

підтримки. Також розглядається роль постійного оновлення навчальних матеріалів та активної взаємодії між студентами, викладачами та професіоналами галузі для забезпечення актуальності та сучасності навчання.

**Ключові слова:** інформаційно-комунікаційні технології, поліпрофесійна мобільність, менеджери-економісти, професійні навички, освітні програми, ринок праці.

УДК 378.091.12.07:005:373.2

**MANAGEMENT AS AN AREA OF CONTROL AND KEY COMPETENCIES OF THE HEAD OF THE PRESCHOOL EDUCATION DEPARTMENT**

**МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЦАРИНА УПРАВЛІННЯ ТА КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА КАФЕДРИ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Олена Гнізділова**

доктор педагогічних наук, професор,  
E-mail:gnizdilovaoa@gsuite.pnpu.edu.ua  
ORCID 0000-0001-7706-2427

Полтавський національний педагогічний  
університет, Україна

**Olena Hnizdilova**

D.Sc. in Pedagogy, Professor,  
E-mail:gnizdilovaoa@gsuite.pnpu.edu.ua  
ORCID 0000-0001-7706-2427

Poltava National Pedagogical  
University, Ukraine

**ABSTRACT**

*The presented article outlines the characteristics of the principles of management theory and practice of preschool education department management, in particular, attention is paid to the urgent requirements for skill level development and increasing the significance of the competencies of a modern leader, manager. Current problematic issues of management and competencies of the head of the preschool education department in the structure of higher education institutions of Ukraine are revealed. Emphasis is placed on organizational activity, professional experience, and personal mentoring effectiveness, which is largely determined by the manager's ability to self-develop. Attention is focused on the idea of the influence of the education manager on the team. It is emphasized that a modern manager is a team player, therefore leadership and the ability to collective interaction, which requires attention to personality characteristics and psychological skills, are in the first place among the components of managerial competence. The opinion was strengthened that despite the considerable number of studies on this issue, there are questions that require more detailed attention. It was found that it is necessary to train employees on the basis of considerations: the successful work of a manager is equal to how efficiently his team members work, mentoring provides invaluable help in case of serious overlaps in work, develops a sense of responsibility, independence, increased work efficiency, professional level of the individual. It is noted that mentoring is an aid in the management of the department of preschool education, especially if it fits into the general system of values and actions of the department, which includes production processes, quality control, delegation of authority, specialization, productivity improvement. It is emphasized that management is not reduced only to methods and methods, it consists in involving all employees in the general system of values, making*

*their work meaningful, achieving full mutual understanding regarding goals and means of achievement. It is this style that needs further exploration and further study and use at all levels of department management.*

**Key words:** *department of preschool pedagogy, pre-school education, pedagogical profile, professional management, teacher, master.*

**Актуальність теми.** Одним з актуальних питань загальної педагогіки та історії педагогіки на сучасному етапі розвитку та становлення науки про керівництво є пошук шляхів подолання суперечностей у теорії та практиці управлінського менеджменту. Проблемні тематичні пошуки засобів ефективності аспектів менеджменту в управлінській галузі можуть бути розв'язані лише за умов забезпечення високого рівня компетентності та відповідної професійної майстерності кожного члена колективу окремої кафедри, зокрема дошкільної освіти.

Освітній і науковий процеси є цілісною системою, а отже, і коректне управління нею вимагає глибокого системного методичного підходу. Вимоги сучасного соціального й професійного життя керівника потребують пошуку нових форм ефективної діяльності, нових управлінських рішень і наукових напрямів роботи, таких як управлінський менеджмент професійної діяльності керівника кафедри дошкільної освіти, а також розгляду менеджменту керівництва в системі управління освітньою галуззю. Окрім цього, управлінці та керівники, щодня працюючи у взаємодії з іншими людьми, серед яких колеги по кафедрі й здобувачі вищої освіти – магістри, повинні розвивати власні вміння та вдосконалювати професійний потенціал керівника-наставника. Зауважимо, що успішність фахової підготовки магістрів професійної освіти залежить від грамотного цільового менеджменту, проте його організацію в закладах освіти України ускладнює низка проблем, серед яких: неефективна взаємодія, обмеженість повноважень керівників, низький рівень управлінської підготовки менеджерів освіти, відсутність належної системи управління. Розв'язання цих проблем потребує налагодження тісної співпраці й колегіальної взаємодії, переорієнтацію програм, розширення владних повноважень керівника кафедри дошкільної освіти. Зауважимо, що переосмислення теорії управління кафедрою дошкільної освіти, поява нових управлінських рішень і функціональних обов'язків зумовлює й освітні вимоги та творчі пошуки щодо ефективної роботи складу кафедри дошкільної ланки в структурі закладів вищої освіти України.

Актуальність дослідження проблем управління кафедрою дошкільної освіти зумовлена підвищенням ролі людського чинника в освітньому менеджменті, концентрацією уваги керівників на пошук інноваційних підходів до роботи з колективом та становленням менеджменту серед колективу фахівців. Констатуємо про перетворення сучасного менеджменту в діяльнісну систему управління освітнім процесом і рушійну силу зміни суспільства, здатну забезпечити його випереджальний розвиток й інноваційний прорив на науковій і освітній ниві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ефективність розв'язання стратегічних суспільних завдань, визначених у законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», Національній стратегії розвитку освіти в Україні та інших основних нормативно-правових та

---

директивних документах, передусім, залежить від якості управління, що здійснюється в навчальних закладах, та відповідної компетентності їх керівників.

Традиційною в науці є думка про те, що основа ефективності управління – особистий і практичний досвід менеджера. Водночас, актуальні потреби суспільства диктують нові умови якісних характеристик управлінської діяльності, основною метою якої є реалізація високих гуманітарних стандартів життя та досягнення соціально значущих результатів.

Аналіз наукових розробок у галузях менеджменту, психології та педагогіки свідчить про те, що проблемам менеджерів приділено недостатньо уваги. Різномісність підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти розкрито в наукових працях Л. Артемової, Г. Беленької, А. Богуш, Н. Гавриш, Л. Зданевич, І. Коновальчук, Ю. Косенко, К. Крутій, М. Машковець, Н. Ничкало, А. Омеляненко, Е. Панасенко, Л. Пісоцької, І. Рогальської, Т. Танько, Т. Теличко С. Іванчук, С. Курінної, Т. Шульги. Проблема формування професіоналізму керівника та розвитку його управлінських компетентностей знайшла відображення в працях: О. Башкир, В. Бондара, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, А. Коркішко, Н. Клокар, О. Королук, В. Крижка, В. Маслова, В. Мельник, В. Олійника, Н. Островерхової, О. Пометун, З. Рябової, Т. Сорочан, Є. Хрикова. Педагогічний менеджмент у закладах вищої освіти розглянуто в працях багатьох науковців (К. Матішак, Н. Мачинська, К. Жирнова, М. Певзнер, Л. Мартинець).

Сучасні дослідники одним зі шляхів формування культури управління визнали теорію педагогічного менеджменту, що є комплексом принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління керівними системами підготовки наставників, роботу яких спрямовано на підвищення ефективності їх професійної діяльності й розвиток особистісних якостей. Особливого значення в менеджменті управління кафедрою дошкільної освіти набуває мистецтво спілкування з людьми, управлінські вміння та здатність до організації та самоорганізації себе і всіх причетних до спільної діяльності.

**Формулювання цілей (мета) статті, постановка завдання** полягає в з'ясуванні сутності менеджменту управління та характеристики його змісту з позиції теорії та практики наставництва над кафедрою дошкільної освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Розвиток теорії управління кафедрою дошкільної педагогіки спроектував безліч нетрадиційних потрактувань цього явища, унаслідок чого в науковій і практичній діяльності керування освітнім процесом на кафедрі виникли такі поняття, як менеджер освіти, наставник. Під процесом менеджменту, який розвивається як діяльність, розуміють, що будь-який педагог є менеджером власного процесу, а керівник кафедри є менеджером кафедрального загального процесу.

Поняття «менеджмент» у науковій літературі почали використовувати нещодавно. Менеджмент – це вміння реалізовувати визначені завдання, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки людей. Проте, менеджмент це також і функція, вид діяльності, змістом якої є керівництво підлеглими в межах організації; менеджмент – це галузь знань, що допомагає здійснювати функцію управління; менеджмент – це стилі спілкування з людьми, майстерність вибудовування взаємин, особливі вміння та адміністративні

навички. Менеджмент у педагогіці – це управління (планування, регулювання, контроль), керівництво науково-педагогічною діяльністю, його організація; сукупність методів, форм і засобів управління для досягнення мети. Підґрунтям керівництва й управління слугують сучасні досягнення науки про управління, законодавство, практику організації дошкільництва, досвід управління в галузі освіти, історичну спадщину, наставництво. Необхідність вивчення актуальних проблем менеджменту та його ключових компетентностей пояснюють і тим, що наразі в процесі діяльності педагогічних колективів великого значення набувають управлінські філії, такі як аналіз, планування, організація, контроль і корекція. У зв'язку із цим, науковці вказали на необхідність трансформації викладача кафедри дошкільної освіти в менеджера кафедрального процесу.

На думку Л. Мартинець, виокремлено такі управлінські принципи, серед яких: принцип поваги й довіри до людини, принцип цілісного погляду людини; принцип співробітництва; принцип соціальної справедливості; принцип індивідуального підходу в процесі управління; принцип особистого стимулювання; принцип консенсусу; принцип колективного прийняття рішення; принцип цільової гармонізації; принцип автономізації управління; принцип постійного оновлення (Мартинець, 2018).

Зосередимо увагу на тому, що функції менеджера кафедри дошкільної освіти, який забезпечує освітній і науковий процес на кафедрі, полягають у тому, щоб визначити й знайти тих, хто потребує наставництва, підібрати членів колективу кафедри необхідної кваліфікації, фахівців, які мають високопрофесійний досвід, сконцентрувати в одному місці всіх однодумців кафедри, запровадити процес і забезпечити його всіма необхідними засобами, стимулювати й контролювати, коригувати впродовж роботи, намагаючись досягти відповідної якості. Визначені функції допомагають з'ясувати основні завдання менеджменту: постановку ідей, цілей; планування та ресурсне забезпечення процесу, високу мотивацію всіх учасників, контроль і координацію, а також сам результат спільної діяльності.

Отже, особливість галузі менеджменту управління обумовлена й характером та змістом сумісної злагодженої роботи. Серед особливостей менеджменту управління в галузі освіти можна виокремити такі: безпосередню та особистісно орієнтовану взаємодію між усіма суб'єктами науково-педагогічного процесу; необхідність диференціації та індивідуалізації освітніх послуг; залежність функціонування організації від поведінки споживачів; складність визначення параметрів якості; необхідність володіння досконалими навичками роботи зі споживачами; своєрідність визначення параметрів якості; необхідність володіння досконалими навичками роботи з колегами. Розвиток кафедри дошкільної освіти в сучасних умовах потребує переосмислення функцій управління та наставництва. Тенденції такої парадигмальної зміни ключових компетентностей і функцій управління кафедрою дошкільної освіти ми простежуємо останні десятиріччя (Махія, 2014).

Зазначимо, провідна роль у менеджменті управління належить керівнику кафедри, а саме тій філософії та мотивації управління, на основі якої він організовує власну діяльність. Керівник кафедри дошкільної освіти має бути лідером у своєму колективі. Для успішного забезпечення цілісного процесу функціонування та розвитку кафедри очільник повинен вміло поєднувати в собі

й у своїй роботі різні типи лідерства, формувати досвід різнобічної побудови освітнього процесу як середовища повноцінного формування особистості й дієздатності науково-педагогічного колективу.

Аналіз теорії та практики наукового та освітнього процесу уможлиблює дійти висновку, що поширенню концептуальних засад та ідей менеджменту управління перешкоджають різноманітні причини: недостатня сформованість нормативно-правової бази; низький рівень управлінської підготовки й функціональної компетентності керівників кафедри дошкільної освіти; відсутність адекватного дидактичного забезпечення процесу підготовки та перепідготовки керівних кадрів освіти на засадах ключових компетентностей менеджменту управління; дефіцит теоретичних і практичних розробок із проблем управління кафедрою та узагальненого передового педагогічного досвіду з питань управління.

Отже, основою менеджменту управління є формування нового напрямку в діяльності керівника. Саме його особливість полягає в тому, аби усвідомити нову роль наставника під час розвитку особистості як організатора, фасилітатора, ментора чи коуча в освітньому й науковому просторах. Предметом діяльності викладача як менеджера освітнього процесу має стати управлінська діяльність, що спрямована на процес стимулювання жвавого інтересу на реалізацію всіх поточних і майбутніх задумів. Використання ключових компетентностей передбачає вміння викладача-управлінця керувати низкою актуальних ситуацій, процесом взаємодії в колективі, що і є одним із головних складників діяльності сучасного менеджера освіти (Олійник, 2013).

Зауважимо, імплементація концепцій менеджменту управління як теорії керівництва й наставництва освітнього й наукового процесів обумовлена, на наш погляд, низкою важливих чинників. По-перше, теорія управління кафедрою дошкільної освіти переживає наразі етап інтенсивної трансформації, що зумовлено соціально-економічною реформою суспільного життя, його поступовим переходом до ринкової економіки, кризою авторитарних методів управління, необхідністю пошуку національної моделі управління традиційними й новими типами закладів освіти з використанням світового досвіду менеджменту. По-друге, сучасне управління науковими й освітніми системами потребує пошуку й розроблення засобів та методів, що сприяють найефективнішому досягненню цілей кафедри дошкільної освіти, підвищенню продуктивності праці серед колег колективу.

Отже, менеджмент управління передбачає організацію роботи керівного й допоміжного колективу кафедри для досягнення поставленої мети в найбільш розвинений і раціональний спосіб. По-третє, менеджмент продукує систему певних іміджевих правил, притаманних статусу керівника кафедри дошкільної освіти, яка включає сукупність міжособистісних, інформаційних та організаційно-технологічних ролей в умовах відсутності повного стандарту й переліку управлінських приписів; використовує особистісні якості як основне джерело й засіб управління; діє в нестандартних ситуаціях; постійно змінює організаційні ситуації, визначає загальний напрям руху керованої управлінської системи, її зміни й особливості подальшого розвитку.

Акцентуємо, що знаковість менеджменту управління кафедрою дошкільної освіти полягає в тому, що він має принципово інший економічний,

---

соціально-психологічний та структурно-функціональний механізм, спрямований на розв'язання конкретних проблем взаємодії учасників кафедри в процесі реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних і професійних знань, що виникають під час сумісної діяльності, зумовленої взаємовідносинами в професійній галузі. Економічний механізм менеджменту управління передбачає три блоки: внутрішньоорганізаційне управління, управління науково-методичним забезпеченням, управління колективом кафедри, який забезпечує не лише ефективність професійної діяльності кафедри дошкільної освіти, а й сприяє його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг за рахунок якісно підготовлених здобувачів і як наслідок – майбутніх професіоналів і справжніх майстрів своєї справи.

Тож менеджмент управління – це складна система принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління кафедрою дошкільної освіти, спрямована на підвищення його іміджевої та науково-педагогічної ефективності. Серед основних цілей виокремимо: ефективне й планомірне використання сил, засобів та часу всіх учасників; визначення відповідності діяльності працівників кафедри згідно з конкретними цілями й реальними строковими планами відповідно до соціально-економічного й духовного розвитку суспільства; повнота, порівняльність, несуперечність, взаємозв'язок, конкретність і реальність певних цілей та їх співупорядкованість із головною метою – розвитком науковця як вільної, відповідальної, творчої особистості, формуванням готовності до праці, активної життєвої позиції та дослідницького світогляду.

Ефективне наукове управління передбачає також реалізацію принципів його системного самовдосконалення на основі досягнень теорії та передової практики менеджменту управління (Проніков, 2021).

Підкреслимо, що демократичний стиль формується здебільшого під час використання методів психолого-педагогічного впливу, що реалізується у формі поради, прохання, побажання, вимогливого розпорядження, заохочення чи подяки. На нашу думку, за допомогою цих методів здійснено планування соціального розвитку колективу кафедри дошкільної освіти, встановлено сприятливий психологічний клімат у колективі кафедри, підвищено творчу активність й ініціативність усіх працівників кафедри дошкільної освіти, виокремлено колективну колегіальну самоосвіту, почуття колективної відповідальності, вивчено та сформовано позитивні, соціально-значущі мотиви трудової діяльності. Отже, саме ці методи спираються на використання різних форм колективного й індивідуального морального заохочення, ураховуючи індивідуальні психологічні особливості членів колективу кафедри дошкільної освіти в структурі закладів вищої освіти України.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Аналіз передового науково-педагогічного досвіду управління кафедрою дошкільної освіти в структурі закладів вищої педагогічної освіти України показав, що успіх менеджера освіти є таки залежним від власних амбіцій, задатків і наполегливої злагодженої праці всього колективу кафедри дошкільної освіти.

Доходимо висновку, що наразі управління кафедрою дошкільної педагогіки здійснюється відповідно до законів України, наказів і розпоряджень, нормативно-правових актів відповідного змісту. Яким би високоморальним не був фахівець із багаторічним досвідом лідера-управлінця, за переваги та

недоліки колективу кафедри відповідає саме він. Поширеними проблемними питаннями є: неефективна взаємодія між кафедрою та членами колективу кафедри дошкільної освіти, обмеженість менеджерів освіти середньої ланки, некоректний рівень управлінської компетенції керівних органів, відсутність ефективної доказової системи управління власними ресурсами серед колективу кафедри дошкільної освіти.

У перспективі основне завдання менеджменту управління полягатиме в інтегруванні невизначеності в системі прогнозування, прийняття рішень та організаційної структури, яка потребує від менеджера високого рівня професіоналізму, здатності до адаптації та інноваційної наукової й наставницької діяльності. На нашу думку, саме управлінський менеджмент у системі вищої освіти уможливить надати викладачам, здобувачам, зокрема магістрантам, знань і умінь ефективно й злагоджено проводити свою роботу.

#### ДЖЕРЕЛА І ЛІТЕРАТУРА

Мартинець Л. А. (2018). *Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навчальний посібник*. Вінниця, 196 с.

Махиня Н. В. (2014). Освіта дорослих: навчання на робочому місці як один із методів ефективного набуття кваліфікації. Розвиток соціально-гуманітарної освіти і науки в контексті модернізації вітчизняної вищої освіти: матеріали II всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 26 груд. 2014 р.). Дніпропетровськ, ДНУ імені Олеса Гончара.

Олійник Л. В. (2013). Активні методи навчання та їхня роль у психолого-педагогічній підготовці майбутніх магістрів військово-соціального управління. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. С. 51-57

Проніков О. П. (2021) *Менеджмент закладів вищої освіти та його вплив на якість знань студентів*. Педагогічні науки. №13(169)

#### REFERENCES

Martynets L. A. (2018). *Upravlins`ka diyal`nist`kerivnyka navchal`noho zakladu: navchal`nyu posibnyk* [Management activity of the head of the educational institution: a study guide]. Vinnytsya, 196 p. [in Ukrainian].

Makhynia, N. V. (2014). *Osvita doroslykh: navchannia na robochomu misti yak odyz iz metodiv efektyvnoho nabuttia kvalifikatsii* [Adult education: on-the-job training as one of the methods of effective qualification acquisition]. *Rozvytok sotsialno-humanitarnoi osvity i nauky v konteksti modernizatsii vitchyznianoio vyshchoi osvity: materialy II vseukr. nauk. – prakt. konf. (m. Dnipropetrovsk, 26 hrud.2014 r.)*. Dnipropetrovsk, DNU imeni Olesia Honchara. [in Ukrainian].

Oliynyk L. V. *Aktyvni metody navchannya ta yikhnya rol` u psykholoho-pedahohichnyi pidhotovtsi maybutnikh mahistriv viys`kovo-sotsial`noho upravlinnya* [Active learning methods and their role in the psychological and pedagogical training of future masters of military and social management].

Pronicov O. P. (2021). *Menedzhment zakladiv vyshoyi osvity ta yoho vplyv na znan` studentiv* [Management of institutions of higher education and its influence on the quality of students` knowledge]. *Pedahohichni nauki*, №13(169) [in Ukrainian].

**АНОТАЦІЯ**

*У статті окреслено характеристику основ теорії та практики менеджменту управління кафедрою дошкільної освіти, зокрема акцентовано на стрімких вимогах розвитку рівня майстерності та посилення значущості компетентностей сучасного керівника, управлінця. Розкрито актуальні проблемні питання менеджменту й компетентності керівника кафедри дошкільної освіти в структурі закладів вищої освіти України. Наголошено на організаційній діяльності, професійному досвіді, особистій наставницькій ефективності, що значно обумовлена здатністю керівника до саморозвитку. Акцентовано увагу на ідеї впливу менеджера освіти на колектив. Підкреслено, що сучасний керівник – це командний гравець, тому перше місце серед складників управлінської компетентності посідає лідерство та здатність до колективної взаємодії, що потребує уваги до характеристики особистості й навичок психологічного характеру. Попри значну кількість досліджень із цієї проблематики, залишаються питання, що потребують більш докладної уваги. Зауважено, що навчати працівників потрібно на підставі міркувань: успішна робота менеджера дорівнює тому, наскільки ефективно працюють члени його команди, наставництво дає неоціненну допомогу у випадку серйозних нашарувань у роботі, розвиває почуття відповідальності, самостійності, підвищення ефективності праці, професійного рівня особистості. Зазначено, що наставництво є допомогою в процесі управління кафедрою дошкільної освіти, особливо коли воно вписується в загальну систему цінностей і дій кафедри, що охоплює виробничі процеси, контроль за якістю, делегування повноважень, спеціалізацією, підвищення продуктивності. Наголошено, що керівництво не зводиться лише до методів і способів, а полягає в тому, щоб долучити всіх працівників до загальної системи цінностей, зробити їхню працю осмисленою, досягнути повного взаєморозуміння щодо цілей і засобів досягнення. Саме цей стиль потребує подальших розвідок і вивчення та використання на всіх щаблях управління кафедрою.*

**Ключові слова:** кафедра дошкільної педагогіки, дошкільна освіта, педагогічний профіль, професійний менеджмент, викладач, магістр.

УДК 37.091.3-043.5

**FEATURES FUNCTIONING OF INTERACTIVE TECHNOLOGIES  
IN THE PROCESS OF TEACHER AND STUDENT INTERACTION****ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
В ПРОЦЕСІ ВЗАЄМОДІЇ ВЧИТЕЛЯ І УЧНЯ****Євген Роздимаха**

доктор філософії (PhD),

старший викладач

E-mail: yevhen.rozdymakha@gmail.com

ORCID 0000-0002-0158-3207

ДВНЗ «Донбаський державний  
педагогічний університет», Україна**Yevhen Rozdymakha**

Doctor of Philosophy (PhD),

Senior Teacher

E-mail: yevhen.rozdymakha@gmail.com

ORCID 0000-0002-0158-3207

SHEI “Donbas State  
Pedagogical University”, Ukraine