силою – тією, що допомагає кожному вихователю розкрити свій потенціал, відчувати значущість своєї праці й отримати задоволення від професійного зростання. Саме така атмосфера довіри, партнерства й підтримки стає фундаментом якісної освіти та формує у педагогів справжню мотивацію до самовдосконалення [19].

Серед факторів, що визначають професійне зростання педагогів, ключове значення має робоче середовище, співпраця, взаємодія з колегами та командна робота. У колективі має панувати доброзичлива атмосфера, яка сприяє ефективному вирішенню освітніх завдань. Обмін педагогічним досвідом і спільний пошук оптимальних методів та форм навчання стимулюють професійний розвиток педагогів та вдосконалюють систему освітньої діяльності [30, с. 212].

Для ефективного налагодження командної роботи в закладі освіти керівник може впроваджувати такі заходи:

- організацію опитувань серед педагогічних працівників для виявлення потреб у комунікації, існуючих перешкод та проблем;
- проведення тренінгів, семінарів та інших освітніх заходів;

- формування проблемних або творчих груп для спільного вирішення завдань [32];
- підтримку керівництвом добровільної сертифікації педагогів [37].

Організаційне планування заходів із підвищення кваліфікації педагогічних працівників у закладах освіти здійснюється на підставі постанови Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» [40], що регламентує порядок та форми підвищення професійної компетентності педагогів.

Підвищення професійного рівня педагогічних працівників ЗДО забезпечується системною та стратегічно організованою діяльністю методичного кабінету [28, с. 40]. Методичний кабінет виконує центральну роль у наданні методичної підтримки педагогам, а також координує просвітницьку роботу з батьками, спрямовану на формування цілісного розвитку дитини через навчання, виховання, соціалізацію та набуття життєво важливих навичок [33, 42].

Функції методичного супроводу педагогів виконує вихователь-методист ЗДО, який здійснює комплексну роботу з аналізу діяльності кожного педагога в освітньому процесі, визначає індивідуальні потреби та потенціал для професійного розвитку, проектує й підтримує реалізацію особистих траєкторій професійної діяльності, організовує ефективне використання ресурсів методичного кабінету та стимулює процеси самоосвіти й самовдосконалення [43, с. 314].

Важливим елементом методичної роботи є організація наставництва, коли досвідчені педагоги надають підтримку молодим спеціалістам у підготовці та проведенні занять, роботі з батьками та вирішенні інших професійних завдань. На початку року методист закріплює у річному плані молодих спеціалістів за досвідченими педагогами, організовуючи роботу наставництва. Особливу увагу слід приділяти тому, щоб наставництво носило

системний, плановий та перспективний характер, а не було епізодичним. [44, с. 28].

Науково-методичні джерела виділяють ряд інноваційних підходів до організації методичної роботи, що сприяють професійному зростанню педагогів. До них належать заходи творчого характеру, які стимулюють педагогічну активність і ініціативу, інтерактивні та ігрові форми роботи, що сприяють моделюванню професійних ситуацій та розвитку практичних навичок, а також методи співпраці та обговорень, що дозволяють колегам обмінюватися досвідом і виробляти оптимальні освітні стратегії. Значну роль відіграють також форми професійного самовираження педагогів та організація групових навчальних модулів і тренінгів, які забезпечують інтерактивну взаємодію й підвищують педагогічну майстерність [34, с. 36].

Таким чином, комплексне впровадження наставництва та інноваційних методів організації методичної роботи створює умови для системного підвищення кваліфікації педагогів, розвитку їхньої професійної компетентності та формування рефлексивно-інноваційного освітнього середовища.

Управлінські умови професійного розвитку педагогів передбачають створення середовища, яке підтримує індивідуальні потреби та професійні інтереси кожного вихователя (рис.1.3). Це реалізується через розробку індивідуальних планів роботи, що дозволяють педагогам самостійно обирати форми підвищення кваліфікації, адаптовані до їхнього рівня компетентності та напрямів професійного зростання. Важливо, щоб процес підвищення кваліфікації був прозорим та стандартизованим, з чіткими процедурами, що відповідають чинним нормам, зокрема змінам до постанови Кабінету Міністрів України №800. [40].



Рис. 1.3. Управлінські умови

Атестація педагогічних працівників ЗДО – це не просто формальна процедура оцінювання професійної діяльності. Це важливий управлінський інструмент підтримки та спрямування професійного зростання кожного вихователя. Її значення виходить далеко за межі адміністративної перевірки: атестація допомагає педагогу усвідомити власні сильні сторони, побачити потенційні напрями розвитку, отримати визнання результатів своєї праці та визначити подальшу індивідуальну траєкторію професійного удосконалення [19].

Для керівника закладу ця процедура є можливістю делікатно, з повагою до особистості педагогічного працівника, вибудувати систему підтримки, яка базується на справедливій оцінці компетентностей, відповідності Професійному стандарту та реальних потребах колективу. В такому контексті атестація стає не джерелом тиску чи формальністю, а механізмом розвитку, який сприяє зміцненню професійної впевненості, формуванню мотивації до

навчання й відкриває простір для творчості та оновлення педагогічної практики.

Багатогранність ролі керівника у стимулюванні професійного розвитку педагогів ЗДО полягає в здатності швидко та ефективно реагувати на управлінські виклики, пов'язані з якістю освітніх умов. Для цього директор закладу повинен систематично підвищувати рівень власної управлінської культури, забезпечуючи ефективність прийнятих рішень та розвиток педагогічного колективу [35, с. 18].

Педагоги постійно прагнуть саморозвитку та підвищення професійного рівня, водночас очікуючи визнання своєї праці та поваги з боку колективу та керівництва. Матеріальне заохочення, хоча й важливе, не є головним стимулом професійного зростання, значно ефективнішою формою мотивації виступає системна підтримка та методична допомога з боку керівника, що забезпечує підвищення внутрішньої мотивації, розвиток самонавчання та активну участь у формуванні корпоративної культури [46, с. 68].

Управління мотивацією педагогів передбачає комплексний підхід із застосуванням механізмів погодження інтересів, організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів [38]. Особливе значення має управління за результатами, що системно організовує діяльність колективу та спрямовує його членів на досягнення освітніх цілей [45]. Для подолання перешкод у професійному розвитку керівник повинен стимулювати участь педагогів у тематично орієнтованих курсах, семінарах і практикумах, організовувати навчальні заходи за участю досвідчених інноваційних педагогів та залучати атестаційні комісії, що підвищують зацікавленість у вдосконаленні педагогічної майстерності та професіоналізму. Такий комплексний підхід забезпечує формування високого рівня компетентності педагогів, розвитку їхньої педагогічної культури та ефективної взаємодії в освітньому процесі [39].

Не менш важливим є належне ресурсне забезпечення – надання доступу до сучасних освітніх платформ, матеріалів та можливостей для

участі у різних програмах, що підтримують навчання та професійне зростання. Крім того, управлінські умови передбачають гарантування високої якості освітніх програм через співпрацю з ліцензованими навчальними закладами та професійними експертами, що створює сприятливе середовище для розвитку педагогічної майстерності [13].

Механізми професійного зростання педагогів охоплюють широкий спектр форм, засобів та інструментів, спрямованих на всебічне вдосконалення фахових компетентностей, підвищення педагогічної майстерності та розкриття особистісного потенціалу кожного фахівця. Професійне зростання не обмежується лише накопиченням нових знань – це глибокий, цілеспрямований процес самопізнання, осмислення власного досвіду, переосмислення методичних підходів та постійного прагнення до вдосконалення своєї діяльності [58].

Особливу роль у процесі професійного розвитку педагогів відіграє їх активна участь у різноманітних формах безперервного навчання – сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, вебінарах, педагогічних студіях та майстер-класах. Такі освітні заходи стають джерелом оновлення теоретичних знань і професійної компетентності, потужним стимулом для особистісного і професійного зростання, обміну досвідом, натхнення до творчого пошуку та саморозвитку. Під час них педагоги мають можливість зануритися в атмосферу співпраці та відкритого діалогу, де кожен учасник не просто слухач, а активний учасник процесу взаємного навчання і підтримки, що формує відчуття спільності професійної спільноти [57].

У таких заходах педагог знайомиться з новітніми методиками виховання та навчання, сучасними педагогічними технологіями й організаційними підходами, що відповідають викликам часу і змінюваним потребам дітей. Вони створюють умови для розвитку критичного мислення, гнучкості та здатності аналізувати власну діяльність, вчать знаходити більш ефективні рішення, адаптовані до конкретних освітніх ситуацій. Участь у безперервному навчанні сприяє формуванню внутрішньої мотивації до

самовдосконалення, розкриттю творчого потенціалу педагога і розвитку його здатності впроваджувати інновації, пристосовуючи їх до індивідуальних потреб кожної дитини. Це, у свою чергу, дозволяє створювати освітнє середовище, сповнене доброзичливості, підтримки, розвитку й довіри, де дитина відчуває себе почутою, цінною і здатною до самостійного пізнання світу. Такий підхід підвищує професійну майстерність вихователя, формує його як активного, свідомого й відповідального учасника освітнього процесу, здатного постійно вдосконалюватися та ефективно спрямовувати розвиток дітей [3].

Окреме місце у системі професійного зростання належить самоосвіті. Це безперервний процес самостійного навчання, який ґрунтується на внутрішній мотивації до вдосконалення, саморозвитку та розширення власних горизонтів. Самоосвіта допомагає критично оцінювати свої результати, аналізувати професійні труднощі та знаходити шляхи їх подолання. Вона формує відповідальність за власне зростання, розвиває ініціативність і творче мислення.

Важливим сучасним напрямом професійного розвитку педагогів є мережеве навчання, яке передбачає створення активних професійних спільнот та освітніх мереж, що об'єднують фахівців із різних галузей, закладів та регіонів. Такі платформи надають унікальну можливість ділитися досвідом, обговорювати сучасні освітні тенденції, інноваційні методики та практичні підходи до роботи з дітьми, а також отримувати підтримку колег-однодумців. Мережеве навчання стимулює педагогів ставати активними учасниками освітнього простору, де кожен може здобувати знання, ділитися власними напрацюваннями, пропонувати ідеї та співтворити нові педагогічні рішення. Завдяки такій взаємодії формується нова культура професійної комунікації, яка ґрунтується на взаємоповазі, колегіальності та спільній відповідальності за результати освітнього процесу. Крім того, мережеві спільноти сприяють розвитку міжпрофесійних зв'язків, відкривають горизонти для інноваційної діяльності та допомагають педагогам зберігати мотивацію до постійного

навчання, підтримуючи відчуття професійної спільності й належності до великої освітньої спільноти [3, 56].

Завдяки регулярному обміну досвідом вихователі збагачують свій професійний інструментарій, підвищують власну педагогічну компетентність, зміцнюють почуття професійної спільності та мотивованість до постійного самовдосконалення [14].

Таким чином, механізми професійного зростання формують цілісну систему безперервного вдосконалення, у якій поєднуються навчання, практика, самоосвіта, комунікація та спільна творчість, допомагаючи фахівцю залишатися сучасним та компетентним.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що професійний розвиток педагогічного працівника в сучасних умовах – це багатовимірний і безперервний процес, в центрі якого перебуває особистість вихователя. Він охоплює як формальні аспекти підвищення кваліфікації, так і глибоку особистісну трансформацію, самопізнання, розвиток професійних і морально-етичних цінностей, а також формування власного педагогічного стилю. Ефективність цього процесу визначається поєднанням когнітивних, мотиваційних, ціннісно-особистісних і практично-діяльнісних компонентів, які взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи гармонійний розвиток професійної компетентності та педагогічної майстерності.

Аналіз професійного стандарту вихователя ЗДО демонструє, що нормативні документи стають важливим дороговказом для педагогів, визначаючи очікувані компетентності, трудові функції та критерії оцінювання професійної діяльності. Вони допомагають структурувати індивідуальні траєкторії розвитку педагогів, спрямовують їх до стратегічного планування власної кар'єри, підвищення професійної культури та реалізації освітніх завдань, що відповідають потребам дитини та суспільства. Завдяки цьому стандарти створюють єдиний підхід до оцінювання якості освітнього процесу

й водночас залишають простір для творчості, інновацій і самореалізації педагога.

Управлінські умови професійного зростання забезпечують практичну реалізацію цих нормативних орієнтирів. Вони включають організацію системи безперервного навчання, індивідуалізацію освітніх траєкторій, доступ до сучасних ресурсів, прозору оцінку результатів і підтримку самоосвіти. Механізми професійного розвитку, такі як участь у навчальних програмах, стажування, мережеве навчання, обмін досвідом і рефлексія власної діяльності, створюють середовище, у якому педагог може постійно вдосконалюватися, залишатися компетентним, гнучким та відкритим до нових освітніх викликів. Вони сприяють формуванню атмосфери підтримки, взаємоповаги та спільного розвитку, де знання, досвід, цінності та практика зливаються в єдину систему, спрямовану на високий рівень педагогічної майстерності та благополуччя дітей.

Таким чином, професійний розвиток сучасного педагога – це не просто обов'язок і відповідальність. Це ціннісна стратегія життя, що поєднує навчання, творчість і самореалізацію. Він стає ключовим фактором формування нової культури освітньої діяльності, відкритої до інновацій, гуманістично орієнтованої та спрямованої на розвиток кожної дитини. Лише системне поєднання нормативної бази, управлінських умов та особистісної мотивації дозволяє вихователю досягти професійного акме, реалізувати власний потенціал і водночас зробити вагомий внесок у розвиток суспільства через виховання нового покоління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІВ ЗДО

2.1. Практичні аспекти оцінювання управління професійним розвитком педагогів

Методична робота є ключовим показником ефективності діяльності педагогів та загальної успішності ЗДО, що підкреслено у Законі України «Про освіту», Законі України «Про дошкільну освіту», Державній національній програмі «Освіта» та Базовому компоненті дошкільної освіти. Розвиток освітньої сфери відбувається через впровадження сучасних технологій, використання науково-методичних досягнень та реалізацію прогресивних освітніх концепцій.

Дослідження управління професійним розвитком педагогів здійснювалось із застосуванням системного, діяльнісного та гуманістичного підходів. Це дозволило розглядати управлінський процес як цілісну систему взаємопов'язаних елементів і водночас враховувати індивідуальні потреби педагога, його мотивацію та готовність до професійного зростання. Системний підхід охоплював усі складові процесу управління, діяльнісний — акцентував практичні дії з підвищення компетентностей вихователів, а гуманістичний ставив у центр уваги особистість педагога та її самореалізацію.

Метою дослідження стало визначення ефективності управлінських дій керівництва та методичного кабінету ЗДО у створенні сприятливих умов для професійного становлення педагогічних працівників, а також виявлення чинників, що гальмують цей процес, і пошук шляхів його вдосконалення. Дослідження передбачало глибоке занурення в реальний стан управлінських практик, розуміння того, як керівництво впливає на атмосферу професійного

розвитку, взаємини у колективі, можливості для самоосвіти й творчої реалізації вихователів.

Для досягнення поставленої мети було визначено низку завдань, спрямованих на всебічне вивчення проблеми:

- дослідити особливості управління професійним розвитком педагогів у конкретному ЗДО;
- визначити рівень професійної мотивації, рефлексії та задоволеності педагогів управлінською підтримкою з боку адміністрації;
- проаналізувати ефективність діючих форм методичної роботи, наставництва, курсів підвищення кваліфікації та самоосвіти;
- встановити відповідність наявних управлінських механізмів вимогам сучасного Професійного стандарту вихователя ЗДО;
- визначити проблемні аспекти, резерви й перспективні напрямки вдосконалення системи управління професійним розвитком педагогів.

Емпіричне дослідження здійснювалося на базі дошкільного навчального закладу № 376 міста Києва, який має усталені традиції педагогічної діяльності та відкритий до впровадження інноваційних підходів у сфері освіти. У дослідженні взяли участь 18 педагогічних працівників, серед яких 12 вихователів, 1 музичних керівники, 1 інструктор з фізичної діяльності, 1 практичний психолог, 1 соціальний педагог та 2 адміністративні працівники – завідувач і вихователь-методист. Такий склад учасників забезпечив різнобічне бачення досліджуваної проблеми.

Участь усіх респондентів була цілком добровільною, що сприяло створенню довірливої атмосфери співпраці та забезпечило відкритість у відповідях. Для дотримання етичних принципів наукового дослідження було гарантовано повну анонімність опитуваних і конфіденційність отриманих результатів. Це дозволило уникнути будь-якого впливу зовнішніх чинників на щирість і точність відповідей. Важливо підкреслити, що учасники виявили зацікавленість у результатах дослідження, розглядали його як можливість для власного професійного самопізнання й розвитку, що свідчить про високий

рівень педагогічної культури та внутрішньої мотивації до вдосконалення своєї діяльності.

Дослідження було побудоване як послідовний і цілісний процес, що охоплював три взаємопов'язані етапи, кожен із яких мав власну логіку, мету та зміст.

Першим став підготовчий етап, на якому було здійснено ґрунтовний аналіз наукових, методичних і нормативних джерел, що дало змогу визначити теоретичну основу та напрям дослідження. На цьому етапі відбувся добір найдоцільніших методик, розробка анкети, визначення чітких критеріїв і показників оцінювання рівня професійного розвитку педагогів. Важливо, що цей етап заклав методологічну базу для подальших дій, та дозволив сформулювати конкретні гіпотези та очікувані результати, забезпечивши наукову послідовність і цілеспрямованість роботи.

Другим став констатувальний етап, який передбачав безпосередню емпіричну роботу з педагогами. У межах цього етапу було проведено анкетування, тестування, спостереження та інтерв'ювання, що дозволило комплексно вивчити реальний стан професійної компетентності фахівців. Важливо, що ці процедури не обмежувалися формальним збором даних – вони сприяли встановленню довірливого контакту з педагогами, створенню атмосфери відкритості та партнерства, що дало змогу отримати більш глибокі й щирі відповіді.

Аналітичний етап став завершальним і водночас узагальнювальним. На цьому етапі результати дослідження були систематизовані, проаналізовані й осмислені у контексті поставлених завдань. Було визначено рівні сформованості професійних компетентностей педагогів, здійснено порівняльний аналіз показників, виявлено тенденції та проблемні зони. Саме цей етап дозволив узагальнити отримані дані, сформулювати обґрунтовані висновки й окреслити перспективи подальшого вдосконалення управління професійним розвитком педагогів у системі дошкільної освіти.

Для забезпечення об'єктивності, глибини та достовірності результатів дослідження було використано комплекс взаємодоповнювальних методів, що дозволили отримати як кількісні, так і якісні дані про особливості професійного розвитку педагогів і управлінську підтримку цього процесу.

Анкетування (анкета «Оцінка власного професійного зростання», адаптація Є. І. Рогова) застосовувалося з метою з'ясування рівня саморефлексії педагогів, ступеня їх задоволеності умовами професійного розвитку та ефективністю управлінської підтримки. Цей метод дав змогу побачити, наскільки вихователі усвідомлюють власний професійний поступ, відчують підтримку адміністрації та мають можливість для самореалізації в освітньому середовищі [1].

Методика діагностики мотивації професійної діяльності К. Замфір у модифікації А. Реана була спрямована на виявлення провідних мотивів педагогічної праці – внутрішніх (пов'язаних із задоволенням від самої діяльності), зовнішніх позитивних (пов'язаних із визнанням, умовами, соціальним статусом) та зовнішніх негативних (зумовлених необхідністю або тиском обставин) [12].

Аналіз цих показників дозволив глибше зрозуміти, що саме спонукає педагогів до активного професійного розвитку і як управлінські умови впливають на їхню мотиваційну сферу.

Методика визначення стилю керівництва (за Р. Лайкертом, адаптація В. Семічова) дала можливість оцінити домінуючі управлінські підходи в ЗДО та простежити їхній вплив на командну взаємодію, емоційний клімат і професійну активність вихователів. Отримані результати дозволили зробити висновки щодо того, які управлінські стилі сприяють створенню атмосфери довіри, партнерства й відкритості до розвитку.

Спостереження за діяльністю вихователів під час педагогічних рад, методичних заходів і взаємовідвідування занять дало змогу зафіксувати рівень їхньої ініціативності, готовності до взаємодії, самостійності у прийнятті рішень і здатності до рефлексії. Цей метод особливо цінний тим,

що дозволяє побачити професійні якості не в умовах тестування, а в природному робочому середовищі, що підсилює достовірність спостережень.

Крім цього, оцінка професійного розвитку педагогів здійснювалася через аналіз їх участі в різних формах підвищення кваліфікації: курси, семінари, вебінари, майстер-класи, творчі та методичні об'єднання. Важливою складовою також є наставництво та обмін досвідом між молодими та досвідченими педагогами, що сприяє формуванню професійної культури, розвитку колективної компетентності та підтримки інноваційного середовища в закладі.

Додатково проводилися напівструктуровані інтерв'ю з керівниками ЗДО та вихователями. Вони допомогли з'ясувати управлінські стратегії, які застосовуються для підтримки професійного розвитку та виявити реальні потреби педагогів у підвищенні кваліфікації, методичному супроводі та менторській підтримці.

Для інтерпретації результатів виділялися три рівні сформованості професійного розвитку педагогів:

- високий рівень – педагог виявляє високу професійну мотивацію, активно реалізує індивідуальну траєкторію розвитку, бере участь у методичній роботі, ініціює інновації, відзначається високою рефлексією.
- середній рівень – педагог бере участь у заходах з підвищення кваліфікації, проте його мотивація нестійка, переважає орієнтація на зовнішні стимули, потребує управлінської підтримки.
- низький рівень – педагог проявляє пасивність у професійному розвитку, не має чіткої мотивації до самоосвіти, рідко бере участь у методичних заходах, переважно діє за інструкцією.

Для комплексної оцінки рівня управління професійним розвитком педагогів було визначено три взаємопов'язані критерії:

Таблиця 2.1

**Практичні аспекти оцінювання професійної компетентності
вихователя**

Критерій	Показники	Методи оцінювання
1. Мотиваційно-ціннісний	- внутрішня мотивація до розвитку; - прагнення до самореалізації; - задоволення професійною діяльністю; - позитивне ставлення до методичної роботи	Анкета, методика К. Замфіра, інтерв'ю
2. Когнітивно-діяльнісний	- знання змісту Професійного стандарту; - участь у програмах підвищення кваліфікації; - використання інноваційних методів у практиці; - участь у педагогічних заходах	Спостереження, аналіз документації, анкетування
3. Управлінсько-рефлексивний	- наявність індивідуальної траєкторії розвитку; - рівень самооцінки професійного зростання; - оцінка управлінської підтримки з боку керівництва; - участь у внутрішньому моніторингу якості освіти	Анкета, інтерв'ю, самооцінка, спостереження

Всі етапи дослідження проводилися з дотриманням етичних принципів педагогічної науки: добровільної участі, інформованої згоди, поваги до особистості та збереження конфіденційності отриманих результатів. Респонденти мали право відмовитися від участі на будь-якому етапі.

Для забезпечення достовірності результатів використовувалися методи триангуляції – порівняння даних, отриманих різними способами (анкетування, спостереження, інтерв'ювання). Опрацювання результатів здійснювалося за допомогою методів статистичного узагальнення, ранжування та контент-аналізу.

Реалізація розробленої методики дала змогу отримати цілісне уявлення про реальний стан управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО, визначити рівень їхньої професійної зрілості, активності та задоволеності умовами управлінської підтримки.

В процесі аналізу було виявлено основні труднощі в організації управління, а також чинники, що впливають на ефективність системи розвитку кадрів. Отримані результати стали підґрунтям для розробки програми вдосконалення управлінських процесів ЗДО.

Отже, проведене дослідження дало можливість як зафіксувати емпіричні факти, так і осмислити професійний розвиток педагога як живий, динамічний і гуманістично зорієнтований процес, у якому тісно взаємодіють особистість вихователя, управлінська культура керівництва та освітнє середовище. Отримані на цьому етапі дані стали основою для подальшої діагностики та вдосконалення системи управління професійним розвитком педагогів, що детально розглядається у наступному підрозділі.

2.2. Діагностика та аналіз поточного досвіду управління розвитком педагогів на прикладі дошкільного навчального закладу №376 та виявлення проблем

Емпірична частина дослідження була спрямована на вивчення реального стану управління професійним розвитком педагогічних працівників в дошкільному навчальному закладі №376 м. Києва. Особливу увагу приділено тому, як адміністрація організовує управлінську діяльність в цьому напрямі, які умови створено для професійного зростання педагогів, а також як самі вихователі оцінюють власний розвиток, мотивацію, задоволеність працею та підтримку з боку керівництва.

Дослідження проводилося протягом березня–травня 2025 року. В ньому взяли участь 18 педагогічних працівників, серед яких 12 вихователів, 1 музичний керівник, 1 інструктор з фізичного виховання, 1 практичний психолог, 1 соціальний педагог, завідувач та вихователь-методист. Серед

учасників були педагоги з різним стажем – від молодих фахівців із досвідом роботи до 3 років до вихователів, які працюють понад 20 років. Такий склад респондентів дав змогу отримати різнобічне уявлення про систему управління професійним розвитком в закладі, врахувавши думку як досвідчених, так і початківців.

Діагностичне дослідження професійного розвитку педагогічних працівників здійснювалося з використанням комплексного підходу, що передбачав застосування кількох взаємодоповнюючих методів: анкетування, спостереження, інтерв'ювання та аналізу документації. Такий підхід дозволяв отримати цілісну картину професійної діяльності та мотивації педагогів, враховуючи як суб'єктивне сприйняття власного розвитку, так і об'єктивні умови освітнього процесу. Зокрема, педагоги заповнювали анкету «Оцінка власного професійного зростання» (за Є. І. Роговим), що дозволяє визначити рівень усвідомлення власних досягнень, потреб у професійному зростанні та готовність до самовдосконалення.

Також використовувалася методика діагностики мотивації професійної діяльності (К. Замфір у модифікації А. Реана), яка дає змогу оцінити внутрішню спонуку педагога до розвитку, його ставлення до професійних завдань та прагнення до професійної реалізації. Окрім цього, учасники брали участь у напівструктурованому інтерв'ю, під час якого обговорювалося їхнє ставлення до системи управління закладом, наявних форм підтримки та умов, що сприяють професійному розвитку. Аналіз документації доповнював отримані дані та дозволяв зіставити суб'єктивні оцінки педагогів із фактичними умовами організації освітнього процесу.

Результати анкетування свідчать, що серед 18 педагогічних працівників, які взяли участь у дослідженні, 11 осіб (61,1 %) демонструють середній рівень професійної мотивації (рис. 2.1). Це свідчить про те, що більшість педагогів позитивно ставляться до своєї професії, усвідомлюють її соціальну значущість і прагнуть підвищувати якість власної освітньої діяльності. Водночас вони не завжди відчують достатній рівень підтримки з боку

керівництва та організаційних структур закладу, що обмежує можливості для реалізації власних ініціатив, впровадження інновацій та подальшого професійного зростання. Такий стан підкреслює важливість системного управління професійним розвитком, створення умов, що стимулюють педагогів до активної самореалізації, та формування атмосфери підтримки, довіри та колегіальної взаємодії в освітньому колективі.

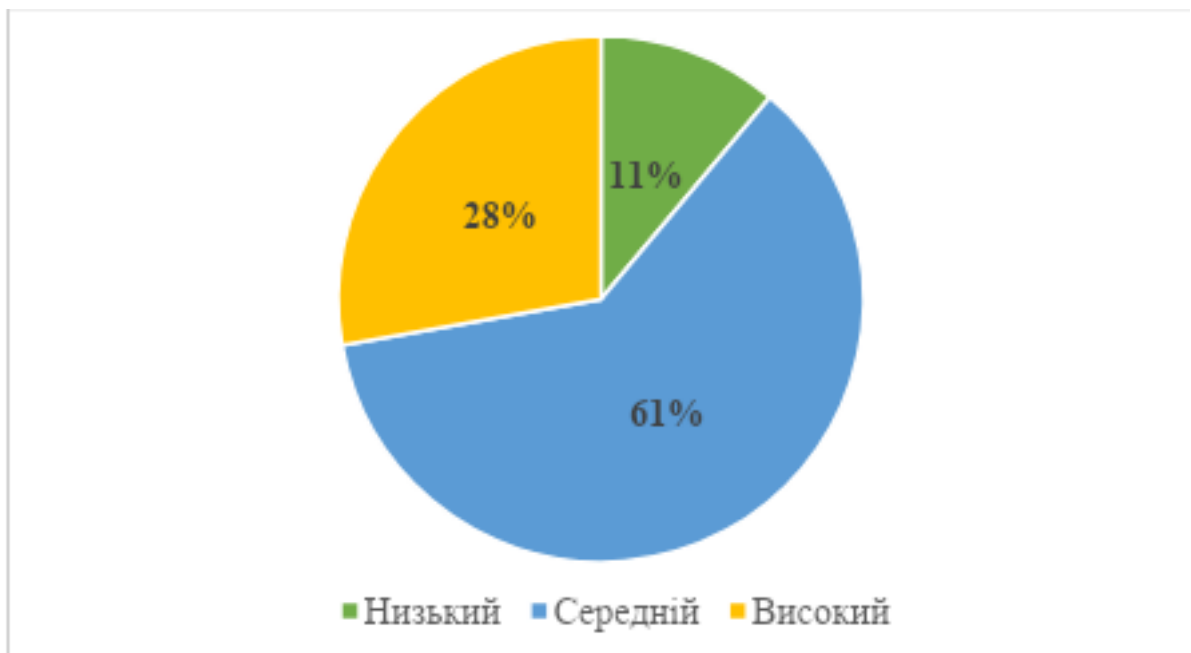


Рис. 2.1. Рівні сформованості мотивації педагогів

Аналіз рівня внутрішньої мотивації педагогів показав значне різноманіття підходів до професійного саморозвитку та активності у освітньому процесі. Високий рівень внутрішньої мотивації був виявлений у 5 педагогів (27,8 %) які переважно є досвідченими фахівцями зі стажем роботи понад 10 років. Ця група характеризується активною позицією у професійному житті закладу: педагоги регулярно беруть участь у методичних заходах, семінарах та тренінгах, систематично займаються самоосвітою, створюють власні розробки занять та впроваджують елементи авторського стилю у педагогічну практику. Високий рівень рефлексії, здатність аналізувати власну діяльність і результати освітнього процесу, ініціативність та відкритість до впровадження нових освітніх технологій роблять їх

внутрішню мотивацію рушійною силою професійного зростання. Крім того, така активність створює позитивну атмосферу в колективі та слугує прикладом для молодших колег.

Натомість низький рівень внутрішньої мотивації був виявлений у 2 педагогів (11,1 %), переважно серед молодих спеціалістів із досвідом роботи до трьох років. Для цієї групи характерні певна невпевненість у власних професійних можливостях, підвищена залежність від адміністративних вказівок і рутинних завдань, а також обмежена участь у методичній діяльності закладу.

Молоді педагоги з цієї групи рідше займаються самоосвітою, ще не виробили власного педагогічного стилю та потребують додаткової підтримки і наставництва з боку колег та керівництва. Така ситуація підкреслює необхідність системного підходу до розвитку внутрішньої мотивації, що включає професійне наставництво, підтримку у впровадженні інноваційних методів навчання та стимулювання ініціативності через залучення до спільної методичної роботи.

Складена картина демонструє необхідність системного підходу до розвитку внутрішньої мотивації педагогів, що включає: професійне наставництво, підтримку у впровадженні інноваційних методів навчання, стимулювання ініціативності через залучення до спільної методичної роботи та створення сприятливого середовища для самореалізації. Такий підхід не лише підвищує ефективність педагогічної діяльності, а й сприяє формуванню професійної культури колективу, де кожен педагог має змогу активно розвивати свій потенціал, а молоді спеціалісти можуть швидше інтегруватися та набувати досвіду від більш досвідчених колег.

Цілеспрямована робота з формування внутрішньої мотивації педагогічних працівників, особливо на початковому етапі професійної діяльності, є важливою умовою забезпечення якості освітнього процесу в ЗДО. Системна підтримка молодих спеціалістів сприяє їх професійному становленню, зменшенню емоційного вигорання та формуванню позитивного

ставлення до педагогічної діяльності, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на стабільність і розвиток педагогічного колективу загалом.

Детально результати дослідження продемонстровані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Результати анкетування «Оцінка власного професійного зростання»
(Є. І. Рогов)**

№	Посада	Стаж роботи (роки)	Самооцінка професійного рівня (1–5 бали)	Задоволеність умовами розвитку (%)	Участь у підвищенні кваліфікації (так/ні)	Загальний рівень професійної мотивації
1.	Вихователь	2	3	60.0	так	середній
2.	Вихователь	5	4	75.0	так	середній
3.	Вихователь	12	5	90.0	так	високий
4.	Вихователь	20	5	95.0	так	високий
5.	Вихователь	3	2	50.0	ні	низький
6.	Вихователь	8	4	70.0	так	середній
7.	Вихователь	6	4	80.0	так	середній
8.	Вихователь	1	2	55.0	ні	низький
9.	Музичний керівник	14	5	88.0	так	високий
10.	Вихователь	10	4	75.0	так	середній
11.	Вихователь	18	5	92.0	так	високий
12.	Соціальний педагог	4	3	60.0	так	середній
13.	Вихователь	7	4	70.0	так	середній
14.	Вихователь	11	4	85.0	так	високий
15.	Вихователь-методист	17	5	90.0	так	високий
16.	Практичний психолог	9	4	80.0	так	середній

17.	Інструктор з фізичного виховання	15	5	93.0	так	високий
18.	Завідувач	22	5	97.0	так	високий

Застосування методики К. Замфіра у модифікації А. Реана дозволило проаналізувати професійні мотиви педагогів дошкільної освіти. З'ясовано, що 43,3% респондентів керуються зовнішніми позитивними мотивами, такими як визнання, соціальна стабільність та матеріальна винагорода, що підкреслює важливість підтримки з боку колег і керівництва. Водночас 38,9% педагогів мають внутрішні мотиви, орієнтовані на самореалізацію, творчість і безперервний професійний розвиток. Невелику групу (17,8%) складають педагоги з зовнішніми негативними мотивами, для яких важливе створення підтримуючого середовища без страху помилки. Результати підкреслюють багатовимірність професійної мотивації та необхідність диференційованого підходу до організації професійного розвитку (рис.2.2, табл.2.3).

Отримані дані підкреслюють багатовимірний характер професійної мотивації педагогів дошкільної освіти і демонструють необхідність диференційованого підходу до організації умов їхнього професійного розвитку, враховуючи як індивідуальні особливості, так і загальні тенденції колективної мотивації (рис.2.2, табл.2.3).



Рис. 2.2. Співвідношення професійних мотивів педагогів

Таблиця 2.3

Результати методики К. Замфіра (у модифікації А. Реана)

№	Внутрішня мотивація (балів)	Зовнішня позитивна мотивація (балів)	Зовнішня негативна мотивація (балів)	Провідний тип мотивації	Загальний рівень професійної мотивації
1.	18	22	15	зовнішня позитивна	середній
2.	21	20	12	внутрішня	середній
3.	25	17	10	внутрішня	високий
4.	27	18	8	внутрішня	високий
5.	14	23	18	зовнішня позитивна	низький
6.	19	20	15	зовнішня позитивна	середній
7.	22	21	14	змішана	середній
8.	15	19	21	зовнішня негативна	низький
9.	26	18	9	внутрішня	високий
10.	20	21	13	змішана	середній
11.	28	17	8	внутрішня	високий
12.	19	20	16	зовнішня позитивна	середній
13.	21	19	14	внутрішня	середній
14.	24	18	10	внутрішня	високий
15.	27	20	8	внутрішня	високий
16.	20	19	13	змішана	середній
17.	25	18	10	внутрішня	високий
18.	28	19	7	внутрішня	високий

Аналіз управлінських умов ЗДО свідчить про позитивну роль адміністрації у стимулюванні професійного розвитку педагогів. Зокрема, 13 із 18 опитаних вихователів (72,2 %) зазначили, що керівництво створює сприятливі умови для підвищення кваліфікації та заохочує участь у різних формах професійного навчання. Педагоги відзначають, що така підтримка мотивує до саморозвитку й сприяє впровадженню сучасних методик. Отримані результати підтверджують, що активна участь адміністрації є важливим чинником підвищення ефективності освітнього процесу.

Водночас частина респондентів вказує на прогалини в управлінні професійним розвитком. Сім осіб (38,9 %) зазначили, що індивідуальний підхід до планування власного професійного зростання потребує вдосконалення через різні рівні підготовки, інтереси та цілі вихователів. Дев'ять педагогів (50,0 %) відзначили недостатню системність наставницької підтримки, що може знижувати ефективність передачі досвіду та адаптації молодих спеціалістів.

Ці дані свідчать про необхідність комплексного підходу до управління професійним розвитком, який поєднував би заохочення до навчання з індивідуалізованим супроводом, наставництвом і регулярною рефлексією, створюючи умови для всебічного зростання педагогів і підвищення якості освітнього процесу (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Управлінські умови в ЗДО

Таблиця 2.4

Результати методики визначення стилю керівництва (Р. Лайкерт)

№	Оцінка авторитарності (1–10)	Оцінка демократичності (1–10)	Оцінка ліберальності (1–10)	Домінуючий стиль керівництва (за сприйняттям педагогів)
1.	4	8	3	демократичний
2.	5	7	4	демократичний
3.	3	9	2	демократичний
4.	2	9	3	демократичний
5.	6	5	5	змішаний
6.	4	7	3	демократичний
7.	5	8	4	демократичний
8.	7	5	4	авторитарний
9.	3	9	2	демократичний
10.	4	7	3	демократичний
11.	2	9	3	демократичний
12.	6	6	5	змішаний
13.	4	8	3	демократичний
14.	3	9	2	демократичний

15.	3	9	2	демократичний
16.	5	7	4	демократичний
17.	4	8	3	демократичний
18.	2	9	3	демократичний

Результати спостереження свідчать про різномірну професійну активність педагогів, що безпосередньо впливає на якість освітнього процесу та ефективність управління професійним розвитком у ЗДО.

Так, високий рівень ініціативності, що проявляється у здатності пропонувати нові ідеї, активно впроваджувати педагогічні інновації та брати на себе відповідальність за організацію освітніх заходів, демонструють 6 педагогів, що становить 33,3 % від загальної кількості учасників дослідження. Середній рівень професійної активності спостерігається у більшості – у 9 осіб (50,0 %), які, хоча й виконують свої обов’язки сумлінно, потребують певної мотивації або підтримки для прояву більшої ініціативи та креативності у роботі. Низький рівень активності зафіксовано у 3 педагогів (16,7%), що свідчить про обмежену участь у професійних проектах і недоотриману користь від колективного обміну досвідом.

Такий розподіл рівнів професійної активності підкреслює необхідність системного підходу до стимулювання педагогів, організації підтримки та наставництва, щоб забезпечити поступове підвищення рівня ініціативності та залученості всіх фахівців у розвиток освітнього середовища (рис.2.4).

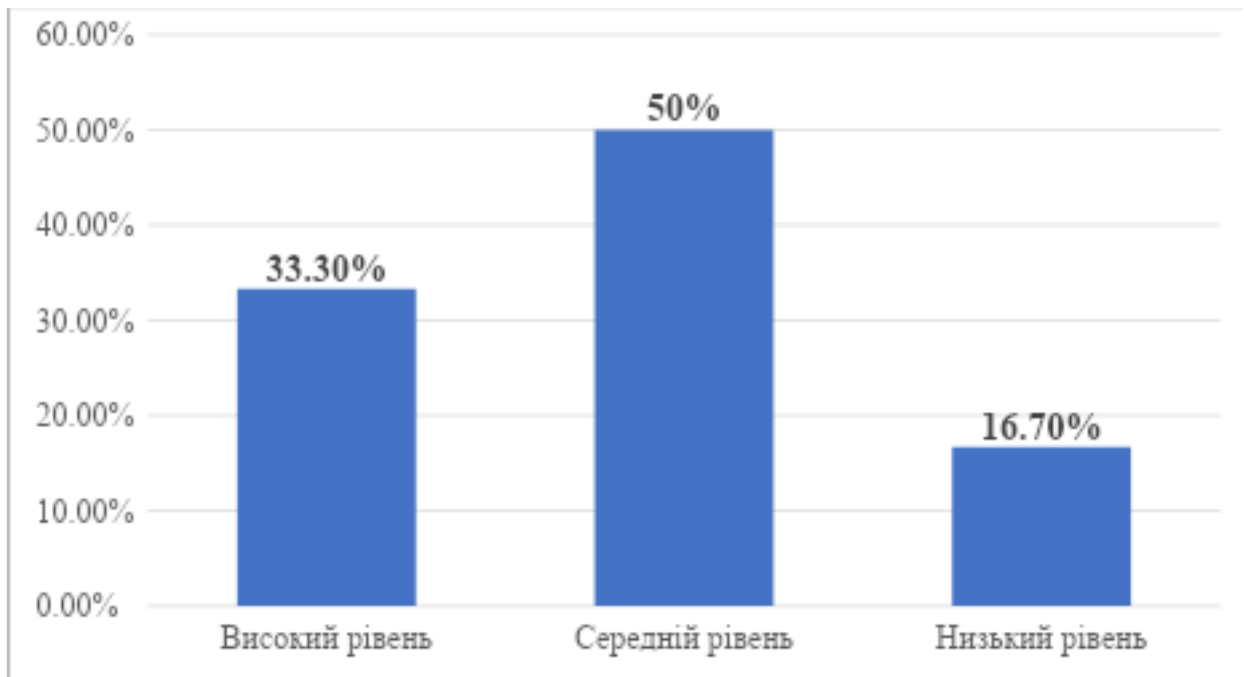


Рис. 2.4. Рівень професійної активності педагогів

Аналіз проведеного дослідження показав, що систематична робота педагогів над власним професійним розвитком, на жаль, охоплює обмежене коло фахівців. Так, лише 5 педагогів (27,8 %) регулярно займаються самоосвітньою діяльністю та рефлексують власну професійну практику, аналізуючи досягнення та визначаючи напрями для вдосконалення. Решта педагогічного колективу, хоча й проявляють інтерес до самоосвіти, роблять це переважно епізодично, що вказує на відсутність стійкої системи самовдосконалення та внутрішньої мотивації до постійного розвитку.

Додатково дослідження виявило, що 12 педагогів (66,7 %) регулярно беруть участь у методичних заходах, таких як педагогічні ради, семінари та майстер-класи, що дозволяє їм обмінюватися досвідом, ознайомлюватися з новими педагогічними підходами та інтегрувати ефективні практики у власну діяльність. Водночас 6 педагогів (33,3 %) беруть участь у таких заходах нерегулярно або лише за розпорядженням керівництва, що свідчить про недостатню внутрішню ініціативу та потребу у створенні більш стимулюючих умов для професійного зростання.

Особливу увагу привертає той факт, що лише 4 педагоги (22,2 %) мають чітко сформовані індивідуальні плани самоосвіти або власні проекти професійного розвитку. Це свідчить про нагальну потребу у більш системному управлінському супроводі процесу професійного зростання, адже саме індивідуалізовані плани дозволяють педагогам усвідомлено визначати свої цілі, планувати кроки для їх досягнення та оцінювати результати власної діяльності. Таким чином, отримані дані підкреслюють необхідність комплексного підходу до стимулювання самоосвітньої роботи, створення умов для активного залучення всього педагогічного колективу до методичної роботи та підтримки індивідуальних ініціатив педагогів у розвитку професійних компетентностей.

Аналіз документації ЗДО свідчить, що протягом останніх трьох років усі педагоги пройшли курси підвищення кваліфікації, проте лише 8 осіб (44,4 %) активно інтегрують отримані знання у щоденну педагогічну практику. Така ситуація вказує на наявність певного розриву між теоретичною підготовкою та її практичним застосуванням, що потребує уваги адміністрації. Керівництво закладу усвідомлює цю проблему і підкреслює необхідність впровадження системного моніторингу ефективності підвищення кваліфікації, який би дозволив відстежувати реальні результати навчання, сприяти формуванню професійних компетентностей і стимулювати педагогів до активного впровадження нових підходів у роботі з дітьми.

В результаті комплексної діагностики професійного розвитку колективу були виявлені кілька характерних проблем, що гальмують оптимальний розвиток педагогів.

По-перше, недостатня системність у плануванні заходів підвищення кваліфікації, коли навчальні активності проводяться епізодично, без чіткої логіки, послідовності та врахування індивідуальних потреб кожного педагога. Це створює відчуття фрагментарності, знижує мотивацію до саморозвитку та ускладнює формування стійких професійних навичок.

По-друге, обмежене використання сучасних цифрових інструментів, онлайн-ресурсів і дистанційних форм навчання значно звужує можливості для гнучкого і безперервного професійного зростання, особливо у контексті швидких змін освітнього середовища та нових освітніх стандартів.

По-третє, відзначається нестача індивідуального наставництва для молодих педагогів, що ускладнює їхню адаптацію до специфіки роботи в закладі, подовжує період формування професійної впевненості та знижує ефективність освоєння практичних прийомів виховання і навчання.

По-четверте, відсутність налагодженого та ефективного механізму зворотного зв'язку між адміністрацією та педагогічним колективом перешкоджає відкритому обговоренню результатів професійного розвитку, виявленню проблемних зон та визначенню шляхів їх удосконалення.

Аналіз документації ЗДО свідчить, що протягом останніх трьох років усі педагоги пройшли курси підвищення кваліфікації, проте лише 8 осіб (44,4 %) активно інтегрують отримані знання у щоденну педагогічну практику. Така ситуація вказує на наявність певного розриву між теоретичною підготовкою та її практичним застосуванням, що потребує уваги адміністрації. Керівництво закладу усвідомлює цю проблему і підкреслює необхідність впровадження системного моніторингу ефективності підвищення кваліфікації, який би дозволив відстежувати реальні результати навчання, сприяти формуванню професійних компетентностей і стимулювати педагогів до активного впровадження нових підходів у роботі з дітьми.

В результаті комплексної діагностики професійного розвитку колективу були виявлені кілька характерних проблем, що гальмують оптимальний розвиток педагогів.

По-перше, недостатня системність у плануванні заходів підвищення кваліфікації, коли навчальні активності проводяться епізодично, без чіткої логіки, послідовності та врахування індивідуальних потреб кожного педагога. Це створює відчуття фрагментарності, знижує мотивацію до саморозвитку та ускладнює формування стійких професійних навичок.

По-друге, обмежене використання сучасних цифрових інструментів, онлайн-ресурсів і дистанційних форм навчання значно звужує можливості для гнучкого і безперервного професійного зростання, особливо у контексті швидких змін освітнього середовища та нових освітніх стандартів.

По-третє, відзначається нестача індивідуального наставництва для молодих педагогів, що ускладнює їхню адаптацію до специфіки роботи в закладі, подовжує період формування професійної впевненості та знижує ефективність освоєння практичних прийомів виховання і навчання.

По-четверте, відсутність налагодженого та ефективного механізму зворотного зв'язку між адміністрацією та педагогічним колективом перешкоджає відкритому обговоренню результатів професійного розвитку, виявленню проблемних зон та визначенню шляхів їх удосконалення.

Таким чином, проведене дослідження дозволило об'єктивно оцінити стан управління професійним розвитком педагогів у закладі, та виявити глибинні причини існуючих проблем. Подальша робота спрямована на розробку програми вдосконалення управління, яка сприятиме формуванню у педагогів мотивації до безперервного саморозвитку, підвищенню їх професійної компетентності, внутрішньої відповідальності та задоволення від своєї праці.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення управління професійним розвитком педагогів ЗДО

На основі результатів діагностичного етапу дослідження засвідчили, що педагогічний колектив ЗДО має високий потенціал до розвитку, проте потребує більш системної індивідуальної підтримки, посилення внутрішньої мотивації та створення емоційно-безпечного простору для професійного зростання. Педагоги продемонстрували готовність до інновацій, творчого пошуку та самоосвіти, водночас наголошуючи на важливості партнерської взаємодії з адміністрацією та наявності чіткого, але гнучкого плану розвитку.

З огляду на зазначене була розроблена місячна програма професійного розвитку педагогів, яка поєднує інтенсивний характер навчання з принципами гуманізованого педагогічного супроводу. Такий підхід обґрунтований необхідністю випробувати нову модель освітньої діяльності в реальних умовах, поступово впроваджуючи інноваційні методики та інструменти, водночас забезпечуючи комфортний темп адаптації для педагогів і підтримку їх емоційного стану. Програма враховує, що професійне зростання не є одноразовою подією, а є послідовним, природним і емоційно насиченим процесом, у якому важливу роль відіграють підтримка колег і наставників, атмосфера довіри, можливість для рефлексії та усвідомленого переосмислення власного досвіду. Особлива увага приділяється визнанню досягнень і стимулюванню мотивації педагогів, що сприяє формуванню професійної самостійності, розвитку творчого потенціалу та готовності приймати нові виклики освітнього середовища. Завдяки такому підходу програма забезпечує гармонійне поєднання інноваційності та людяності, створюючи умови для ефективного професійного розвитку та збереження емоційного благополуччя педагогів.

Місячний цикл був обраний як оптимальний для початкового етапу впровадження змін, оскільки цей проміжок часу дозволяє педагогам відчувати перші результати своєї роботи та ефективність нових підходів, не перевантажуючи команду і не створюючи відчуття адміністративного тиску. Такий підхід враховує психологічний комфорт учасників, сприяє формуванню довіри та позитивної мотивації до змін. Програма передбачає комплексну взаємодію діагностичних, мотиваційних, навчальних та рефлексивних заходів, де ключовим є не стільки кількісний обсяг активностей, скільки їхня змістовність, глибина взаємодії та створення безпечного емоційного простору для кожного учасника.

Отже, розроблена місячна програма професійного розвитку педагогів виступає не лише інструментом підвищення фахової компетентності, а й засобом формування підтримувального професійного середовища, орієнтованого на потреби кожного вихователя. Вона створює підґрунтя для подальшого вдосконалення системи управління професійним розвитком у ЗДО, сприяє зміцненню командної взаємодії та формуванню позитивного ставлення до змін. Очікується, що реалізація програми забезпечить підвищення рівня професійної мотивації педагогів, їхньої відкритості до інновацій та готовності до безперервного саморозвитку, що в перспективі позитивно позначиться на якості освітнього процесу та розвитку дітей дошкільного віку.

Такий підхід дозволяє вихователям відчувати підтримку, усвідомити власний професійний розвиток, обмінятися досвідом і спостерігати, як нові методики інтегруються у повсякденну практику, що сприяє формуванню стійких позитивних змін у роботі колективу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Місячна програма удосконалення управління професійним розвитком педагогів

Етап	Орієнтовна тривалість	Зміст діяльності	Очікувані результати
1. Діагностично-мотиваційний	1 тиждень	- Стартова зустріч із колективом у форматі довірливого діалогу - Анкетування та самооцінка професійних компетентностей - Визначення індивідуальних очікувань і професійних цілей педагогів - Окреслення ресурсів для підтримки педагогічного зростання	Усвідомлення власних потреб і потенціалів, формування особистих орієнтирів розвитку, створення партнерської атмосфери
2. Практико-діяльнісний	2 тижні	- Тренінг з внутрішньої мотивації та педагогічного натхнення - Воркшоп щодо сучасних освітніх підходів і технологій - Міні-сесії взаємообміну досвідом («педагогічні міні-майстерні») - Взаємовідвідування занять і дружній аналіз у форматі підтримки - Індивідуальні консультації за потреби	Активізація внутрішньої мотивації, підвищення методичної компетентності, формування практичних навичок та культури взаємної підтримки
3. Рефлексивно-аналітичний	1 тиждень	- Підсумкова зустріч-рефлексія «Що я відкрив(ла) у собі як в педагозі?» - Аналіз індивідуальних результатів та особистих змін - Повторна самооцінка професійних компетентностей - Формування наступних особистих мікро-цілей на майбутній період	Усвідомлення особистісного прогресу, підвищення впевненості в професійних силах, визначення власного вектора подальшого розвитку

На першому тижні програми було організовано спеціальну зустріч-діалог із колективом, що стала своєрідною стартовою платформою для обговорення професійних очікувань і перспектив розвитку кожного педагога. Під час цієї зустрічі учасники мали можливість відкрито поділитися своїм баченням розвитку, особистими запитами, професійними потребами та внутрішніми ресурсами, які вони готові мобілізувати для власного зростання. Така взаємодія сприяла формуванню атмосфери довіри, взаємоповаги й партнерства, що є критично важливими для ефективного педагогічного розвитку. Паралельно було проведено стартове анкетування та самооцінку компетентностей, що дозволило педагогам усвідомити свої сильні сторони, визначити сфери, які потребують удосконалення, і закласти фундамент для персональних траєкторій професійного зростання.

Другий та третій тижні були присвячені активній практичній роботі, де педагоги занурювалися у різноманітні форми навчальної взаємодії: тренінги, обмін досвідом, педагогічні міні-майстерні, взаємовідвідування занять та міні-коучінгові зустрічі. Особливу увагу було приділено розвитку внутрішньої мотивації, позитивного професійного самовідчуття та навичок рефлексії, адже саме вони є основою свідомого професійного самовдосконалення. Учасники мали можливість відкрито обговорювати власні ідеї, отримувати підтримку колег і керівників, експериментувати з новими педагогічними підходами та відразу спостерігати результати своєї роботи – як у власному професійному стані, так і в емоційній включеності дітей. Такий досвід сприяв розвитку гнучкості мислення, адаптивності до різних освітніх ситуацій і формуванню реалістичного уявлення про ефективні педагогічні практики.

Заключний, четвертий тиждень став періодом спокійного усвідомлення, аналізу та оцінювання результатів проведеної роботи. Було організовано рефлексивну зустріч «Що змінилося в мені як у педагога», під час якої учасники мали змогу поділитися власними здобутками, емоційними переживаннями та новими відкриттями щодо своєї професійної діяльності.

Повторна самооцінка показала позитивну динаміку: зросла внутрішня мотивація, поглибилося усвідомлення власних професійних ресурсів, з'явилася чітка здатність планувати самоосвітню діяльність та впроваджувати нові підходи у роботі з дітьми. Кожен педагог завершив цей етап формулюванням індивідуальних цілей на подальший розвиток та конкретних кроків для їх реалізації, що стало логічним завершенням циклу й заклало основу для безперервного професійного зростання.

Програма реалізується у форматі «м'якого інтенсиву» й має на меті створення безпечного, натхненного та партнерського середовища для розвитку педагогів. Місячний цикл дозволяє протестувати зміни у щадному темпі, забезпечити підтримку на всіх етапах та сформувати стійку мотиваційну основу для подальшого професійного зростання.

Таким чином, місячна програма засвідчила, що навіть короткотривалий, але вдумливо організований і емоційно підтримувальний освітній цикл дає змогу створити сприятливе середовище для професійного зростання педагогів. Завдяки акценту на гуманному управлінні, партнерстві, рефлексії та довірі вдалося активізувати внутрішню мотивацію, сформувати культуру педагогічної взаємопідтримки й окреслити базу для подальшого розвитку кожного учасника та колективу в цілому. Модель довела свою ефективність як «м'який старт» масштабнішої системи професійного розвитку, орієнтованої на людину – її потреби, цінності та прагнення.

Оцінювання ефективності розробленої програми удосконалення управління професійним розвитком педагогів є важливим етапом дослідження, оскільки саме воно дозволяє визначити динаміку зростання професійних компетентностей, зрозуміти, наскільки обрана модель управлінської взаємодії сприяє створенню підтримувального, довірливого та мотивуючого освітнього середовища. У фокусі оцінювання перебувала як формальна результативність, так і емоційний стан педагогів, рівень їхньої внутрішньої задоволеності, відчуття значущості й професійної підтримки.

Відповідно до логіки дослідження були застосовані ті ж критерії та інструменти, що і на діагностичному етапі: анкетування, методика оцінки

мотивації К. Замфіра, спостереження, аналіз індивідуальних траєкторій і якісні інтерв'ю з педагогами та адміністрацією (табл.2.6). Такий підхід забезпечив принцип наступності та дозволив об'єктивно зафіксувати зміни у професійній діяльності педагогів, їхньому ставленні до управлінської підтримки та внутрішній готовності до розвитку.

Таблиця 2.6

Критерії та показники оцінювання ефективності програми

Критерій	Показники	Методи оцінювання
Мотиваційно-ціннісний	- Підвищення внутрішньої мотивації - Зростання задоволеності професійною діяльністю - Позитивне сприйняття управлінської підтримки - Готовність до саморозвитку	Анкетування, методика К. Замфіра, інтерв'ю, самооцінка
Когнітивно-діяльнісний	- Володіння сучасними підходами - Активність у методичній роботі - Впровадження нових форм роботи - Наявність індивідуальної траєкторії розвитку	Спостереження, аналіз планів, аналіз участі у заходах
Соціально-комунікативний	- Партнерська взаємодія - Активність у командній роботі - Взаємообмін досвідом - Підвищення довіри і відкритості в колективі	Спостереження, бесіди, внутрішній моніторинг, рефлексивні листи

З огляду на скорочений – місячний – формат програми, особлива увага приділялася динаміці відчуттів педагогів: рівню їхньої включеності, емоційного піднесення, впевненості у власних силах, готовності до

експериментів та самоосвіти. Уже на проміжному етапі було помітно, що освітяни почали з більшим інтересом долучатися до нових форм методичної роботи, активніше брали участь у взаємообміні досвідом, демонстрували зростання ініціативності та відкритості до інновацій.

Отримані результати засвідчили, що навіть коротка, але системно організована програма, побудована на принципах партнерства, взаємної довіри та психологічної безпеки, може мати глибокий і тривалий вплив на професійне самовідчуття педагогів та їхню активність у роботі. Учасники програми відзначали, що такі умови сприяли розвитку професійних навичок, зміцненню внутрішньої мотивації та задоволеності власною діяльністю, що особливо важливо в умовах сучасних освітніх викликів, пов'язаних із високою динамікою змін, навантаженнями та потребою швидкої адаптації. Педагоги відчували себе більш впевненими у своїх рішеннях, усвідомлювали власну здатність брати відповідальність за формування своєї професійної траєкторії, а також навчалися помічати й усвідомлювати власні освітні потреби. Багато з них відзначали, що стали більш активними у відстоюванні власного професійного розвитку як цінності, здатні критично аналізувати власну практику та знаходити нові шляхи для вдосконалення своєї роботи з дітьми. Водночас програма стимулювала розвиток емпатії, комунікативних навичок і здатності до колективної взаємодії, створюючи атмосферу підтримки та взаємного збагачення досвідом серед педагогів. У підсумку, системно організоване навчання підвищує професійну компетентність, сприяє формуванню внутрішньої професійної цілісності, усвідомленої відповідальності та стійкого прагнення до саморозвитку, що є важливими умовами ефективного управління професійним зростанням у системі дошкільної освіти.

Аналітичні дані та численні відгуки педагогів засвідчили, що запропонована програма дійсно сприяла посиленню демократичного стилю керівництва та формуванню атмосфери підтримки, взаємоповаги й довіри у закладі. Працівники підкреслювали, що управлінський процес тепер

сприймається не як строгий контроль або вимога до виконання, а як ресурс, який надає щирий супровід і допомагає розкривати їхній професійний та особистісний потенціал. Вони відчули себе не просто виконавцями рішень адміністрації, а повноцінними партнерами у процесі управління, активними співтворцями змін та розвитку закладу. У численних відповідях педагогів особливо виділялися акценти на емоційний комфорт, відчуття безпеки при пробах і помилках, підтримку та натхнення, а також наявність «підставленого плеча», що дозволяє відчувати впевненість у власних силах і спроможність реалізовувати нові ідеї. Ці зміни створили умови для більш відкритого, дружнього та конструктивного спілкування між керівництвом та колективом, стимулювали професійне зростання педагогів та сприяли формуванню позитивної культури співпраці, у якій кожен учасник освітнього процесу відчуває себе значущим і почутим.

Узагальнюючи отримані результати, можемо стверджувати, що критерії ефективності програми були досягнуті. Зафіксовано зростання рівня мотивації до самоосвіти, підвищення готовності до рефлексії, покращення якості взаємодії між педагогами та адміністрацією, посилення внутрішньої впевненості та усвідомлення власних професійних ресурсів. Особливо важливо, що педагоги досягли позитивної динаміки за показниками, відзначили зміни у своїх відчуттях – з'явилося більше натхнення, віри в себе, бажання вчитися та творити.

На основі отриманих результатів були розроблені практичні рекомендації, спрямовані на всебічний розвиток педагогів та підвищення ефективності їхньої професійної діяльності. Зокрема, рекомендується продовжувати практику регулярних коротких інтенсивів особистісно-професійного розвитку, що дозволяють педагогам оновлювати знання, освоювати нові методики та підтримувати внутрішню мотивацію до навчання протягом року. Важливим є впровадження наставництва як постійної практики, що дає можливість молодим і менш досвідченим

вихователям отримувати підтримку від колег, переймати кращі практики та формувати відчуття професійної спільноти.

Культура рефлексії також потребує активного розвитку, адже регулярне осмислення власного досвіду, успіхів і труднощів сприяє усвідомленому самовдосконаленню та підвищує ефективність освітньої роботи. Не менш важливим є створення відкритих платформ для обміну досвідом, ідеями та педагогічними знахідками, що стимулює креативність, командну взаємодію та відчуття професійної підтримки. Розвиток внутрішніх ресурсів педагогів через заходи емоційної підтримки, тренінги з командотворчості та групові консультації дозволяє знижувати професійне вигорання, зміцнювати психологічний комфорт і підвищувати стійкість до стресових ситуацій.

Окрему увагу слід приділяти удосконаленню індивідуальних маршрутів професійного розвитку, що передбачають планування особистісних і професійних цілей, системне відстеження прогресу та корекцію діяльності відповідно до індивідуальних потреб і потенціалу кожного педагога. Усі ці заходи створюють комплексну систему підтримки та розвитку, яка забезпечує гармонійне поєднання особистісного зростання та професійної компетентності вихователів у сучасній дошкільній освіті.

Запропонована модель довела, що «людяні» інструменти управління – діалог, довіра, підтримка та увага до внутрішнього стану кожного педагога – стають потужним засобом підвищення якості освіти та стійкості професійної спільноти ЗДО.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження у межах другого розділу дозволило глибоко осмислити реальний стан управління професійним розвитком педагогів ЗДО та визначити напрями його удосконалення. Аналіз показав, що в основі ефективного управління розвитком педагогічного персоналу лежить як методична організація, так і уважне, людяне ставлення до педагогів як до особистостей, здатних до росту, саморозвитку і творчого пошуку. У процесі

дослідження було підтверджено, що педагог – це не просто виконавець освітньої програми, а носій цінностей, емоцій, смислів та натхнення, і саме ці якості визначають якість взаємодії з дітьми.

На діагностичному етапі було виявлено сильні сторони колективу – відкритість до нового, наявність внутрішнього потенціалу, бажання розвиватися, а також труднощі, пов'язані з необхідністю підтримки у плануванні самоосвіти, підвищенні внутрішньої мотивації та формуванні сталих практик професійної рефлексії. Особливу увагу привернув запит педагогів на теплу, партнерську і довірливу управлінську взаємодію – ту, що підтримує, а не контролює, надихає, а не тисне.

На основі отриманих результатів була створена і апробована місячна програма удосконалення управління професійним розвитком педагогів, яка стала практичним інструментом впровадження нової управлінської культури – культури турботи, співпраці та підтримки. Обрана форма короткострокового, але інтенсивного розвитку дозволила уникнути перевантаження, зберегти довірчий простір і водночас забезпечити помітні зміни у професійній поведінці та внутрішньому стані педагогів.

Результати апробації показали позитивну динаміку в кількох ключових напрямках: зросла внутрішня мотивація педагогів, посилилася їхня готовність до самонавчання та рефлексії, відчутно зміцнилася атмосфера підтримки у колективі, з'явилися нові практики взаємообміну досвідом. Педагоги відзначили, що почали більше довіряти собі, відкрито висловлювати думки, проявляти ініціативність та виявляти інтерес до сучасних педагогічних підходів. Змінився і сам характер управлінської комунікації – вона стала теплішою, більш партнерською і заснованою на взаємній повазі.

Таким чином, дослідження підтвердило: управління професійним розвитком педагогів є ефективним лише тоді, коли воно ґрунтується на гуманістичних цінностях, підтримці та визнанні гідності кожного члена педагогічної спільноти. Місячна програма продемонструвала свою результативність як модель «м'якого старту» довгострокової системи

розвитку персоналу, що робить кроки поступово, але впевнено, з турботою про внутрішній світ педагога і його емоційне благополуччя.

Отже, запропонована система управління професійним розвитком педагогів може бути рекомендована для широкого впровадження ЗДО, оскільки вона покращує професійні компетентності, формує культуру довіри, взаємоповаги та педагогічного натхнення – тих цінностей, на яких тримається сучасна гуманістична освіта.

ВИСНОВКИ

В ході проведеної роботи нами були досягнуті усі висунуті завдання, в результаті чого було зроблено наступні висновки.

В системі дошкільної освіти управління професійним розвитком педагогів спирається на формування ключових компетентностей, що забезпечують цілісність і ефективність їх діяльності. Прогностична та цілепокладаюча компетентність спрямовує вихователя на усвідомлене планування освітнього процесу, прогнозування його результатів і організацію власної роботи та діяльності дітей, формуючи стратегічне мислення й здатність до самоуправління. Оцінювально-аналітична компетентність, своєю чергою, дозволяє педагогам об'єктивно оцінювати якість освітнього процесу, досягнення дітей та результати власної діяльності, створюючи основу для рефлексії та постійного вдосконалення. Разом ці компетентності становлять методологічну основу управління професійним розвитком, забезпечують формування індивідуального маршруту розвитку педагога та підвищують ефективність освітньої роботи з дітьми.

Розроблена методика дослідження дала можливість вибудувати цілісний та чутливий до людського фактору підхід до вивчення управління професійним розвитком педагогів. Збалансоване поєднання анкетування, спостереження, самооцінювання й бесід сприяло як збиранню об'єктивної інформації, так і створенню атмосфери довіри та відкритості. Такий підхід дозволив педагогам не просто відповідати на запитання, а замислитися над

власними професійними ресурсами, потребами та особистими орієнтирами розвитку, що стало важливою умовою для подальшого вдосконалення системи управління їхнім зростанням.

Діагностика стану управління професійним розвитком у ЗДО №376 показала високий потенціал педагогічного колективу до саморозвитку, а також щире потребу у підтримці, системності та визнанні значущості кожного педагога. Виявлено, що робота з професійного становлення уже має позитивні напрацювання, однак важливо посилити акценти на індивідуальних траєкторіях розвитку, мотиваційній складовій, а також створенні умов для більш активної рефлексії та взаємного обміну досвідом. Ці результати окреслили стратегічні орієнтири подальших дій і визначили необхідність гуманізації управлінського супроводу педагогів.

Розроблена програма удосконалення управління професійним розвитком педагогів продемонструвала, що короткострокові, але добре структуровані та емоційно підтримувальні освітні цикли здатні давати відчутні результати. Місячний формат виявився ефективним для поступового, без стресу, поглиблення професійної усвідомленості, зміцнення впевненості в собі й активізації внутрішньої мотивації педагогів. Програма стала інструментом створення культурного зрушення: від формального ставлення до підвищення кваліфікації – до натхненного, осмисленого професійного росту у теплому, партнерському середовищі.

Оцінка ефективності програми підтвердила її вплив на ключові аспекти професійного зростання педагогів: мотивацію, самоусвідомлення, відкритість до інновацій, здатність до рефлексії та активність у спільній роботі. Позитивна динаміка проявилася як в даних діагностики, так і в внутрішніх відчуттях педагогів, які підкреслили, що почали сміливіше діяти, більше довіряти власним рішенням, шукати нові підходи та підтримувати одне одного.

Узагальнення результатів практичної частини довело, що ефективна система управління професійним розвитком педагогів ґрунтується на

поєднанні системності й людяності, структурованої підтримки та довіри, аналітичного підходу й емоційної чутливості. Отримані дані переконливо свідчать, що педагоги проявляють значно більшу активність та ініціативність у тих умовах, де вони бачать повагу до своєї індивідуальності, можливість бути почутими і розділяти відповідальність за власне професійне зростання. Це створює стійке підґрунтя для подальшого розвитку закладу як живої, натхненної спільноти, у центрі якої – дитина і той дорослий, що допомагає їй зростати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анкета «Шляхи професійного розвитку». URL: <https://www.scribd.com/document/816367538/>. (дата звернення: 28.10.2025)
2. Безсонова О. К. Професійний розвиток молодих педагогів в умовах дошкільного навчального закладу: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Київ, 2019. 295 с.
3. Божик М. В. Професійні та особисті якості вчителів-предметників і особливості їх формування засобами професійно-прикладної фізичної підготовки. URL: <https://www.sportpedagogy.org.ua/html/journal/2009-04/09bmvapp.pdf>. (дата звернення: 28.10.2025)
4. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх педагогів закладів дошкільної освіти та початкової школи в умовах ступеневого навчання: монографія / за заг. ред. О. О. Красовської. Рівне: О. Зень, 2021. 560 с.
5. Демченко І., Мельникова О. Підвищення кваліфікації фахівців дошкільної освіти – ключове завдання у побудові власної траєкторії професійного розвитку. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. 2020. Вип. 2, ч. 2. С. 49–58.
6. Загородня Л. П., Олійник М. І. Забезпечення якості освітнього процесу в закладі дошкільної освіти: курс лекцій. Глухів: Глухівський НПУ ім. О. Довженка, 2024. 274 с.
7. Кірішко Л. М. Формування індивідуальної траєкторії підвищення рівня професійної компетентності педагога в сучасних умовах. Наук.-метод. вісн. «Науково-методичний супровід функціонування інформаційно-освітнього простору регіону». Кропивницький: КОІППО ім. В. Сухомлинського, 2017. Вип. 53. С. 15–25.

8. Коваленко О. В., Кобилинська О. В. Завдання, принципи та форми методичного супроводу самоосвіти педагогів у процесі атестації. Молодий вчений. 2024. № 2 (126). С. 22–29.
9. Коломієць Н. Особистісно-професійний розвиток педагога: поняття і зміст. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. 2021. Вип. 4. С. 72–79.
10. Мариновська О. Я. Методологічні аспекти проєктування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагога. Проєктування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагога в контексті Концепції «Освіта впродовж життя»: зб. тез доп. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Краматорськ, 10 грудня 2020 р.) / відп. ред. Д. В. Малєєв. Вінниця: Європ. наук. платформа, 2020. 284 с.
11. Мартинець Л. Рівні сформованості професійного розвитку вчителів. URL: <https://pi.iod.gov.ua/images/pdf/2016%202/12.pdf>. (дата звернення: 28.10.2025)
12. Методика діагностики мотивації професійної діяльності (К. Замфір у модифікації А. Реана). URL: <https://www.scribd.com/document/726183693/>. (дата звернення: 28.10.2025)
13. Мірошнікова А. Підвищення кваліфікації вчителя: 15 гострих запитань. Освіторія. URL: <https://osvitoria.media/experience/pidvyshhennya-kvalifikatsiyi-vchytelya-15-gostryh-zapytan/> (дата звернення: 28.10.2025)
14. Новгородська Ю. Г., Богомаз І. М. Управління професійним розвитком педагогічних працівників закладів освіти: навч.-метод. посіб. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2022. 226 с.
15. Огляд професійного стандарту вихователя закладу дошкільної освіти. На урок. Журнал. URL: <https://naurok.com.ua/post/oglyad-profesiynogo-standartu-vihovatelya-zakladu-do-shkilno-osviti>. (дата звернення: 28.10.2025)

16. Олянич А. В. Критерії розвитку професійної компетентності вихователів закладів дошкільної освіти. Всеосвіта. Блог. URL: <https://vseosvita.ua/3-vnu>. (дата звернення: 28.10.2025)
17. Підвищення кваліфікації педагогів. Компетентні відповіді на актуальні запитання. Журнал «Учитель початкової школи». URL: <https://upsh.com.ua/upgrade-qualifications>. (дата звернення: 28.10.2025)
18. Про затвердження професійного стандарту «Вихователь закладу дошкільної освіти»: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 19.10.2021 № 755-21. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-vihovatel-zakladu-doshkilnoyi-osviti>. (дата звернення: 28.10.2025)
19. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (дата звернення: 28.10.2025)
20. Просіна О. В. Управління професійним розвитком педагогічних працівників закладів позашкільної освіти в умовах воєнного стану. Варіативні моделі й технології трансформації професійного розвитку фахівців в умовах відкритої освіти: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 23 червня 2022 р. / ред. кол.: Пуховська Л. П., Просіна О. В. та ін. Київ: ДЗВО «Ун-т менеджменту освіти», 2022. С. 307–317. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732214>. (дата звернення: 28.10.2025)
21. Професійний стандарт вихователя закладу дошкільної освіти. ЗДО № 3 «Дзвіночок» Хустської міської ради. URL: <https://dzvin-hust.dytsadok.org.ua/profesijnij-standart-vihovatelya-zakladu-doshkilnoi-osviti-18-47-38-10-01-2023/>. (дата звернення: 28.10.2025)
22. Створюємо центр професійного розвитку педагогічних працівників у громаді: порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Тимошенко Я. ; за заг. ред. Протасової Н., Полторак В., Жабенко Л., Балабуст Н. Київ: Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2024. 100 с.

23. Єльнікова Г. В., Куценко В. І., Маслов В. І. та ін. Теоретико-методичні основи підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу: монографія / за ред. Г. В. Єльнікової. Київ: УМО, Педагогічна думка, 2012. С. 220.
24. Шабала Ю. А. Щоденник індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогічних працівників: сутність, структура, зміст. Інноваційна педагогіка. 2024. Вип. 73. С. 228–233.
25. Шанскова Т. І. Професійний розвиток педагогічних працівників закладів дошкільної освіти у процесі методичної роботи. Педагогіка формування творчої особистості у вищих і загальноосвітніх школах. Запоріжжя, 2020. Вип. 70, т. 4. С. 45–50.
26. Аронова Р. С. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців дошкільного виховання у педагогічних коледжах / Р. С. Аронова // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2014. Вип. 37. С. 74-82.
27. Безсонова О. К. Професійний розвиток молодих педагогів в умовах дошкільного навчального закладу: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Інститут проблем виховання Національної академії педагогічних наук України. Київ, 2019. С. 296.
28. Шоутен Т. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти / Шоутен Т., Даниленко Л., Зайченко О., Софій Н. / за заг. ред. Л. Даниленко; Всеукр. фонд «Крок за кроком». К.: СПД-ФО К.С.Парашин, 2019. С. 112.
29. Козак Л. Якість дошкільної освіти на сучасному етапі. Освітологічний дискурс. 2018. С. 198-208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/osdys_2018_3-4_19 (дата звернення: 28.10.2025)
30. Довбенко С. Ю. Організація освітнього процесу на засадах педагогіки партнерства в умовах реалізації Концепції нової української школи. Нові стратегії розвитку початкової освіти в умовах євроінтеграції. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції з

міжнародною участю. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г. М., 2018. С. 210-215.

31. Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Том 2. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка., 2021. С. 168.

32. Національна програма виховання дітей та учнівської молоді в Україні від 01.07.2004 N 1-7/6-98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v6-98601-04#Text>. (дата звернення: 28.10.2025)

33. Деленко В. Методична підготовка як необхідна складова професійної підготовки майбутнього вихователя закладу дошкільної освіти. Людинознавчі студії. Серія «Педагогіка», 2023. №16 (48). С. 72-78.

34. Мачинська Н. І., Цимбалюк М.М., Впровадження інноваційних педагогічних технологій навчання у практику підготовки магістрів: методичні рекомендації. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. С. 48.

35. Янко О.В. Організаційно-педагогічні умови управління якістю роботи сучасного дошкільного навчального закладу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.16 «Теорія і методика управління освітою», Луганськ, 2017. С. 22.

36. Безсонова О. К. Професійний розвиток молодих педагогів в умовах дошкільного навчального закладу: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Інститут проблем виховання Національної академії педагогічних наук України. Київ, 2019. С. 295.

37. Семеног О. М. Професійно-творча самореалізація педагога в інноваційній освіті. Професійно-творча самореалізація майбутнього педагога в інноваційній освіті : колект. монографія / за наук. ред. М. Лазарева]. Суми, 2013. С. 136-157.

38. Чепіль М. М. Педагогічні технології: навч. посіб. Київ, 2012. С. 224.

39. Чепіль М. Актуальні проблеми освіти: навч.-метод. посіб. / М. Чепіль, А. Федорович. Дрогобич: Ред.-вид. відділ ДДПУ ім. І. Франка, 2017. С. 124.
40. Національна доктрина розвитку освіти України від 17 квітня 2002 року N 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> . (дата звернення: 28.10.2025)
41. Куриш Н. Проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагогічного працівника: перезавантаження в умовах змін. Інформаційно-методичний посібник. Чернівці, 2025. С. 8–15.
42. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки від 25.06.2013 року №344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> . (дата звернення: 28.10.2025)
43. Хомич Л. О. Сучасні підходи до підвищення ефективності професійної підготовки вчителя // Педагогічна майстерність Івана Зязюна: зб. наук. пр. / 161 [редкол.: Н.Г. Ничкало (голова) та ін.; упоряд.: Н.Г. Ничкало, О.М. Боровик; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України]. Київ: Богданова А.М., 2013. С.312–318.
44. Хомич Л. О. Педагогічні умови підвищення ефективності професійної підготовки майбутнього вчителя. Педагогічні науки : зб. наук. праць / Бердянськ. держ. пед. ун-т. Бердянськ, 2013. С.26–35.
45. Чепіль М. Педагогічні технології : навч. посіб. / М. Чепіль, Н. Дудник. Київ : Альматер, 2016. С. 224.
46. Зайчук В. О., Нісімчук А. С., Білан А. Д. Сучасні педагогічні технології : дидактично-інноваційний аспект. Т.2. Луцьк, 2009. С. 312.
47. Дубасенюк О. А. Професійно-педагогічна освіта: Акме - синергетичний підхід. Житомир: ЖДУ імені І. Франка, 2011. URL: https://eprints.zu.edu.ua/22734/1/Дубасенюк%20О.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.10.2025)

48. Шабала Ю. А. Науково-методичний кейс «Set of competencies», як засіб професійного розвитку педагогічних працівників. Київ, 2022.
49. Шабала Ю. А. Професійний розвиток педагога як керований динамічний процес: теоретичні підходи. Київ, НАПН України, 2022.
50. Половенко О. В., Кірішко Л. М. Безперервна освіта педагога за індивідуальною освітньою траєкторією : навч.-метод. посіб. Кропивницький: КЗ «КОІППО імені Василя Сухомлинського», 2018. С. 60.
51. Державний стандарт початкової освіти: Постанова від 21 лютого 2018 р. № 87. Дата оновлення: 30.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-п#Text> (дата звернення: 28.10.2025)
52. Пащенко Т.М., Освіта протягом життя: концептуальні засади та практичні підходи» Київ, 2018. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740068/> (дата звернення: 28.10.2025)
53. Клименюк Н.В., Сучасні стратегії створення середовища професійного становлення педагога. Том 3, №102. Миколаїв, 2024. URL: <https://september.moippo.mk.ua/index.php/sept/article/view/383> (дата звернення: 28.10.2025)
54. Білянін Г.І., Управлінська компетентність менеджера в системі безперервної освіти. Народна освіта, 2012. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=1508&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.10.2025)
55. Бойко І., Комунікативна компетентність в контексті сучасних освітніх стандартів та наукових досліджень. Стаття, ДВНЗ Донбаський державний педагогічний університет. Слов'янськ, 2014.
56. Сідокур С. І., Козлова І.В., Професійні спільноти, як вектор неперервної освіти керівних і педагогічних працівників. Журнал, Імідж сучасного педагога, 2021. 61-67.
57. Ковбасюк Т., Стратегії професійного саморозвитку педагогів у сучасних освітніх умовах. Том 122 №2, Нова педагогічна думка, 2025.

58. Шиян І.О., Професійний розвиток педагога: сутність і механізми реалізації. Педагогіка і психологія професійної освіти (2), 2020. С. 58-68.

59. Стаднік Н.В., Матушевська О.В. Партнерська взаємодія з батьками вихованців як складова формування професійної компетентності фахівців дошкільної освіти. Біла Церква, 2019.
URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/27087> (дата звернення: 28.10.2025)

60. Державний стандарт початкової освіти: Постанова від 21 лютого 2018 р. № 87. Дата оновлення : 30.09.2020.
URL: <http://nus.org.ua/news/uryadopublikuvav-novyj-de...> (дата звернення: 28.10.2025)