

**Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського**

**Видавнича група «Наукові перспективи»**

**Луганський державний медичний університет**

**Громадська наукова організація «Система здорового довголіття в мегаполісі»**

**Християнська академія педагогічних наук України**

**Всеукраїнська асоціація педагогів і психологів з духовно-морального виховання**

*за сприяння КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м.Києва",  
Центру дієтології Наталії Калиновської*

## ***«Перспективи та інновації науки»***

**№ 4(62) 2026**

**Київ – 2026**

**Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University**

**Publishing Group «Scientific Perspectives»**

**Luhansk State Medical University**

**Public scientific organization "System of healthy longevity in the metropolis"**

**Christian Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine**

**All-Ukrainian Association of Teachers and Psychologists of Spiritual and Moral  
Education**

*with the assistance of the KNP "Clinical Hospital No. 15 of the Podilsky District of Kyiv",  
Nutrition Center of Natalia Kalinovska*

# ***"Prospects and innovations of science"***

**№ 4(62) 2026**

**Kyiv – 2026**

ISSN 2786-4952 Online

УДК 001.32:1/3](477)(02)

Ідентифікатор медіа - R40-05846

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-4\(62\)](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-4(62))

**«Перспективи та інновації науки»: журнал. 2026. № 4(62) 2026. С. 4280**



**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 27.09.2021 № 1017 журналу присвоєно категорію "Б" із психології та педагогіки**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 27.04.2023 № 491 журналу присвоєно категорію "Б" із медицини: спеціальність 222**

*Рекомендовано до видавництва Президією громадської наукової організації «Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління» (Рішення від 16.04..2026, № 6/4-26)*

*Журнал видається за підтримки КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м.Києва", Центру дієтології Наталії Калиновської*



Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible, міжнародної пошукової системи Google Scholar

*Електронний науковий журнал «Перспективи та інновації науки» заснований з метою висвітлення актуальних питань теорії та практики медицини, біології, біотехнології та реабілітації в Україні, за кордоном. Видання розраховано на науковців, викладачів, педагогів-практиків, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, здобувачів вищої освіти, громадсько-політичних діячів*

*Згідно Порядку формування Переліку наукових фахових видань України, затвердженого наказом МОН України від 15.01.2018 № 32, повнотекстовий доступ до наукових статей журналу представлений на платформі «Наукова періодика України» в Національній бібліотеці України імені В.І. Вернадського НАН України та в Національному репозитарії академічних текстів*

**Голова редакційної колегії:**



**Вадзюк Степан Несторович** - доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри фізіології з основами біоетики та біобезпеки Тернопільського національного медичного університету імені І.Я.Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України (Україна)

**Заступник голови редакційної колегії: Торяник Інна Іванівна** - доктор медичних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник лабораторії вірусних інфекцій Державної установи «Інститут мікробіології та імунології імені І.І. Мечникова Національної академії медичних наук України» (Харків, Україна)

**Редакційна колегія:**

1. **Алієв, Ельнур М.** доктор медичних наук, професор, професор Азербайджанського медичного університету (Азербайджан)
2. **Бабова Ірина Костянтинівна** - доктор медичних наук, професор, старший науковий співробітник відділу економічного регулювання природокористування ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України", лікар ФРМ (фізичної та реабілітаційної медицини) ДУ "Територіальне медичне об'єднання МВС України по Одеській області" (Одеса, Україна)

**Редько Сергій Іванович** кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри освітології та психолого-педагогічних наук Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-6903-2452>

**Савченко Юрій Юрійович** кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри освітології та психолого-педагогічних наук Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, м. Київ; <https://orcid.org/0000-0003-3662-2787>

## **ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ДОШКІЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ СПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ, ДОВІРИ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

**Анотація.** У статті здійснено теоретичний аналіз проблеми формування моделі управління сучасним закладом дошкільної освіти. Сучасна парадигма освіти, що базується на засадах гуманізації та демократизації, висуває нові вимоги до управління закладами дошкільної освіти. Обґрунтовано, що традиційні адміністративні підходи в управлінні ЗДО вичерпують свій потенціал, поступаючись місцем моделям, заснованим на соціально-психологічних механізмах, що забезпечують розвиток освітньої установи. Ключовим ресурсом такого розвитку стає не стільки матеріально-технічна база, скільки людський капітал – педагогічні працівники, їхня мотивація, згуртованість та професійна відданість.

Визначено сутність феноменів спільних цінностей, довіри та відповідальності як базових елементів корпоративної культури освітнього закладу. Такі спільні цінності, як «дитина – головна цінність», «відкритість до співпраці», «професійне зростання» виконують функцію «внутрішнього компаса» та зменшують потребу в зовнішньому контролі за діяльністю педагогічного працівника.

У закладі дошкільної освіти довіра проявляється на кількох рівнях. Це довіра педагогів до керівника, довіра керівника до педагогів, довіра між колегами та довіра батьків до закладу освіти. Відповідальність у ціннісно-орієнтованій моделі трансформується із зовнішньо примусової на внутрішню, проактивну, що стає потужним мотиватором професійної діяльності педагогічних працівників.

Сучасні дослідження підтверджують неефективність суто адміністративних методів управління в дошкільній освіті. Довіра розглядається не як абстрактне поняття, а як конкретний управлінський ресурс, що впливає на плинність кадрів, мотивацію та якість взаємодії з дітьми.

Роль керівника при цьому трансформується з адміністратора на лідера-фасилітатора, який особистим прикладом та автентичною поведінкою формує ціннісне підґрунтя організаційної культури закладу освіти.

Запропоновано структурно-функціональну модель управління ЗДО на засадах довіри та спільних цінностей та окреслено практичні рекомендації для керівників закладів дошкільної освіти, що складається із ціннісно-мотиваційного, організаційно-комунікативного, операційно-діяльнісного та контрольнокоригувального блоків.

Розкрито психологічні умови ефективного впровадження ціннісно-орієнтованої моделі управління, до яких належать трансформація стилю лідерства, розвиток психологічної безпеки педагогічного колективу дошкільного закладу освіти, залучення педагогічного персоналу до ухвалення рішень, створення рефлексивного середовища.

Ключовими психологічними умовами успішного впровадження цієї моделі є трансформація лідерства керівника в бік фасилітації та коучингу, створення атмосфери психологічної безпеки, залучення педагогічного персоналу до ухвалення управлінських рішень, розвиток рефлексивного середовища та ціннісно-орієнтована кадрова політика.

**Ключові слова:** управління дошкільним закладом освіти, психологічні умови, спільні цінності, довіра, відповідальність, організаційна культура, лідерство, педагогічний колектив.

**Redko Serhii Ivanovych** Candidate of Psychology Sciences, Associate Professor of Department of Educational and Psychological and Pedagogical Sciences of the Faculty of Pedagogical Education, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-6903-2452>

**Savchenko Yuriy** Candidate of Psychology Sciences, Associate Professor of Departments of Educational and Psychological and Pedagogical Sciences of the Faculty of Pedagogical Education, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-3662-2787>

## **PSYCHOLOGICAL CONDITIONS FOR FORMING A MANAGEMENT MODEL OF A PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION BASED ON SHARED VALUES, TRUST AND RESPONSIBILITY**

**Abstract.** The article provides a theoretical analysis of the problem of forming a management model for a modern preschool educational institution. The modern paradigm of education, based on the principles of humanization and democratization, puts forward new requirements for the management of preschool educational institutions. It is substantiated that traditional administrative approaches to the management of preschool educational institutions are exhausting their potential, giving

ISSN 2786-4952 Online

way to models based on socio-psychological mechanisms that ensure the development of an educational institution. The key resource for such development is not so much the material and technical base as human capital - pedagogical workers, their motivation, cohesion and professional dedication.

The essence of the phenomena of shared values, trust and responsibility as basic elements of the corporate culture of an educational organization is determined. Such shared values as “child is the main value”, “openness to cooperation”, “professional growth” perform the function of an “internal compass” and reduce the need for external control over the activities of a pedagogical worker.

In a preschool educational institution, trust is manifested at several levels. This is the trust of teachers in the leader, the leader’s trust in teachers, trust between colleagues and the trust of parents in the educational institution. Responsibility in a value-oriented model is transformed from externally coercive to internal, proactive, which becomes a powerful motivator of professional activity.

Modern research confirms the ineffectiveness of purely administrative management methods in preschool education. Trust is considered not as an abstract concept, but as a specific management resource that affects staff turnover, motivation and the quality of interaction with children.

The role of the manager is transformed from an administrator to a leader-facilitator, who, by personal example and authentic behavior, forms the value basis of organizational culture.

A structural and functional model of preschool educational institution management based on trust and shared values is proposed and practical recommendations are outlined for heads of preschool educational institutions, consisting of value-motivational, organizational-communicative, operational-activity and control-corrective blocks.

The psychological conditions for the effective implementation of a value-oriented management model are revealed, which include transformation of leadership style, development of psychological safety of the pedagogical team of a preschool educational institution, involvement of pedagogical staff in decision-making, creation of a reflective environment.

The key psychological conditions for the successful implementation of this model are the transformation of the manager's leadership towards facilitation and coaching, the creation of an atmosphere of psychological safety, the involvement of teaching staff in making management decisions, the development of a reflective environment, and a value-oriented personnel policy.

**Keywords:** management of a preschool education institution, psychological conditions, shared values, trust, responsibility, organizational culture, leadership, teaching staff.

**Постановка проблеми.** Уявімо дошкільний заклад, де кожен педагогічний працівник відчуває не просто обов’язок, а особисту відповідальність за

результати професійної діяльності; де рішення ухвалюються не директором одноосібно, а визрівають у діалозі з колегами та батьками вихованців, спираючись на спільні цінності; де довіра є не абстрактним поняттям, а щоденним інструментом роботи. Чи можливе таке управління? І якщо так, то які психологічні умови для цього необхідні?

Сучасна парадигма освіти, що базується на засадах гуманізації та демократизації, висуває нові вимоги до управління закладами дошкільної освіти (ЗДО). Трансформаційні процеси в суспільстві, оновлення нормативно-правової бази, зокрема, впровадження принципів автономії закладу та ускладнення соціально-психологічного клімату в педагогічних колективах вимагають від керівників відходу від суто адміністративних методів управління. На зміну жорсткій ієрархії приходить необхідність формування гнучких, адаптивних систем, здатних до саморозвитку. Ключовим ресурсом такого розвитку стає не стільки матеріально-технічна база, скільки людський капітал – педагогічні працівники, їхня мотивація, згуртованість та професійна відданість.

Актуальність нашого дослідження зумовлена потребою пошуку ефективних механізмів управління, які б забезпечували не лише виконання освітніх програм, а й створення сприятливого психологічного середовища для розвитку всіх суб'єктів освітнього процесу – педагогів, дітей та їх батьків. Довготривалий практичний досвід в освітній галузі свідчить, що формальне виконання посадових інструкцій всіма працівниками дошкільного закладу освіти не гарантує якості освіти. Вирішального значення набувають, так звані «м'які» чинники управління, а саме: спільні цінності, довіра та відповідальність. Вони виступають потужним мотиваційним ресурсом, що об'єднує педагогічний колектив навколо спільної мети – виховання здорової та гармонійно розвиненої особистості дитини.

Тож об'єктом дослідження є процес управління сучасним закладом дошкільної освіти, а предметом – психологічні умови формування моделі управління ЗДО, заснованої на спільних цінностях, довірі та відповідальності. Мета ж статті вбачається у теоретичному обґрунтуванні та визначенні психологічних умов ефективного функціонування такої моделі управління.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблема управління освітніми організаціями традиційно розглядається в контексті менеджменту, педагогіки та психології. Класичний менеджмент (Ф. Тейлор, А. Файоль) робив акцент на структурах, функціях та контролі. Однак для сучасної освітньої установи, яка функціонує в умовах невизначеності, більш продуктивним є підхід, що базується на організаційній культурі та лідерстві (Е. Шейн, П. Сенге). Організаційна культура, за Е. Шейном, є сукупністю базових припущень, цінностей і артефактів, які поділяються всіма членами організації та визначають способи їхньої поведінки [8].

У контексті дошкільної освіти особливого значення набуває екологічний підхід У. Бронфенбренера, який наголошує на взаємовпливі різних систем на

розвиток дитини [8]. Дослідник стверджував, що розвиток людини зумовлено взаємодією чотирьох основних факторів: її особистісних особливостей, екологічного оточення, діяльністю, до якої вона залучена, та часом, що накладає свій відбиток на подальший хід становлення суб'єкта. Цей підхід дозволяє розглядати ЗДО як відкриту соціально-психологічну систему, де ефективність управління залежить від якості взаємодії всередині колективу (педагоги та адміністрація) та із зовнішнім середовищем (батьки вихованців, громада). Психологічний клімат, рівень довіри та узгодженість цінностей стають тими чинниками, які опосередковують вплив управлінських рішень на кінцевий результат – благополуччя дитини [1].

Поняття «спільні цінності» у психології управління розглядаються як регулятори поведінки, що надають сенсу професійній діяльності. Спільні цінності (наприклад, «дитина – головна цінність», «відкритість до співпраці», «професійне зростання») виконують функцію «внутрішнього компаса», орієнтуючи педагогів у щоденних ситуаціях вибору. Вони зменшують потребу в зовнішньому контролі, оскільки педагогічний працівник сам регулює свою діяльність відповідно до прийнятих еталонів.

Довіра в організаційному контексті – це психологічний стан, що включає готовність сторони бути вразливою перед діями іншої сторони, очікуючи, що ці дії будуть важливими для неї, незважаючи на можливість контролю. У закладі дошкільної освіти довіра проявляється на кількох рівнях: довіра педагогів до керівника, довіра керівника до педагогів, довіра між колегами та довіра батьків до закладу. Відповідальність у ціннісно-орієнтованій моделі трансформується із зовнішньо примусової («мене покарають») на внутрішню, проактивну («я не можу зробити інакше, це суперечить моїм переконанням»).

Сучасна наукова думка в галузі управління дошкільною освітою дедалі більше зосереджується на «м'яких» факторах організаційної ефективності – довірі, спільних цінностях, лідерстві та сприятливому соціально-психологічному кліматі. Якщо раніше у фокусі досліджень перебували структура, функції та контроль, то останні публікації демонструють зсув у бік вивчення міжособистісних взаємин, етичного лідерства та соціально-емоційних аспектів професійної діяльності педагогів. Нижче проаналізовано ключові сучасні роботи, що висвітлюють різні виміри цієї проблематики.

Одним із останніх досліджень у цій царині є робота Асіміні Паскалі (2025), виконана на базі європейських університетів. Дослідниця вивчала стосунки між керівниками та педагогами в закладах ранньої освіти крізь призму теорії лідерства і членства (Leader-Member Exchange, LMX) та моделей спільного лідерства.

Авторка робить висновок, що довіра формується і підтримується через щоденні міжособистісні взаємодії між лідером і педагогами. Крім того, відсутність чіткої підтримки та суперечливі сигнали щодо довіри є вагомими чинниками високої плинності кадрів у дошкільній освіті. На противагу цьому,

підкреслює дослідниця, лідери, які практикують відкрите спілкування, щирі турботу та політику відкритості, створюють середовище, де педагоги почуваються почутими, цінними та спроможними.

Проблема дослідження ціннісно-орієнтованого лідерства та формування культури закладу описана у роботі Маргарет-Енн Картер і Мерілін Дассон (2017). Дослідження зосереджується на ролі керівників у розбудові «культури характеру» в дошкільних закладах. У дослідженні вивчалася управлінська діяльність п'яти директорів, які працювали над розвитком характеру в дошкільній освіті. Спільною для всіх п'яти керівників виявилася парадигма автентичного лідерства, яка формує культуру, орієнтовану на служіння.

Дослідження під керівництвом А. Йоргенсен (2019) розширює рамки аналізу, включаючи до нього тріаду «педагоги – батьки – керівники». Автор наголошує, що хоча довіра визнається фундаментальним елементом співпраці сім'ї та школи, у сфері дошкільної освіти вона довгий час залишалася малодослідженою. Автор наголошує, що довіра виникає, підтримується, відновлюється або руйнується у взаємодії.

Початкова довіра між батьками вихованців та педагогами базується на суспільних цінностях, але стає вагомою або ні залежно від того, наскільки спільними є їхні системи смислів щодо компетентності та готовності піклуватися про дитину. Ключовими чинниками, що впливають на динаміку довіри, визначено знання, визнання, відкритість, чесність, доброту та доброзичливість.

Отож, сучасні дослідження підтверджують неефективність суто адміністративних методів управління в дошкільній освіті. Довіра розглядається не як абстрактне поняття, а як конкретний управлінський ресурс, що впливає на плінність кадрів, мотивацію та якість взаємодії з дітьми.

Роль керівника при цьому трансформується з адміністратора на лідера-фасилітатора, який особистим прикладом та автентичною поведінкою формує ціннісне підґрунтя організаційної культури.

Зрештою, довіра не є статичним станом. Вона постійно конструюється у щоденних комунікаціях, підкріплюється конкретними діями – відкритістю, чесністю, визнанням і потребує свідомих зусиль для її підтримання. І насамкінець, ефективна модель управління має одночасно забезпечувати високий рівень довіри всередині колективу (педагоги – адміністрація ЗДО) і у зовнішніх комунікаціях (дошкільний заклад освіти – родина вихованця).

Ця проблема активно досліджується українськими науковцями, хоча частіше в дещо ширшому контексті – через вивчення соціально-психологічного клімату, психологію управління освітніми закладами та професійної підготовки керівників закладів освіти.

Найбільш цікавою, на наш погляд, є робота Г. Мешко та О. Мешка (Тернопільський національний педагогічний університет), яка присвячена управлінню процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі закладу дошкільної освіти. Такі характеристики колективу, як

ISSN 2786-4952 Online

відповідальність, колективізм, згуртованість, контактність, відкритість, організованість та інформованість є вирішальними у формуванні цього психологічного феномена.

Це дослідження безпосередньо вивчає ті самі явища (відповідальність, згуртованість, міжособистісні взаємини) в контексті саме дошкільної освіти і розглядає їх як об'єкт управління з боку керівника.

Українська наукова школа психології управління представлена роботами, які створюють теоретичне підґрунтя для нашої теми. Зокрема, Л. Карамушка – авторка фундаментальних праць з психології управління та організаційної психології в освіті. Л. Орбан-Лембрик – авторка посібника «Психологія управління», де розкриваються соціально-психологічні аспекти управлінської взаємодії. Н. Коломінський – працював над психологією менеджменту в освіті, зокрема над соціально-психологічними аспектами управління.

Окремий напрям у психологічних дослідженнях – підготовка керівників освітніх закладів до ефективної управлінської діяльності. У цьому контексті варто згадати роботи О. Бондарчук, присвячені соціально-психологічним основам особистісного розвитку керівників навчальних закладів у професійній діяльності та формування психологічної готовності керівників до управління педагогічними працівниками.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо спільні цінності, довіру та відповідальність як базові елементи моделі управління закладом дошкільної освіти.

Проведений нами аналіз наукових джерел свідчить, що формування моделі управління на засадах спільних цінностей передбачає перехід від «суб'єкт – об'єктних» до «суб'єкт – суб'єктних» відносин в системі «керівник – педагог». Це означає, що педагог перестає бути пасивним виконавцем і стає активним учасником управлінського процесу, співтворцем освітнього середовища дошкільного закладу освіти.

Спільні цінності в цій моделі відіграють роль системоутворюючого чинника. Зрозуміло, що вони не привносяться ззовні директивно, а виробляються колективно через систему рефлексивних практик, а саме: педагогічних рад у формі дискусій, психолого – педагогічних та методичних сесій, мозкових штурмів з вирішення педагогічних задач.

До таких цінностей можуть належати дитиноцентризм, що проявляється у визнанні унікальності кожної дитини, її права на гру, на повагу, на індивідуальний темп розвитку [8].

Ще однією цінністю є професіоналізм і розвиток, тобто орієнтація педагогічного працівника на постійне вдосконалення, опанування нових методик, готовність ділитися досвідом з колегами.

Не менш вагома цінність – співпраця і партнерство, які передбачають розуміння того, що якісний освітній результат можливий лише в командній роботі між педагогами, дітьми, їх батьками та адміністрацією.

До цінностей ми віднесли і емоційне благополуччя, що полягає у турботі про психічне здоров'я всіх учасників освітнього процесу, створенні атмосфери прийняття та підтримки [1,3].

Довіра є механізмом, що забезпечує реалізацію цих цінностей на практиці. Високий рівень довіри в педагогічному колективі дозволяє делегувати повноваження, надаючи педагогам автономію в межах їхньої компетенції; відкрито обговорювати проблеми та конфлікти, не боячись санкцій; впроваджувати інновації, бо знижується страх допуститися помилки; зменшити плинність кадрів та підвищити задоволеність вихователя працею.

Відповідальність в такій системі набуває розподіленого характеру. Вона не є прерогативою лише керівника ЗДО. Кожен член педагогічного колективу бере на себе відповідальність за реалізацію спільних цінностей у своїй щоденній діяльності. Важливо, що відповідальність тут нерозривно пов'язана з довірою: чим більше керівник довіряє, тим вищий рівень внутрішньої відповідальності педагогічного працівника. Така відповідальність підкріплюється не страхом покарання, а прагненням підтвердити довіру та відповідати спільним цінностям.

Ці три компоненти утворюють своєрідний «психологічний контракт» між педагогічним працівником та організацією, який є потужнішим за будь-яку посадову інструкцію, оскільки регулює глибинні смисли професійної діяльності [4].

Розглянемо психологічні умови ефективного формування ціннісно-орієнтованої моделі управління.

Зазначимо, що формування означеної моделі управління не відбувається спонтанно. Воно потребує створення спеціальних психологічних умов, під якими ми розуміємо сукупність соціально-психологічних факторів та управлінських дій, що сприяють розвитку спільних цінностей, довіри та відповідальності в колективі ЗДО.

Перша умова вбачається нами у трансформації стилю лідерства. Керівник закладу освіти має відмовитися від ролі «контролера» та «наглядача» на користь ролей «фасилітатора», «коуча» та «носія цінностей». Керівник-лідер демонструє цінності особистим прикладом. Він готовий довіряти педагогічній команді, визнає власні помилки, заохочує ініціативу вихователів, публічно визнає досягнення колег. Важливим аспектом є здатність керівника до емпатії та емоційної підтримки, особливо в роботі з молодими педагогами.

Друга умова – створення атмосфери психологічної безпеки. Психологічна безпека проявляється у спільному переконанні, що колектив є безпечним місцем для професійної взаємодії, де працівник може вільно висловлювати думки, ставити питання, визнавати помилки. Для створення такої атмосфери психологічної безпеки керівнику ЗДО необхідно формувати культуру зворотного зв'язку, де критика є конструктивною і спрямованою на дію, а не на особистість; реагувати на конфлікти не пошуком винних, а пошуком рішень та демонструвати толерантність до можливих невдач, аналізуючи помилки як можливість для навчання.

Наступна умова передбачає забезпечення участі педагогічних працівників в ухваленні управлінських рішень. Спільні цінності не можуть бути нав'язаними, вони народжуються в діалозі. Коли педагоги залучені до обговорення стратегії розвитку освітнього закладу, вибору освітніх програм, розподілу ресурсів, вони починають сприймати заклад як свій. Інструментами реалізації цієї умови можуть бути робочі проєктні групи, тимчасові творчі колективи, педагогічні ради у форматі дискусійних клубів, щорічне спільне планування.

До четвертої умови ми віднесли розвиток рефлексивного середовища. Рефлексія дозволяє педагогам усвідомлювати власні цінності, співвідносити їх з цінностями колег та закладу, аналізувати відповідність своїх дій прийнятним нормам. Це може відбуватися через ведення професійних портфоліо з елементами самоаналізу, організацію методичних заходів, спрямованих на аналіз педагогічних ситуацій з ціннісної точки зору тощо.

Остання умова – ціннісне кадрове забезпечення. Прийом на роботу нових педагогів, молодих спеціалістів має базуватися не лише на їхній кваліфікації, а й на відповідності їхніх особистісних цінностей корпоративній культурі закладу освіти. Адаптація молодих спеціалістів має включати знайомство з традиціями, неформальними правилами та цінностями колективу, закріплення наставника.

На основі проведеного аналізу запропонуємо структурно-функціональну модель управління закладом дошкільної освіти, яка складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків.

Ціннісно-мотиваційний блок є основоположним. Він включає місію та візію закладу освіти, сформульовані у термінах спільних цінностей. На цьому рівні відбувається узгодження індивідуальних та організаційних цінностей. Мотивація педагогічних працівників будується не лише на матеріальному стимулюванні, а й на задоволенні потреб вищого рівня, а саме: у визнанні, належності до спільноти, самореалізації тощо.

Організаційно-комунікативний блок описує структуру відносин та канали комунікації між всіма учасниками освітнього процесу. Довіра тут є головним принципом комунікації. Блок передбачає спрощення ієрархічних структур, створення горизонтальних зв'язків між педагогами та керівником. Комунікація стає відкритою, прозорою, багатоканальною. Керівник ініціює різні формати діалогу: від неформальних зустрічей до стратегічних сесій.

Операційно-діяльнісний блок включає конкретні механізми реалізації ціннісного підходу в щоденній діяльності. У педагогічній діяльності цінності втілюються у виборі методик, орієнтованих на дитину, у виборі стилю спілкування з дітьми, що передбачає повагу та підтримку, партнерство, відкритість у роботі з батьками вихованців. Такі спільні цінності, як безпека дитини та її розвиток стають основою для довіри між закладом освіти та родиною [4, 8].

Контроль, як складова контрольно-коригувального блоку у цій моделі змінює свою сутність. Він стає більше самоконтролем та взаємоконтролем. Замість тотальної перевірки виконання – моніторинг того, наскільки діяльність

відповідає цінностям. Інструментами моніторингу можуть бути анкетування педагогів та батьків для визначення рівня довіри та задоволеності, спостереження за стилем взаємодії педагогів з дітьми, аналіз педагогічних ситуацій тощо.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз традиційної та ціннісно-орієнтованої  
моделей управління закладом дошкільної освіти

Критерії	Традиційна модель	Ціннісно-орієнтована модель
Основа управління	Адміністративний вплив, наказ, контроль	Спільні цінності, довіра, лідерство
Роль керівника	Контролер, розпорядник	Коуч, фасилітатор, носій цінностей
Роль педагога	Пасивний виконавець	Активний учасник, співтворець, партнер
Характер комунікації	Вертикальна, директивна	Горизонтальна, діалогічна, відкрита
Тип мотивації	Переважно зовнішня (стимул\покарання)	Переважно внутрішня (сенси, причетність)
Відповідальність	Зовнішня (перед керівником)	Внутрішня (перед колективом і собою)
Ставлення до помилок	Пошук винних, покарання	Аналіз, навчання, пошук рішень

Впровадження описаної моделі потребує системної роботи керівника закладу дошкільної освіти та всього педагогічного колективу. Основним ризиком при цьому є формалізація цінностей, коли вони залишаються гарними гаслами, не впливаючи на реальну щоденну професійну діяльність. Щоб уникнути цього, процес має бути поступовим та ґрунтовним.

Сформуємо деякі рекомендації для керівника ЗДО для ефективного впровадження описаної моделі у діяльність закладу освіти.

Почніть із себе. Проведіть рефлексію власних цінностей та стилю управління.

Ініціюйте ціннісний діалог – організуйте серію зустрічей з педагогічним колективом для обговорення, наприклад, таких питань: «Що для нас є найважливішим у роботі?», «Якою ми хочемо бачити нашу взаємодію?», «Заради чого ми працюємо?» тощо.

Візуалізуйте цінності, тобто зафіксуйте спільні цінності у вигляді маніфесту, кодексу або списку правил, який буде щоденним нагадуванням членам колективу.

Навчайте лідерів, готуйте агентів змін серед найбільш авторитетних педагогів, які будуть транслювати цінності у своїх малих групах.

Відстежуйте, так звані, зони розриву, тобто будьте уважними до ситуацій, де цінності розходяться з практикою.

Підтримуйте ініціативу, створіть механізми підтримки педагогічних та батьківських ініціатив, які відповідають спільним цінностям.

Перспективи подальших досліджень піднятої у статті проблеми вбачаються нами у розробці діагностичного інструментарію для вимірювання рівня довіри, узгодженості цінностей та розподіленої відповідальності в педагогічному колективі ЗДО.

**Висновки.** Формування моделі управління дошкільним закладом освіти на засадах спільних цінностей, довіри та відповідальності є відповіддю на виклики сучасного суспільства та вимоги гуманістичної освітньої парадигми. Така модель дозволяє перетворити педагогічний колектив у згуртовану спільноту однодумців, орієнтовану на розвиток та самовдосконалення.

Ключовими психологічними умовами успішного впровадження цієї моделі є трансформація лідерства керівника в бік фасилітації та коучингу, створення атмосфери психологічної безпеки, яка уможлиблює відкритий діалог, залучення педагогічного персоналу до прийняття управлінських рішень, розвиток рефлексивного середовища, що сприяє усвідомленню та присвоєнню цінностей та ціннісно-орієнтована кадрова політика.

Спільні цінності виступають смисловим ядром, довіра – сполучною тканиною відносин, а відповідальність – дієвим механізмом реалізації. Разом вони утворюють потужний ресурс підвищення якості дошкільної освіти, оскільки створюють середовище, в якому комфортно і безпечно всім – дітям, педагогам і батькам.

#### *Література:*

1. Г. Мешко, О. Мешко. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі закладу дошкільної освіти. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота» № 1(50) (2022) DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.186-190>
2. Карамушка Л.М. Зміст та структура навчального спецкурсу «Формування психологічної готовності керівників до управління педагогічними працівниками в освітніх округах»/ Л.М. Карамушка, А.В. Вознюк. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2017. № 1. С. 23-37. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep\\_2017\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep_2017_1_5)
3. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посібник. К.: Міленіум, 2009. 344 с.
4. Т. Браніцька, О. Шпортун, Н. Логутіна. Психологічні аспекти управлінських процесів на основі типології DISC. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія». №2 (2024). Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/academped.psyh-2024-2.02>
5. Center For Child Well-Being. Infant and Early Childhood Mental Health Initiative [Internet]. 2024 [cited 2026 Mar 16]. Available from: <https://mochildwellbeing.org/iecmh/>
6. Gaston County Schools. Preschool Pyramid Model [Internet]. [cited 2026 Mar 16]. Available from: <https://www.gaston.k12.nc.us/departments/pre-kindergarten/preschool-pyramid-model>

7. Region Jönköping County. Early Detection and Intervention in Developmental Delay / Behavioral Problems in Preschool Children - PLUSS. In: MedPath [Internet]. 2023 Apr 19 [cited 2026 Mar 16]. Available from: <https://trial.medpath.com/clinical-trial/dbfdb4c24ce399bb>

8. A Multiprofessional and Intersectoral Working Model to Detect and Support Preschool Children With Neurodevelopmental Difficulties (PLUS Model): Protocol for an Evaluation Study. ScienceDirect [Internet]. 2022 Jun 14 [cited 2026 Mar 16]; Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1929074822003961>

### **References:**

1. H. Meshko, O. Meshko. (2022). Upravlinnya protsesom formuvannya sotsial'no-psykholohichnoho klimatu v pedahohichnomu kolektyvi zakladu doskil'noyi osvity [Managing the process of forming a socio-psychological climate in the teaching staff of a preschool educational institution]. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya: «Pedahohika. Sotsial'na robota» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: «Pedagogy. Social Work», 1(50) [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.186-190>

2. Karamushka L.M. (2017). Zmist ta struktura navchal'noho spetskursu «Formuvannya psykholohichnoyi hotovnosti kerivnykiv do upravlinnya pedahohichnymy pratsivnykamy v osvityakh okruhakh [Content and structure of the special training course «Formation of psychological readiness of managers to manage pedagogical workers in educational districts»]. Orhanizatsiyna psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya. – Organizational psychology. Economic psychology., 1, 23-37. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep\\_2017\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep_2017_1_5) [in Ukrainian].

3. Karamushka L.M. (2009). Psykholohiya upravlinny [Management Psychology]. Kyiv: Millennium [in Ukrainian].

4. T. Branitska, O. Shportun, N. Logutin (2024). Psykholohichni aspekty upravlins'kykh protsesiv na osnovi typolohiyi DISC [Psychological aspects of management processes based on the DISC typology]. Naukovyy visnyk Vinnyts'koyi akademiyi bezperervnoyi osvity. Seriya «Pedahohika. Psykholohiya» – Scientific Bulletin of the Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series «Pedagogy. Psychology», 2, Retrieved from <https://doi.org/10.32782/academped.psyh-2024-2.02> [in Ukrainian].

5. Center For Child Well-Being. Infant and Early Childhood Mental Health Initiative [Internet]. 2024 [cited 2026 Mar 16]. Available from: <https://mochildwellbeing.org/iecmh/>

6. Gaston County Schools. Preschool Pyramid Model [Internet]. [cited 2026 Mar 16]. Available from: <https://www.gaston.k12.nc.us/departments/pre-kindergarten/preschool-pyramid-model>

7. Region Jönköping County. Early Detection and Intervention in Developmental Delay / Behavioral Problems in Preschool Children - PLUSS. In: MedPath [Internet]. 2023 Apr 19 [cited 2026 Mar 16]. Available from: <https://trial.medpath.com/clinical-trial/dbfdb4c24ce399bb>

8. A Multiprofessional and Intersectoral Working Model to Detect and Support Preschool Children With Neurodevelopmental Difficulties (PLUS Model): Protocol for an Evaluation Study. ScienceDirect [Internet]. 2022 Jun 14 [cited 2026 Mar 16]; Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1929074822003961>

*Дата першого надходження статті до видання: 03.04.2026*

*Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.04.2026*