

УДК 37.026:37.041:37.04(043.5)  
DOI: 10.31499/2706-6258.1(9).2023.279337

## **НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Євдокія Харькова**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри дошкільної і початкової освіти, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка.  
ORCID: 0000-0002-3246-5457

E-mail: tdljrbz65@ukr.net

**Ольга Шаповалова**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри дошкільної і початкової освіти, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка.  
ORCID: 0000-0002-8888-591X

E-mail: olgashap51@gmail.com

*У статті уточнено поняття «управління» у сфері дошкільної освіти; визначено принципи, рівні та функції управління освітнім процесом у закладах дошкільної освіти. З'ясовано, що практиці управління інноваційним педагогічним процесом керівники закладів дошкільної освіти відзначають труднощі в оволодінні механізмами та методичними прийомами, спостерігається недостатня компетентність в управлінні, механічне виконання окремих дій, відсутність творчості у вирішенні певних ситуацій, прийнятті управлінських дій. Розкрито три групи методів, які використовують керівники ЗДО в організації педагогічної діяльності. Встановлено, що під час викладання навчальних дисциплін, які пов'язані з управлінням та організацією освітнього процесу в ЗДО перевага надається активним методам і формам навчання. Доведено доцільність використання управлінських ситуацій у підготовці організаторів дошкільної освіти до професійної діяльності.*

***Ключові слова:** управління; дошкільна освіта; педагогічна діяльність; управлінські дії; організація освітнього процесу; функції управління; рівні управління; інноваційні педагогічні процеси.*

## **SCIENTIFIC AND PEDAGOGICAL FOUNDATIONS OF MANAGING PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTIONS**

**Yevdokiia Kharkova**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of Preschool and Primary Education Department, Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko.

ORCID: 0000-0002-3246-5457

E-mail: tdljrbz65@ukr.net

**Olha Shapovalova**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of Preschool and Primary Education Department, Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko.

ORCID: 0000-0002-8888-591X

E-mail: olgashap51@gmail.com

*The article clarifies the concept of “management” in the field of preschool education. It is noted that preschool education management includes administration of various types of preschool education institutions of different forms of ownership, internal management in the PEI. Also, preschool education management is considered as a purposeful activity of all its hierarchical links, which ensures formation,*

*preservation, stabilization of the functioning and development of preschool education in its various forms.*

*The principles, levels and functions of educational process management in preschool education institutions are defined. The principle of management is defined as the main fundamental ideas, representations about management activity, rules that arise directly from the laws and regularities of management, that is, the principles of management reflect the objective reality that exists outside and independently of human consciousness.*

*In the practice of managing the innovative pedagogical process, the heads of preschool education institutions note difficulties in mastering mechanisms and methodological techniques, there is insufficient competence in management, mechanical performance of certain actions, lack of creativity in solving certain situations, taking managerial actions. The effectiveness of managing the interaction of the subjects of the educational process provides support for general pedagogical and general scientific principles. Three groups of methods (administrative, socio-psychological and economic) used by heads of education institutions in the organization of pedagogical activities are discussed.*

*In the course of the study, the levels of management culture among students and heads of preschool education institutions were determined (high, medium, low). In the organization of the educational process, active methods and forms of learning are preferred during the teaching of educational disciplines related to managerial activities. The expediency of using managerial situations in the preparation of preschool education organizers for professional activities has been proved.*

**Keywords:** *management; preschool education; pedagogical activity; management actions; organization of the educational process; competence; management functions; management levels; innovative pedagogical processes.*

Дошкільна освіта пов'язана з модернізаційними процесами, європейськими тенденціями і сучасними викликами. Заклади дошкільної освіти мають забезпечити дитині право на освіту, на розвиток її здібностей, інтересів, талантів. За різними статистичними даними, кількість дітей, які віддують ЗДО значно зменшилася як у міській, так і сільській місцевості. Такі соціально-економічні реалії вимагають нового підходу до управління в галузі дошкільної освіти. Удосконалення управління закладами дошкільної освіти передбачають розвиток дошкільної освіти. Ці процеси є взаємопов'язаними між собою.

Дошкільній освіті та її розвитку в Україні притаманні еволюційний характер, зміна пріоритетів відповідно до сучасних викликів. Управління закладами дошкільної освіти вимагає сьогодні посиленої уваги з боку державних органів і громадськості. Актуальність проблеми управління закладами дошкільної освіти підтверджується Законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», Конвенцією про права дитини, Базовою програмою «Я у Світі», «Базовим компонентом дошкільної освіти та ін.

У Законі України «Про дошкільну освіту» зазначено, що дошкільна освіта є обов'язковою складовою частиною безперервної освіти України. Стаття 12 цього ж закону передбачає функціонування таких типів ЗДО: ясла, ясла-садок, дитячий садок, ясла-садок компенсуючого типу, будинок дитини, дитячий будинок інтернатного типу, ясла-садок сімейного типу, ясла-садок комбінованого типу, центр розвитку дитини. Умовою ефективного розвитку різних типів ЗДО є пошук інноваційних підходів до управління ними.

Соціально-економічні умови в державі з особливою гостротою ставлять питання про підготовку висококваліфікованих кадрів – фахівців-управлінців. Часто проблема їхньої підготовки не відповідає потребам сьогодення, характеризується низьким рівнем підготовки як управлінців.

У психолого-педагогічній літературі проблемі підготовки управлінців присвячена низка наукових досліджень: В. Беленька, О. Богінч, Л. Ващенко, Л. Даниленко,

І. Дичківська, О. Заблоцька, О. Кононко, К. Крутій, Т. Лукіна, Т. Пономаренко та ін.

Сьогодні у суспільстві склалися певні суперечності щодо якості підготовки майбутніх організаторів дошкільної освіти та реальним станом керівників до прийняття управлінських рішень, впровадження інноваційних технологій у дошкільній освіті та ін.

Мета статті – теоретично обґрунтувати науково-педагогічні засади управління закладами дошкільної освіти.

Методи дослідження: аналіз, порівняння, узагальнення, систематизація педагогічних, психологічних, методичних джерел проблеми дослідження – з метою уточнення ключових понять дослідження та виявлення стану розробленості досліджуваної проблеми.

Входження України в європейський освітній простір вимагає піднесення якості освіти. Це вимагає розробки концепції розвитку дошкільної освіти, реалізації програми розвитку дитини «Я у Світі» [2]. Вони передбачають пошук й удосконалення форм організації, управління та урізноманітнення методів виховання, організації освітнього середовища. Для налагодження успішної управлінської діяльності потрібна інформація про дітей, їхні особливості, оцінні технології, упровадження ефективних технологій.

У дошкільній освіті відбуваються модернізаційні процеси, які викликають певні зміни і потребують подолання суперечностей між потребою у висококваліфікованих кадрів, які володіють інноваційними технологіями, та реальним станом підготовки організаторів дошкільної освіти; вимогами сучасного суспільства до підготовки педагогічних кадрів для дошкільної освіти та недостатнім навчально-методичним забезпеченням з управлінської діяльності в закладах дошкільної освіти. Зростають вимоги до потреби формування управлінської компетентності у майбутніх педагогічних працівників сфери дошкільної освіти, вихователів до реалізації управлінської діяльності у закладі дошкільної освіти.

Актуальним є наукове забезпечення управління у сфері освіти зокрема дошкільної. Опертя на загально педагогічні, загальнонаукові принципи, методологію управлінської діяльності забезпечує ефективність управління взаємодією соціальних інститутів, суб'єктів освітнього процесу. У педагогічній науці існують напрацювання у галузі методології, яка є теоретичним підґрунтям управлінської діяльності у галузі дошкільної освіти.

Управління, як зазначає Л. Пісоцька, – це та рушійна сила, яка націлена на активізацію людини через створення оптимальних умов для прояву та розвитку її творчого потенціалу. Управління – це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування та розвиток системи, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети» [11, с. 4], «як цілеспрямовану діяльність всіх ієрархічних ланок управління, котра забезпечує становлення, збереження, стабілізацію функціонування та розвиток дошкільної освіти у різноманітних формах охоплення нею потреб суспільства у вихованні дітей [11, с. 7].

Звернемо увагу на те, що управління можемо розглядати як розвиток і як функціонування. Управління як розвиток забезпечує збагачення уже наявного потенціалу, управління як функціонування передбачає поширення й реалізацію уже створеного потенціалу [11, с. 12].

Управління дошкільною освітою включає управління різними типами закладів дошкільної освіти різних форм власності, внутрішнє управління у ЗДО тощо.

Управління, за твердженням Л. Пісоцької, – «реалізація цілеспрямованості у взаємодії учасників освітнього процесу при вирішенні проблем, що виникають, і яка відбувається з опорою на певні концептуальні положення. Управління дошкільною освітою розглядається «як цілеспрямована діяльність всіх ієрархічних ланок управління, яка забезпечує становлення, збереження, стабілізацію функціонування та розвиток дошкільної освіти у різних формах охоплення нею дітей дошкільного віку» [33, с. 180]. Автором розроблено класифікатор функціональних напрямів управління розвитком дошкільної освіти в регіоні та ЗДО. Функціональний напрям охоплює такі комплекси завдань: філософію дошкільної освіти, принципи і методи управління, структура і функції управління, процес і технологія управління, статут ЗДО, правила внутрішнього розпорядку ЗДО, річний план роботи ЗДО, режим роботи ЗДО, план оздоровчого періоду [11, с. 181].

У педагогічній літературі освітній процес ЗДО розглядається як складна система. Розвиток ЗДО здійснюється через інноваційний процес, який має складну структуру. Інноваційний процес трактується (Л. Даниленко) як багаторівнева структура, складовими якої є діяльнісна, суб'єктна, рівнева, змістова.

Науковець (Л. Даниленко) зробила акцент на важливості кожного елемента інноваційного процесу. Насамперед йдеться про ланцюг компонентів діяльності: про мотиви, мету, завдання, зміст, форми, методи і результат. Упровадження інновацій залежить від керівника ЗДО і педагогічних працівників, від сформульованої ними мети, запропонованого чи розробленого змісту, вибору педагогічного інструментарію та умов для їх реалізації.

У сучасних умовах щораз більшого поширення набуває зміст інновацій, його розробка та управління. Це знаходить відображення у змісті інноваційного процесу, управління ЗДО та ін. У цьому контексті важливим є структура життєвого циклу. Для педагогічних працівників ЗДО характерним є трактування педагогічної діяльності як рутинності. Для цієї групи не характерні творчість, креативність; вони не готові застосувати інновацію в дошкільлі чи за його межами; вони не готові до роботи з батьками сучасних дошкільнят. Для окремих вихователів притаманне професійне вигорання.

У практиці управління інноваційним педагогічним процесом керівники ЗДО відзначають певні складності в оволодінні механізмами та методичними прийомами, спостерігається недостатня компетентність в управлінні, механічне виконання окремих дій, відсутність творчості у вирішенні певних ситуацій, управлінських дій.

Мета і зміст інноваційного педагогічного процесу є змінними, весь час удосконалюються, змінюються, і це залежить від соціально-економічних умов і соціального середовища. До цього мають відношення зміни, які демонструють вихованці у знаннях, уміннях, розвитку, ціннісних орієнтаціях. Якщо загалом проаналізувати отриманий результат управління інноваційним процесом, то він відображений у меті та результатах її реалізації.

Як показує практика, керівники ЗДО використовують різноманітні управлінські методи, які мають і позитивні, і негативні наслідки, в залежності від ситуації у колективі, від складених взаємовідносин, від важливості поставленого завдання та ін. Ідеї демократії, гуманізму повинні превалювати при виборі того чи іншого методу або групи методів.

Практика роботи у ЗДО свідчить про реалізацію матеріальних і моральних методів в управлінні ЗДО. Метод матеріального стимулювання вихователів у сучасному ЗДО не завжди впроваджується, оскільки кількість та якість педагогічної діяльності вихователів не завжди вимірюється стажем роботи у ЗДО. На жаль, до сьогодні стаж роботи у державних ЗДО трактується як показник ефективності, як критерій щомісячної матеріальної винагороди вихователя. З одного боку, мінімальна заробітна плата педагогічних працівників у галузі дошкільної освіти вимагає перегляду оплати праці, підвищення тарифів за категорії, звання. Ці критерії впливають і на розстановку кадрів у ЗДО, розробку і затвердження посадових інструкцій тощо.

Разом з тим принциповим є позиція директора ЗДО щодо використання методів морального впливу. Керівник повинен дбати про залучення вихователів до управління освітнім процесом, залучати та симулювати впровадження інноваційних технологій, здорової конкуренції у колективі, реалізації ідеї демократії. При цьому використовувати методи морального впливу, заохочення, побажання, подяки та ін. Усе це сприятиме удосконаленню освітнього процесу, управлінню кадрами в ЗДО, розвитку дошкілля в регіоні.

Одним із аспектів прийняття управлінських рішень є моніторинг. Це поняття у педагогічній літературі має різні визначення. Ми поділяємо точку зору С. Подмазіна, який визначає як «вироблення певних актуальних знань (отримання оперативної інформації) про стан системи (середовища), у якій відбуваються зміни, для подальшого перекладу цих знань на мову управлінських рішень» [12, с. 8].

Г. Єльнікова обґрунтовує три типи системи моніторингу в середній освіті, в основу ставить мету їхнього проведення – узгодження управління, діагностику, організацію діяльності. Цей підхід, на нашу думку, можна використати в управлінні ЗДО, у визначенні якості дошкільної освіти. Моніторинг узгодження управління передбачає організаційно-педагогічні засади діяльності ЗДО, ключову роль вихователя, керівника, фінансування ЗДО, відповідність державним вимогам. Реалізація цієї мети означає відповідність діяльності ЗДО державним стандартам. Діагностичний моніторинг передбачає діагностику рівня успішності дітей. Вихователь визначає методику чи методики, які буде використовувати для визначення рівня успішності вихованців. Якщо йдеться загалом про моніторинг діяльності, то цей вид моніторингу передбачає вимірювання діяльності ЗДО за певними показниками і критеріями, порівняння з усталеними нормами або чинними стандартами. Адже у ЗДО дитина проходить етап активного соціального формування [10].

Часто в освітній практиці використовують також поняття «контроль», зміст якого передбачає забезпечення зворотного зв'язку між учасниками освітнього процесу з метою прийняття рішення. Науковці трактують термін «контроль» як функцію управління, як складова моніторингу, наголошуючи, що для покращення управління та контрольної-аналітичної системи потрібно провести реструктуризацію. Час диктує свої вимоги до контролю, який повинен бути в першу чергу своєчасним і оперативним, чітко визначеним і системним, оцінюваним об'єктивно, також практикують передавання таких функцій підлеглим тощо [3]. Іншими словами контроль – це перевірка наявності із фактичним звітом. Важливо просто оновити функції контролю, вивести його на інший рівень, щоб керівник уникав прискіпливого нагляду, а дозволяв вихователям приймати рішення, проявляти самостійність і креативність.

---

На сучасному етапі контроль ототожнюється із моніторингом, де проявляються такі функції, як заохочення, планування, виправлення та регулювання. Хоча є певне розмежування, бо контроль це одноразовий акт, а моніторинг діє як інформаційна система. Під час контролю перевіряють ступінь виконання конкретних наказів, перераховують і оцінюють результати, які повинні співпадати із визначеними датами. Керівник повинен особисто принципово контролювати всі інформаційні потоки для прийняття об'єктивних рішень управління.

На пошук інноваційних підходів у системі управління дошкільною освітою має інтеграція України в європейській освітній простір. Важливо те, що не завжди з ентузіазмом керівники закладів дошкільної освіти реагують на інновації, впроваджують в освітній процес ЗДО.

Основні функції управління реалізуються за допомогою методів, під якими розуміють «сукупність способів здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей та результатів» [4, с. 25]. Загалом методи управління виступають як способи досягнення поставленої мети.

У педагогічній літературі виокремлюють прямі й опосередковані методи, індивідуальні і колективні, матеріальні, дисциплінарні й моральні. Використовуючи той чи інший метод керівник ЗДО має можливість підібрати кадри відповідно до посадових інструкцій, залучити вихователів до управлінських функцій з метою реалізації здорової конкуренції у ЗДО.

У педагогічній теорії виокремлено такі функції управління освітою: постановка мети, планування, прийняття управлінських рішень; організація, контроль, регулювання. І. Дичківська обґрунтовує в управлінні дошкільною освітою є такі функції: педагогічний аналіз інформації, мотиваційно-цільова, планово-прогностична, організаційно-виконавча, контрольна-діагностична, регулятивно-корекційна [8]. На нашу думку, цю класифікацію можна взяти за основу і для управління дошкільною освітою.

Технологічність в управлінні дошкільною освітою є відображенням теоретико-методичних і практичних засад дошкільної освіти. Управлінська технологія спрямована на вирішення різноманітних проблеми дошкільної освіти і має такі ознаки: ґрунтується на досягненнях психолого-педагогічної науки; взаємодія суб'єктів управління, урахування індивідуальних, професійних якостей, рівня фахової підготовки, загальної культури; вплив освітнього середовища на функціонування чи створення ЗДО, в якому освітній процес скерований на особистісний розвиток та соціалізацію дитини, – регіонально орієнтована, максимально спрямована на забезпечення і надання громаді освітніх послуг, урахування соціального замовлення.

Як засвідчує досвід роботи, такими технологіями є моделювання освітнього процесу, управління у співробітництві, метод прогнозування, індивідуально-диференційований підхід до надання освітніх послуг і забезпечення дітей регіону мережею ЗДО. Це можливо за умови аналізу ситуації в регіоні у сфері дошкільної освіти, виявлення недоліків, встановлення їх причин та подолання у сфері освітніх послуг, вирішення запитів вихователів і прийняття рішень.

Дошкільна освіта переживає реформування усіх її складових. Процеси демократизації та гуманізації, децентралізація вимагають відмови від авторитарного стилю управління, оновлення функцій управління. Директор ЗДО повинен бути висококваліфікованим спеціалістом володіти управлінськими компетенціями. Він

повинен володіти «уміннями формувати актуальні, теоретично обґрунтовані та практично значущі цілі; уміння здійснювати тактичне планування діяльності всіх учасників освітнього процесу, зокрема й свого; уміння за допомогою ефективних управлінських засобів обирати й реалізовувати поставлені цілі та коригувати раніше визначену тактику відповідно до реальних умов освітнього процесу; уміння здійснювати кваліфікований самоаналіз та аналіз діяльності учасників освітнього процесу [7, с. 136].

Позитивний імідж ЗДО залежить від керівника, який використовує інноваційні підходи в управлінській діяльності, і вихователів, які вирізняються ритмічною працею, високою кваліфікацією, є креативними, організованими. М. Гриньова та О. Штепа обґрунтували відповідний перелік умінь і навиків, якими повинен володіти керівник ЗДО у сучасних ринкових умовах [6, с. 26–27].

Вивчення передового педагогічного досвіду свідчить про використання окремими керівниками ЗДО інноваційних підходів, зокрема людиноцентричного, аксіологічного, акмеологічного, компетентнісного, синергетичного.

Охарактеризуємо коротко їх. Перший принцип, який зосереджує свою увагу на людині, виступає новим управлінським підходом, якому притаманні значущі перемини класичних поглядів не тільки змістового компоненту, але й при розв'язанні рішень під час управлінської діяльності. Перш за все, сюди відносять мотиваційний та наставницький аспект цієї активності, та власне ухвалення рішення. Наступний – ціннісний (аксіологічний) підхід управління ЗДО є логічним, адже цінності освітнього процесу взаємозалежні з цінностями самого ЗДО. Власне аксіологічні цінності у більшій мірі формують змістове наповнення стратегії управління інноваційним ЗДО. Для реалізації акмеологічного підходу керівнику ЗДО необхідно самому бути креативним. Ключовим завданням цього підходу є ознайомлення, аналіз та вибір ідей для творчого практичного використання в освітньому процесі ЗДО, що сприятиме ефективній управлінській діяльності. Не менш важливим є компетентнісний підхід, у якому професіоналізм керівника ЗДО розглядається як комплекс необхідних компетенцій для результативної управлінської роботи. Синергетичний підхід є дещо новим та недостатньо використовується в управлінській діяльності. Від вихователя вимагається самоорганізація, самовдосконалення та самоосвіта. Ці підходи впроваджуються в управлінську практику ЗДО Сумської області та міста Суми.

Керівник ЗДО повинен правильно визначити соціальну ролі кожної людини, її місце у колективі; забезпечити засвоєння кожною людиною призначеної їй соціальної ролі і виконання. Ващенко Л. стверджує, що високий рівень організаторських, інтелектуальних та комунікативних здібностей керівника ЗДО сприятиме забезпеченню атмосфери бережливого ставлення педагогів і вихованців, попередить виникнення негативних емоційних проявів у колективі і забезпечить емоційне благополуччя дітей [5, с. 158].

Ми припускали, що сьогоднішні студенти-магістри налаштовані до пошуку і прийняття нестандартних рішень, впровадження інноваційних технологій, форм і методів інноваційної діяльності, нестандартних управлінських рішень у діяльності з педагогічними працівниками, батьками й громадськістю. Їхня фахова підготовка мала б забезпечити креативний підхід до розв'язання управлінських проблем, створення розвивального інноваційного середовища у ЗДО, підприємницької та маркетингової

діяльності у галузі дошкільної освіти. Проведене дослідження виявило, що для більшості керівників ЗДО і сьогоденних студентів – завтрашніх управлінців характерний низький рівень розвитку управлінської культури.

Сьогодення висуває високі вимоги до професійної підготовки керівників закладів дошкільної освіти, до їхньої управлінської компетентності, здатності оптимально реалізовувати управлінські функції, самостійно приймати рішення у нестандартних ситуаціях. Компетентнісний підхід має забезпечити організацію розвивального середовища в ЗДО, сприяти удосконаленню професійної майстерності вихователів, всебічному розвитку особистості.

Формування майбутнього управлінця – організатора дошкільної освіти – залежатиме від уміння приймати і вирішувати управлінські ситуації, усвідомити особливості управлінської діяльності. Реалізація діяльнісного підходу в освітньому процесі сприятиме посиленню результативного компонента освіти, наповненню мети, змісту, результатів під час вирішення певних соціальних ситуацій і ролей, використання інноваційних технологій в освітньому процесі. Досвід засвідчує, що аналіз, ретельне обміркування, прийняття рішення дає можливість робити певні висновки у тій чи іншій ситуації, спонукатиме майбутнього управлінця до самоосвіти, самовдосконалення.

Як зазначає Л. Ващенко, «компетентному керівнику, робота якого базується на гуманістичних принципах у взаємостосунках із колективом, необхідно ставитися до кожного учасника навчально-виховного процесу як до самостійної цінності. Надаючи перевагу оптимальному й справедливому розподілу функцій та обов'язків, організаційному впливу над дисциплінарним, умінню визнавати свої помилки, поєднувати вимогливість з повагою до особистості кожного, віддавати перевагу непрямим засобам впливу (зміна пози, жестів, інтонацій, поглядів тощо), повинен досягати зворотного зв'язку у взаємодії, вміти аналізувати та розрізняти настрій кожного члена колективу. Емоційно позитивний та спокійний стиль спілкування легко приймається як дорослими, так і дітьми, стає для них звичайним та необхідним» [5, с. 157].

В організації начального процесу під час викладання навчальних дисциплін «Управління в системі дошкільної освіти», «Планування та організація освітнього процесу в ЗДО» перевага надається активним методам і формам навчання. Їх вибір пов'язаний з тим, що майбутній організатор дошкільної освіти повинен опанувати технологіями, які допоможуть йому стати суб'єктом навчання, відійти від монологізованих форм навчання, підтримувати прагнення до творчого самовдосконалення.

Вивчення фахових дисциплін спрямоване на реалізацію у професійній підготовці майбутнього вихователя та організатора професійної позиції «не над, а разом з дітьми». Доволі широко представлена означена проблема і у поза аудиторний час: розробка проектів, підготовка творчих завдань для організаційно-методичної та інспекторсько-методичної практик, участь у пошуковій та дослідницькій діяльності тощо.

Досвід роботи щодо використання управлінських ситуацій у підготовці організаторів дошкільної освіти до професійної діяльності. Управлінські ситуації охоплюють різні напрями діяльності ЗДО: організацію методичної роботи з членами



колективу, організацію роботи щодо вивчення і аналізу освітньої роботи з дітьми та співпрацю з батьками вихованців, організацію харчування та медичного обслуговування дітей в ЗДО, охорона праці співробітників, організацію діловодства та ін.

Добираючи матеріал для управлінських ситуацій, ми виходили з цілей і завдань викладання інтегрованого курсу «Управління в системі дошкільної освіти». Нами використано досвід роботи вихователів-методистів і директорів ЗДО, широко представлений у психолого-періодичних виданнях «Вихователь-методист дошкільного закладу», «Практика управління дошкільним закладом», «Дошкілля», «Медична сестра дошкільного закладу».

Під час вивчення курсу «Управління в системі дошкільної освіти» використання управлінських ситуацій на лекціях, семінарських заняття, під час іспиту дає можливість перевірити розуміння студентами різних теоретичних положень, статей, нормативно-правових документів. Використання ситуацій підвищує інтерес до дисципліни, до цікавості управління і формування управлінської культури, демонструють зв'язок теорії і практики. Студенти мають можливість перед і після заняття (лекції) продемонструвати зацікавлення темою, законодавчою базою, нормативними документами, ще раз поміркувати над прийнятим ними рішенням, знайти підтвердження прийнятому рішенням або знайти новий підхід до вирішення складної, неоднозначної ситуації.

Студенти мають можливість дати власну оцінку, працювати в групах і знайти розв'язання управлінській ситуації. Ефект залежить від використаних методів, прийомів, мотивів поведінки працівника ЗДО, звернень батьків, директора, вихователя тощо. У центрі – дитина, її інтереси, права. Управлінська ситуація буде правильно вирішена, якщо керівник буде стояти на боці дитини, її інтересів тощо.

Аналіз навчальних планів і відповідей студентів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 012 Дошкільна освіта, дає підстави стверджувати, що на бакалавраті викладаються навчальні дисципліни, які дають недостатньо знань з управлінської діяльності у дошкільній освіті, зокрема ЗДО.

Студенти не могли дати чіткої відповіді на запитання щодо сутності управлінської діяльності, перелічити дисципліни, на яких здійснюється підготовка до управлінської діяльності, необхідних особистісних якостей, які необхідні їм в процесі здійснення управлінської діяльності.

Аналіз та узагальнення відповідей студентів переконав нас, що підготовка студентів до управлінської діяльності в процесі викладання професійно-орієнтованих дисциплін має проводитися поетапно.

Перший етап – хронологічно збігається з третім роком навчання. Він має полягати в оволодінні знаннями про професію, ознайомленні студентів з різними напрямками управлінської діяльності, усвідомлення ними соціальної ролі управління, його основних функцій і моделей, розвитку стійкого позитивного ставлення до управлінської професії та потреби у творчому оволодінні нею.

Другий етап збігається з четвертим роком навчання, має спрямовуватися на збагаченні управлінського досвіду – включення студентів в різні види управлінської діяльності, у процесі якої формується усвідомлення своїх фазових можливостей і здібностей, моральних якостей і психологічних властивостей, що забезпечує результативність у роботі.

Формування стійких і глибоких переконань, принципів, що є складовими

світогляду майбутнього управлінця, розширенням і поглибленням світогляду студентів знаннями тих проблем, які повинен вирішувати сучасний керівник в умовах ринкових відносин, закріплення творчого підходу до вирішення професійних завдань, оволодіння основами професійної етики, набуттям навичок системності у роботі керівника ЗДО є визначальними.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок про те, проведене дослідження засвідчує, що використання в освітньому процесі управлінських ситуацій сприятиме формуванню сучасного організатора дошкільної освіти, керівника, який зможе креативно мислити, творчо й рішуче приймати управлінські рішення, використовувати демократичний стиль управління тощо.

З упевненістю можна сказати, що пріоритетним у формуванні управлінської культури є формування стійких і глибоких переконань, принципів, що є складовими світогляду майбутнього управлінця, розширенням і поглибленням світогляду студентів знаннями тих проблем, які повинен вирішувати сучасний керівник, закріплення творчого підходу до вирішення професійних завдань, оволодіння основами професійної етики, набуттям навичок системності у роботі.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці нових інноваційних підходів до розв'язання цієї проблеми.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базовий компонент дошкільної освіти (Державний стандарт дошкільної освіти): нова редакція. 2021. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/bazovij-komponent-doshkilnoyi-osviti-v-ukrayini>
2. Базова програма розвитку дитини дошкільного віку «Я у Світі» / наук. ред. та упоряд. О. Кононко. Київ: Світич, 2018. 430 с.
3. Беленька Г. В. Вихователь дітей дошкільного віку: становлення фахівця в умовах навчання: монографія. Київ: Світич, 2016. 304 с.
4. Богиніч О. Закономірності фахової підготовки майбутніх вихователів: методичне вираження: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 16 жовтня 2018 р. Київ, 2018. С. 241–245.
5. Вашенко Л. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: монографія. Київ, 2005. 380 с.
6. Гриньова М., Штепа О. Менеджер в освіті. *Підручник для директора*. 2020. № 9–10. С. 25–28.
7. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ, 2020. 358 с.
8. Дичківська І. М. Принципи управління інноваційними процесами у дошкільних навчальних. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2012. № 22(1). С. 110–117.
9. Заблоцька О. Компетентнісний підхід як освітня інновація: порівняльний аналіз. *Вісник Житомирського державного університету ім. І. Франка*. 2018. № 40. С. 63–68.
10. Сльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія. Київ: ДАККО, 1999. 303 с.
11. Пісоцька Л. Організація системи управління в контексті розвитку дошкільної освіти. *Педагогічний дискурс*. 2010. Вип. 8. С. 180–184.
12. Подмазін С. І. Особистісно орієнтований моніторинг діяльності закладів освіти. *Директор школи*. 2020. № 33(225). С. 8.

#### REFERENCES

1. Bazovyi komponent doshkilnoi osvity (Derzhavnyi standart doshkilnoi osvity): nova redaktsiia. (2021). URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/bazovij-komponent-doshkilnoyi-osviti-v-ukrayini> [in Ukrainian].
2. Bazova prohrama rozvytku dytyny doshkilnoho viku «Ja u Sviti». (2018) / nauk. red. ta uporiad.

- O. Kononko. Kyiv: Svitych [in Ukrainian].
3. Bieliienka, H. V. (2016). *Vykhovatel ditei doshkilnogo viku: stanovlennia fakhivtsia v umovakh navchannia*. Kyiv: Svitych [in Ukrainian].
  4. Bohinich, O. (2018). *Zakonomirnosti fakhovoi pidhotovky maibutnikh vykhovateliv: metodychne vyrazhennia: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Kyiv, 241–245 [in Ukrainian].
  5. Vashchenko, L. (2005). *Upravlinnia innovatsiinymy protsesamy v zahalnoi serednii osviti rehionu*. Kyiv [in Ukrainian].
  6. Hrynova, M., Shtepa, O. (2020). *Menedzher v osviti. Pidruchnyk dlia dyrektora, 9–10, 25–28* [in Ukrainian].
  7. Danylenko, L. I. (2020). *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh*. Kyiv [in Ukrainian].
  8. Dychkivska, I. M. (2012). *Pryntsypy upravlinnia innovatsiinymy protsesamy u doshkilnykh navchalnykh. Visnyk Luhanskoho natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedahohichni nauky, 22(1), 110–117* [in Ukrainian].
  9. Zablotska, O. (2018). *Kompetentnisnyi pidkhid yak osvitnia innovatsiia: porivnialnyi analiz. Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu im. I. Franka, 40, 63–68* [in Ukrainian].
  10. Ielnykova, H. V. (1999). *Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni*. Kyiv: DAKKO [in Ukrainian].
  11. Pisotska, L. (2010). *Orhanizatsiia systemy upravlinnia v konteksti rozvytku doshkilnoi osvity. Pedahohichniy diskurs, issue 8, 180–184* [in Ukrainian].
  12. Podmazin, S. I. (2020). *Osobystisno oriientovanyi monitorynh diialnosti zakladiv osvity. Dyrektor shkoly, 33(225), 8* [in Ukrainian].