

УДК 005.3:378.6:373.2-057.17

**PROFESSIONAL MANAGEMENT IN THE MANAGERIAL BRANCH OF  
THE HEAD OF THE PRESCHOOL EDUCATION DEPARTMENT**

**ПРОФЕСІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ГАЛУЗІ  
КЕРІВНИКА КАФЕДРИ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

*Елліна Панасенко*

доктор педагогічних наук, професор

E-mail: ellinapanasenko@ukr.net

ORCID 0000-0002-6787-0129

ДВНЗ «Донбаський державний  
педагогічний університет», Україна

*Ellina Panasenko*

D.Sc. in Pedagogy, Professor,

E-mail: ellinapanasenko@ukr.net

ORCID 0000-0002-6787-0129

SHEI “Donbas State Pedagogical  
University”, Ukraine

**ABSTRACT**

*The article deals with the basics of professional management, in particular, attention is drawn to theoretical foundations and concepts, methodology and practical recommendations on management, organization and planning of the work of the manager and the department, in particular preschool pedagogy. The management and managerial qualities of the head of the department of preschool education are emphasized. The development of management as a field with the aim of introducing the main management processes and planning the scientific activities of the department and its staff is emphasized. Attention is focused on the idea that the role of a modern manager is not only to take actions and respond to external events that affect him. The manager must actively influence these events, actualizing himself, his ability to manage himself and other participants in the educational process in any situation. It is emphasized that a manager is a person who professionally performs managerial functions, using all the means at his disposal. The author substantiates the view that a manager in the course of his or her activities should possess professional, business, administrative, organizational, socio-psychological and moral qualities. It is noted that the personal characteristics, defining behavior and effectiveness of the manager at the department, in particular preschool education, are divided into three interrelated groups: knowledge and skills, abilities and position (attitude, orientation to achievement). The analysis of scientific literature has allowed us to identify the following criteria for the communicative competence of a professional manager: motivational and value, cognitive, and activity-communicative components. It is emphasized that competence is the sum of knowledge, experience, skills and abilities that a manager has at his disposal.*

**Key words:** professional image, professional management, managerial sphere, teacher, planning, scientific activity, department of preschool pedagogy.

**Актуальність теми.** Аналіз наукових розробок у галузях менеджменту, психології та історії педагогіки свідчить про те, що проблемам самореалізації, готовності до ефективного управління кафедрою дошкільної педагогіки, самовиховання та корекційній роботі членів колективу приділено недостатньо уваги.

Пріоритетне питання щодо аспектів професійного менеджменту в управлінській діяльності керівника кафедри, зокрема дошкільної освіти, наразі

вивчене та проаналізоване, вказує на прогалини в цій системі. Тому й досі є думка, що керівником освітньої установи, підрозділу чи кафедри можна стати без додаткових внутрішніх зусиль і прагнень лише на підставі життєвого досвіду через висування на посаду та затвердження на ній. Це й зумовлює необхідність додаткових досліджень науковців щодо питань професійної підготовки менеджерів й ефективного виконання ними надалі своїх обов'язків.

Проблеми формування готовності майбутніх фахівців до різних видів професійної діяльності, зокрема управлінської, частково розглянуто в наукових дослідженнях М. Дяченка, А. Деркача, І. Радванського, А. Тихончука, В. Уліча, В. Ягупова. Проте немає спеціальних досліджень, присвячених професійній підготовці майбутніх менеджерів закладів освіти до управлінської діяльності. Попри наявність окремих досліджень науковців, зокрема праць О. Пшеничної, О. Романовського та М. Чеботарьова, напрацювань Л. Сатановської, Л. Служицької, проблема визначення педагогічних умов формування готовності підготовки майбутніх менеджерів освіти до управлінської діяльності не знайшла належного розв'язання в теорії та методиці професійного навчання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Професіоналізм особистості керівника кафедри дошкільної освіти передбачає скерованість на результат, вектор на особистісно-професійний розвиток та планування професійної кар'єри, наявність високих професійних стандартів, нормативно-моральну систему, регуляцію поведінки та колегіальних взаємин. Система вищої освіти зорієнтована на практичну підготовку майбутніх менеджерів освіти нової генерації, здатних до особистісного професійного зростання. Завдання сучасної кафедри дошкільної освіти як осередка університетської освіти є не так формуванням особистості із задалегідь заданими властивостями та якостями, як створенням у закладі вищої освіти, зокрема кафедри дошкільної освіти, умов для реалізації нею потенційних можливостей, окультурення її потреб, духовних цінностей.

На вивчення проблем управління освітою спрямовано зусилля багатьох відомих науковців, зокрема праці: Є. Березняка, В. Бондаря, Л. Ващенко, О. Галуса, М. Гриньової, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, О. Ельбрехт, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Н. Коломінського, Ю. Коначевського, В. Кременя, Н. Кузьміної, В. Лугового, Т. Лукіної, О. Мармази, В. Маслова, С. Ніколаєнка, В. Олійника, В. Пікельної, Г. Полякової, С. Сисоєвої, В. Сухомлинського, Є. Хрикова.

Різні моделі освітнього середовища в наукових працях презентують такі науковці, як О. Ковшар, С. Курінна, О. Листопад, С. Макаренко, С. Саяпіна, Т. Шульга. Особливості організації та вдосконалення освітнього середовища вищої школи й кафедри присвятили дослідження О. Башкир, Л. Боденко, В. Бондар, М. Братко, Л. Ващенко, Т. Дороніна, О. Ємчик, Є. Заредінова, С. Іванчук, О. Матвієнко, О. Семенов. 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. Машовець, Н. Ничкало, А. Омеляненко, Л. Пісоцької, І. Рогальської, Т. Танько, Т. Теличко. Різні аспекти підготовки майбутніх менеджерів досліджено в працях В. Барбінова, О. Лаврентьева, І. Саюк, Я. Топольник. Зауважимо, що дослідження якостей, необхідних менеджеріві, зокрема й менеджеріві освіти, і кафедри, якщо й мали місце, то вирізнялися переважно ситуативним характером і стосувалися керівників передусім

загальноосвітніх навчальних закладів.

**Формулювання цілей (мета) статті, постановка завдання.** Мета статті полягає в характеристиці професійної компетентності менеджера кафедри дошкільної освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Проблемно-пошукові розвідки сучасних наукових досліджень доводять, що були спроби структурування ключових компетентностей фахівців і виділення їх найсуттєвіших складників, проте проблема ще не стала предметом досліджень і наразі є актуальною.

Роль сучасного менеджера освіти полягає не лише в проведенні дій і реагуванні на зовнішні події, які впливають на нього. Менеджер повинен сам активно впливати на ці події, актуалізуючи себе, власні здібності, управляти собою й іншими людьми в будь-якій ситуації. Сьогодні широко потрактовано термін «менеджер освіти» – керівник, працівник апарату управління, що обіймає постійну посаду, має повноваження в процесі ухвалення рішень із визначених видів діяльності кафедри. Поняття «менеджер» вживають як організатор конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів, програмно-цільових груп; керівник організації загалом чи його підрозділів (відділень, відділів); керівник підлеглих; адміністратор.

Окреслюючи значення історії педагогіки для професійного становлення та вдосконалення майстерності менеджера освіти, зазначимо, що саме історія педагогіки ознайомлює з основними шляхами й закономірностями історичного розвитку управління; озброює методами конкретно-історичного аналізу науково-педагогічних явищ; ознайомлює із сучасними дослідницькими теоріями через історію їх становлення; формує критичне ставлення до педагогічної спадщини минулого; виховує повагу до професії, компетентне ставлення, значно розширює загально-педагогічний, управлінський та дослідницький кругозір справжнього менеджера своєї справи.

Формування компетентного менеджера освіти проходить три стадії: фахівець, управлінець, лідер. Фахівець – працівник, який добре знає свою справу, захоплений професією. Управлінець – уміє добре організувати робочі процеси, він уважний до членів колективу, отже, це гарний менеджер на кожен день. Лідер – це особа, яка має власну концепцію розвитку, для її втілення організовує та мобілізує весь персонал. Кожен керівник кафедри розвиває менеджерські якості, проходячи всі три стадії чи зупиняючись на одній, пороговій із них.

У сучасних умовах освіта набуває високого статусу вже зі своєї першої ланки – дошкільної. Термін «компетентність» наразі науковці розглядають як здатність особистості, що виявляється в критичний момент і забезпечує можливість успішно здійснювати діяльність і виконувати поставлені завдання за рахунок встановлення зв'язку між ситуацією та власними освітніми й життєвими надбаннями. Менеджер освіти персоніфікує у своїй особі, поведінці й спілкуванні з оточенням духовні й моральні цінності. Саме історико-педагогічна обізнаність уможливорює краще зорієнтуватися сучасному управлінцю в різноманітності ідей і підходів, що є в науковій та управлінській діяльності. Тоді історико-педагогічні знання уможливають менеджеру розумно діяти в сучасних умовах.

---

Науковці розглядали компетентність як багатокомпонентну інтегративну діяльність. Під професійною компетентністю вони розуміли інтегральну характеристику ділових та особистісних якостей, що відображає не лише рівень знань, умінь, навичок, достатніх для досягнення цілей професійної діяльності, але й соціально-моральну позицію особистості. Серед шляхів удосконалення професійної компетентності менеджера освіти на особливу увагу заслуговує розвиток індивідуальності управлінця та розширення царини його професійного мислення. (Делія, 2012).

Основними складниками педагогічної компетентності є теоретичні педагогічні знання, практичні вміння, особистісні якості педагога. На сучасному етапі розвитку української держави великого значення набуває підготовка спеціалістів нового профілю, зокрема таких, як менеджери закладів освіти, що наділені новим мисленням, здатні швидко й ефективно розв'язувати управлінські завдання, оволодівати новими формами й методами управління освітніми закладами.

Ознакою комунікативної компетенції є здатність майбутнього фахівця здійснювати міжособистісне спілкування, що значно впливає на сприйняття людьми, які його оточують, моральних норм і цінностей. Характеристику персональної компетентності зумовлено використанням власних професійних здібностей і можливостей у процесі діяльності, відповідної певній галузі, та готовність до постійного самовдосконалення.

Властивістю психолого-педагогічної компетентності є підготовленість у майбутньому до самостійного й творчого здійснення освітнього процесу з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей. Рисами соціальної компетентності є підготовленість майбутніх фахівців до професійного та педагогічного спілкування, здібність взаємодіяти, співпрацювати з дітьми, колегами, громадськістю. У такий спосіб класифікаційні ознаки «професійної компетентності менеджера кафедри дошкільної освіти» можна продати у вигляді чотирьох складників (Аніщук, 2020).

Професійно-важливі якості компетентного менеджера освіти – це інтегральні психічні властивості особистості керівника (сприйняття, уявлення, увага, пам'ять, мислення, мовлення та уява, що складають когнітивну сферу особистості), психічні характеристики (емоційна теплота, привабливість, стійкість, терплячість), сила особистості (вольові якості управлінця) та особистісно-професійні якості (відповідальність, організованість, дисциплінованість, ініціативність, креативність).

Для вдосконалення професійної компетентності менеджера освіти необхідно, насамперед, скласти його характерне поле, виокремити та охарактеризувати внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на його прогресивний особистісно-професійний розвиток до рівня високого складу професійності та майстерності. Без сумніву, компетентний менеджер освіти має спиратися на розроблену акмеограму, що являє собою систему вимог, умов і чинників, які сприяють прогресивному розвитку конкретних суб'єктів професійної діяльності. Основними типами компетенцій менеджера освіти є особові та фахові. Важливий пласт організаційних чинників, що визначають результати роботи менеджерів освіти, охоплює механізм оцінки, стимулювання та контролю.

---

Отже, «професійна компетентність» є базовою характеристикою спеціаліста; включає як змістовний (знання), так і процесуальний (уміння) компоненти, і має головні суттєві ознаки, а саме: мобільність знань, гнучкість методів професійної діяльності й критичність мислення. Такий підхід видається досить зручним, бо є найбільш дієвим як у контексті педагогічної, так і науково-дослідницької діяльності.

Наголосимо, що серед основних напрямків у структурі професіоналізму діяльності керівника кафедри дошкільної освіти є: управління ресурсами та інформацією щодо впровадження інновацій; управління персоналом (створення позитивного соціально-психологічного мікроклімату, що сприяє акмеологічному зростанню персоналу та організації загалом; розвиток акмеологічно орієнтованої організаційної культури, акмеологічного середовища та комунікацій в організації (установі) чи на кафедрі; самовдосконалювання менеджера освітнього закладу та кафедри (самовизначення, самопрогнозування та самопроєктування, самоосвіта та самовиховання, самопідготовка та самореалізація).

Зауважимо, що професіоналізм особистості менеджера освіти містить: спрямованість на особистісно-професійний розвиток, планування професійної кар'єри менеджера освіти; наявність високих управлінських стандартів; нормативно-моральну систему регуляції взаємин серед членів колективу. Загальна мета професійного самовдосконалення менеджера освіти полягає в досягненні більш високого рівня професіоналізму та майстерності. Суб'єктом процесу професійного самовдосконалення є сам менеджер освіти, який на підставі докладно проведеного акмеологічного моніторингу прогнозує власне особистісно-професійне майбутнє, розробляє програму щодо реалізації такого прогнозу, планує власну діяльність, розробляє заходи та реалізує заплановане, корегує процес самовдосконалення, орієнтуючись на проміжні результати.

Кожна кафедра, зокрема дошкільної освіти, ставить до менеджера й управлінця вимоги щодо якостей особистості, рис характеру, здібностей, знань, навичок тощо, які повинні сприяти ефективному здійсненню управлінських функцій. Менеджер освіти в процесі діяльності повинен володіти професійними, діловими, адміністративно-організаторськими, соціально-психологічними та моральними якостями. Межа між окремими якостями є досить тонкою.

Ефективність і компетентність менеджменту керівника кафедри дошкільної освіти залежить від ситуації, яка склалась у процесі його діяльності, та від поєднання особистісних рис, серед яких особливе місце посідають інтелектуальні здібності, гнучкість, компетентність, комунікабельність, самоуправління, рішучість, відповідальність, здатність до співпраці. Психологічні якості відіграють важливу роль у процесі організації праці менеджера освіти, зокрема під час формування належного організаційного клімату в колективі та корпоративної культури.

Ми зважаємо на думку сучасного дослідника О. Боднар, що наразі акцентує саме на аналізові й систематизації основних напрямів професійного розвитку керівника кафедри дошкільної освіти закладів вищої педагогічної освіти України за останні десятиріччя (Боднар, 2023).

Науковці виділили декілька типів середовищ кафедри: середовище, що орієнтоване на створення умов для розвитку особистісних якостей; середовище, що орієнтоване на створення умов для формування сукупності професійно

---

значущих якостей; середовище, що орієнтоване на професійний та особистий розвиток і саморозвиток усіх учасників освітнього процесу. Визначені типи середовищ розглядають як цілісне явище, що тісно взаємодіють між собою та забезпечують формування професійної компетентності майбутніх педагогів у галузі дошкільної освіти й вищої освіти загалом.

Отже, кадровий потенціал – запорука не лише успіху окремої кафедри, але й розвитку організації та її майбутнього. І чим більше на кафедрі буде розуміння цього, тим більш оптимізованими будуть усі види діяльності, ресурсне забезпечення, виконання строкових обмежень і досягнення якості результату. Тому робота над кадровим потенціалом кафедри, зокрема дошкільної освіти, є важливою умовою ефективного управління закладом вищої освіти й кафедрою як відокремленим осередком. Ураховуючи результати наукових досліджень, ми визначили такі складники компетентності керівника кафедри дошкільної освіти: мотиваційний, когнітивний, діяльнісний та рефлексивний (Завадський, 1997).

Наголосимо, що все вищезазначене поєднує умови в єдиний динамічний комплекс, що уможливорює зробити управління кафедрою успішним, а її розвиток – сталим, навіть в умовах зовнішньої нестабільності та постійних соціально-економічних змін.

Професіоналізм керівника полягає у високому рівні розвитку професійної компетентності, індивідуальних якостей та властивостей особистості (акмеологічний аспект), що уможливорює здійснити продуктивне управління кафедрою як структурою чи підрозділом закладу вищої освіти в умовах сучасного інформаційного суспільства, що й характеризується динамічністю, високим рівнем інтеграції, синергійністю, непередбачуваним характером змін, збільшенням ризику й екстремальності в професійній діяльності. Найважливіше значення для кафедри мають позиція й установки її менеджера, що виявляється в інтерпретації результатів, обґрунтуванні досягнутих успіхів, постановці нових задач щодо членів колективу, особистий внесок і відданість своїй справі.

Результат професіоналізму керівника кафедри дошкільної педагогіки може бути прагматичним і психологічним: прагматичний результат – кафедра, що динамічно розвивається; мобільний персонал, який схильний до розвитку та саморозвитку, здатний до самореалізації й побудови життєвої та професійної кар'єри внаслідок здобутої здобувачами освіти; психологічний результат – це новоутворення в особистості самого менеджера освіти (знання, уміння, навички, досвід, розвинені наявні та сформовані нові акмеологічні інваріанти). Управлінська діяльність і менеджмент освіти є, за своєю сутністю, однією з найбільш складних для керівника кафедри, зокрема дошкільної освіти, бо вона вимагає наявності внутрішнього потенціалу, різноманітних складних здібностей, високого рівня розвитку компетенцій, акмеологічної готовності. Підсумовуючи, доходимо висновку, що успішність професійного менеджера освіти в управлінській освітянській ниві забезпечуються власними зусиллями й потенціалом (Рибалко, 2023).

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Створення педагогічних умов дозволяє більш ефективно формувати в майбутніх керівників освітніх осередків і кафедр управлінську компетентність, а також підвищувати мотивацію, інтерес та активність здобувачів у процесі опанування професійної діяльності та технологій педагогічного менеджменту. Основними

напрямами в структурі професіоналізму діяльності керівника освітньої установи є: управління ресурсами та інформацією впровадження інновацій; управління колективом кафедри (створення позитивного соціально-психологічного мікроклімату, що сприяє акмеологічному зростанню кафедри та організації її загалом); розвиток акмеологічно орієнтованої організаційної культури, акмеологічного середовища та комунікацій у кафедральному осередку; самовдосконалювання керівника кафедри дошкільної освіти (самовизначення, самопрогнозування, самопроєктування, самоосвіта та самовиховання, самопідготовка та самореалізація).

Отже, створення сучасного освітнього середовища в закладі вищої освіти та врахування його динамічного й рухливого характеру забезпечить оптимальні умови для підготовки майбутніх фахівців.

Професіоналізм особистості керівника кафедри дошкільної освіти містить: скерованість на особистісно-професійний розвиток, планування професійної кар'єри, наявність високих професійних стандартів, нормативно-моральну систему регуляції поведінки та взаємин у колективі.

Усвідомлення сильних сторін менеджера освіти та його можливостей створює цілісне уявлення про власне професійне життя, розвиває впевненість у собі як управлінця, досягнення мети кафедри дошкільної освіти, бачення напряму розвитку колективу кафедри та перспектив кар'єрного зростання, створення оптимізму й відчуття реалізованості, підґрунтя для виявлення професійних інтересів і подальшого їх розвитку та утримання під контролем слабких сторін.

Комунікативна ж компетентність майбутніх менеджерів освіти є найважливішою компетентністю для розвитку та вдосконалення професійних якостей майбутніх менеджерів кафедр дошкільної освіти.

#### ДЖЕРЕЛА І ЛІТЕРАТУРА

Аніщук А. М. *Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти: навч. посіб. для магістрів спеціальності 012 Дошкільна освіта*. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 319 с.

Боднар О., Шевчик Б. *Самооцінювання сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти*. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Філософія. Педагогіка. 2023. №1(4). С. 54-61.

Деля О. *Особистість керівника як чинник ефективного управління*. Економічний аналіз, 2012. Т. 11(2). С. 187-189.

Завадський Й. С. *Менеджмент*. Т. 1. Київ: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу 1997. 543 с.

Рибалко Л. С., Дін Жуцзе. *Педагогічна майстерність і акмеологічне зростання викладача*. Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи: збірник матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 8-9 червня 2023р.). Харків, 2023. С. 35-37.

#### REFERENCES

Anishchuk, A. M. (2020). *Upravlinska diialnist v systemi doshkilnoi osvity* [Management activity in the system of preschool education]: navchalnyi posibnyk dlia mahistriv spetsialnosti 012 Doshkilna osvita. Nizhin: NSU named after

M. Gogol [in Ukrainian].

Bodnar, O., & Shevchuk, B. (2023). *Samoostiniuvannia sformovanosti upravlinskoï kompetentnosti maibutnikh menezheriv osvity* [Self-assessment of the formation of managerial competence of future managers of education]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Philosophia. Pedagogika* [Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Philosophy. Pedagogy], 1(4), 54-61 [in Ukrainian].

Deliia, O. (2012). *Osobystist kerivnika yak chynnyk efektyvnoho upravlinnia* [The personality of the manager as a factor of effective management]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis], 11(2), 187-189 [in Ukrainian].

Zavadskyi, Y. S. (1997). *Menedzhment* [Menedzhment]. (Vol. 1). Kyiv: Ukrainsko-fynskiï instytut menedzhmentu i biznesu [in Ukrainian].

Rybalko, L. S., & Din, Zhutszie. (2023). *Pedahohichna maisternist I akmeolohichne zrostannia vykladacha* [Pedagogical skill and acmeological growth of the teacher]. In *Osvita doroslykh: svitovi tendentsii, ukraïnski realii ta perspektivy* [Adult education: global trends, Ukrainian realities and prospects]: zbirnik materialiv II Mizhnar. nauk. – prakt. konf. (pp.35-37). Kharkiv [in Ukrainian].

#### **АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто основи професійного менеджменту, зокрема привернуто увагу до теоретичних засад і концепцій, методології та практичних рекомендацій із питань управління, організації та планування роботи менеджера й кафедри, зокрема дошкільної педагогіки. Виокремлено поняття менеджменту й управлінських якостей керівника кафедри дошкільної освіти. Зауважено на розвиткові менеджменту як галузі для запровадження головних управлінських процесів і планування наукової діяльності кафедри та її складу. Акцентовано на думці, що роль сучасного менеджера полягає не лише в проведенні дій і реагуванні на зовнішні події, які впливають на нього. Менеджер повинен сам активно впливати на ці події, актуалізуючи себе, власні здібності, управляти собою й іншими учасниками навчально-виховної процесуальної діяльності в будь-якій ситуації. Підкреслено, що менеджер – це людина, яка професійно виконує управлінські функції, використовуючи всі засоби, надані в його розпорядженні. Обґрунтовано думку, що менеджер у процесі власної діяльності повинен володіти професійними, діловими, адміністративно-організаторськими, соціально-психологічними та моральними якостями. Зазначено, що особові характеристики, визначальна поведінка та результативність менеджера на кафедрі, зокрема дошкільної освіти, розподіляють на взаємопов'язані групи: знання та навички, здібності та позиції (установка, орієнтація на досягнення). Аналіз наукової літератури уможливив виділити в статті такі критерії комунікативної компетентності професійного менеджера: мотиваційно-ціннісний, когнітивний та діяльнісно-комунікативний компоненти. Підкреслено, що компетенція – це сума знань, досвіду, умінь і навичок, які управлінець має у своєму розпорядженні.

**Ключові слова:** професійний імідж, професійний менеджмент, управлінська галузь, викладач, планування, наукова діяльність, кафедра дошкільної педагогіки.