

ОСНОВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ
СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИBASIC PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS
OF A MODERN PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION

У статті здійснено теоретичне обґрунтування основних засад управління освітнім процесом у сучасному закладі дошкільної освіти. Визначено низку завдань, які стоять перед його керівником в контексті впровадження інноваційних підходів до управління (гуманізація педагогічної взаємодії; впровадження особистісно орієнтованих педагогічних технологій управлінської діяльності; засвоєння нових критеріїв оцінювання педагогічної діяльності на всіх рівнях; упровадження принципів особистісно орієнтованого управління освітнім процесом; стимулювання розвитку творчості педагогічного колективу для створення науково-методичного забезпечення змісту особистісно орієнтованої дошкільної освіти). Основну увагу зосереджено на аналізі класифікацій принципів управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти, запропонованих сучасними українськими науковцями. Визначено та схарактеризовано методи (прямі й опосередковані методи, індивідуальні та колективні, матеріальні, дисциплінарні й моральні) управління. Виокремлено ефективні сучасні управлінські технології у царині освіти (моделювання навчально-виховного процесу, співробітництво; прогнозування, індивідуально-диференційований підхід до надання освітніх послуг) та умови їхньої реалізації (аналіз діяльності закладу дошкільної освіти, виявлення недоліків у його роботі; з'ясування їх причин та подолання у сфері наданих послуг, урахування запитів вихователів та ухвалення відповідних рішень).

Наголошено на тому, що ефективність освітнього процесу в закладі дошкільної освіти залежить від якісної організації управлінської діяльності, основними ознаками якої є демократичний стиль керівництва, персоналізований підхід до персоналу, акцент на морально-етичні цінності, визнання індивідуального внеску кожного учасника освітнього процесу і налагодження сприятливого психолого-педагогічного середовища.

Ключові слова: освітній процес, заклад дошкільної освіти, управлінська діяльність, керівник закладу дошкільної освіти, принципи управління, методи управління, технології управлінської діяльності.

The article provides a theoretical justification of the basic principles of educational process management in a modern preschool educational institution. A number of tasks facing its head in the context of implementing innovative approaches to management are identified (humanization of pedagogical interaction; implementation of personally oriented pedagogical technologies of management activities; mastering new criteria for evaluating pedagogical activities at all levels; implementation of the principles of personally oriented management of the educational process; stimulation of the development of creativity of the pedagogical team to create scientific and methodological support for the content of personally oriented preschool education).

The main attention is focused on the analysis of the classifications of the principles of managerial activity of the head of a preschool educational institution, proposed by modern Ukrainian scientists. The methods (direct and indirect methods, individual and collective, material, disciplinary and moral) of management are determined and characterized. Effective modern management technologies in the field of education are highlighted (modeling of the educational process, cooperation; forecasting, individually differentiated approach to the provision of educational services) and the conditions for their implementation (analysis of the activities of a preschool educational institution, identification of shortcomings in its work; clarification of their causes and overcoming in the field of services provided, consideration of teachers' requests and adoption of appropriate decisions).

It is emphasized that the effectiveness of the educational process in a preschool educational institution depends on the high-quality organization of managerial activities, the main features of which are a democratic style of management, a personalized approach to personnel, an emphasis on moral and ethical values, recognition of the individual contribution of each participant in the educational process, and the establishment of a favorable psychological and pedagogical environment.

Key words: educational process, preschool educational institution, management activity, head of preschool educational institution, management principles, management methods, management activity technologies.

УДК 373.2.091

DOI <https://doi.org/10.32782/ip/85.1.41>

Івах С.М.,

канд. пед. наук,
доцент кафедри загальної педагогіки
та дошкільної освіти
Дрогобицького державного
педагогічного університету
імені Івана Франка

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Важливі трансформаційні процеси у сучасному вітчизняному дошкіллі детерміновані входженням України до глобального освітнього простору, що, зі свого боку, супроводжується зміною суспільних пріоритетів, гуманізацією навчання й виховання, їх переорієнтацією на особистісно спрямовану модель розвитку. У цьому контексті особливо актуалізується необхідність упровадження численних високоефективних педагогічних, організаційно-управлінських інновацій, що забезпечують якісну

модернізацію власне процесу набуття відповідних знань.

Водночас його суттєво гальмує низка суперечностей, насамперед між усе більшими вимогами до керівників вітчизняних ЗДО та обмеженим рівнем їхньої професійної підготовки, особливо стосовно володіння сучасними інноваційними управлінськими технологіями. Окрім того, сьогодні увиразнюється значний дисонанс між соціальним запитом на високий фаховий рівень підготовки педагогічного персоналу й недостатнім

методичним забезпеченням його управлінської діяльності у ЗДО.

За цих умов пріоритетного значення набуває т. зв. управлінська компетентність керівників закладів дошкільної освіти як системне поєднання їхніх (очільників) управлінської культури, здатності до стратегічного мислення, до ефективної командної взаємодії та реалізації освітньої політики з метою сприяння цілісному розвитку дитини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У вітчизняному науковому дискурсі проблема управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти розглядається у дослідженнях В. Бондаря, І. Дичківської, Л. Карамушки, Н. Кичук, Л. Паращенко та ін.

Зокрема, В. Бондар під управлінською компетентністю розуміє «...інтеграцію знань, умінь, особистісних якостей і управлінської культури, необхідних для ефективного керівництва закладом дошкільної освіти» [2, с. 22]. Науковець виокремлює чотири взаємопов'язані компоненти означеної фахової компоненти: мотиваційний, когнітивний, операційно-діяльнісний та рефлексивно-оцінювальний. Зі свого боку, І. Бойко наголошує на важливості сформованих у керівника стратегічного мислення, комунікативної відкритості і здатності до інноваційної діяльності [1, с. 26]. Вітчизняна дослідниця І. Дичківська вважає наявність компетентнісного підходу основою професійного розвитку педагогів, зокрема щодо готовності керівників освітніх установ до фахового партнерства і делегування відповідних повноважень [3, с. 95]. Для Л. Карамушки досліджувані психологічні аспекти управлінської взаємодії, стресостійкість та емоційна компетентність керівника освітнього закладу видаються чинниками ефективного управління в навчально-виховному середовищі [5, с. 68].

Сучасні дослідники стурбовані недосконалим рівнем фахової підготовки керівників ЗДО, обмеженістю програм післядипломної освіти і недостатністю відповідного практичного досвіду освітян у сфері управління.

Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування основних засад управління освітнім процесом у сучасному закладі дошкільної освіти.

Глибокі й докорінні зміни в системі дошкільної освіти України сьогодні увиразнюють інноваційні підходи до управління закладами дошкільної освіти. Ці підходи передбачають реалізацію очільниками ЗДО таких завдань:

- гуманізувати педагогічну взаємодію персоналу ЗДО;
- сприймати всіх учасників освітньо-виховного процесу як рівноправних партнерів;
- опанувати і запровадити особистісно орієнтовані педагогічні технології, які ґрунтуються на конструктивному діалозі, вільному обміні думками та забезпечують високі колективні активність,

ініціативність, творчість усіх причетних до освітнього процесу;

– засвоїти нові критерії оцінювання педагогічної діяльності на всіх рівнях, упроваджуючи принципи особистісно орієнтованого управління освітнім процесом;

– спланувати відповідні заходи із підвищення юридичної та фінансової компетентності педагогічних працівників;

– постійно стимулювати творчість педагогічного колективу для створення науково-методичного забезпечення змісту особистісно орієнтованої дошкільної освіти [9, с. 97].

Для успішної реалізації окреслених численних завдань необхідно систематично працювати над удосконаленням роботи з кадрами, що має ґрунтуватися на таких виокремлених А. Яцинік, Л. Рибалко, Р. Черновол-Ткаченко принципах управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти, як:

– *гуманізації*, що охоплює врахування можливостей, особливостей та потреб виховання; усунення всіх чинників негативного впливу на працездатність та здоров'я співробітників; створення здорового соціально-психологічного мікроклімату у ЗДО на основі доброзичливості, взаємодопомоги, взаємодовіри, взаємопідтримки, людяності тощо;

– *науковості*, який полягає в удосконаленні методичної роботи на засадах сучасних досягнень психолого-педагогічної науки та передового практичного досвіду у сфері дошкільля;

– *індивідуалізації* (тобто створення належних умов для розвитку творчого потенціалу кожного педагога);

– *економної мотивації*, що передбачає доцільне, раціональне використання робочого часу шляхом добору досконалих методичних заходів, активізації всіх членів педколективу, підвищення продуктивності їхньої діяльності;

– *колективізму*, згідно з яким мета кожного вихователя узгоджується із загальною метою діяльності всього колективу;

– *естетизації*, іншими словами, – привнесення т. зв. художніх елементів до змісту і форм роботи з педкадрами, що позитивно впливатиме на їхню емоційну сферу, викликатиме творче піднесення, радість, задоволення, спонукатиме до постійного вдосконалення;

– *проектних технологій* як програми чітко окреслених дій, спрямованих на досягнення певної мети [9, с. 106].

Суттєво доповнює аналізований перелік запропонована І. Іщенко й В. Шалаєвою класифікація управлінських засад, яка охоплює такі принципи:

– поваги та довіри до будь-якого учасника освітнього процесу;

– цілісного погляду на всіх суб'єктів навчально-виховного процесу;

- співробітництва;
- соціальної справедливості;
- індивідуального підходу;
- «збагачення роботи»;
- мотивування і стимулювання;
- т. зв. консенсусу;
- колегіальності ухвалення рішень;
- оновлення [4, с. 47].

На думку Г. Тимошко, виокремлення, систематизація і з'ясування закономірностей розвитку управлінської культури керівника уможлиблює визначення її відповідних принципів, у закладі дошкільної освіти, а саме:

«– *загальності*, реалізація якого передбачає прийняття управлінської культури всіма (або більшістю) педагогічними працівниками закладу дошкільної освіти;

– *доступності*, що означає розуміння й усвідомлення сутності управлінської культури всім персоналом закладу;

– *чіткості й однозначності*, що унеможлиблює множинне й суперечливе тлумачення її окремих положень;

– *апріорності*, що заперечує необхідність доводити її окремі положення (наприклад, цілі або цінності);

– *поваги до національної культури та індивідуальної, особистісної культури*;

– *обґрунтованості*, який забезпечує виокремлення базових чинників управлінської культури, її відповідності специфіці діяльності закладу;

– *досяжності основних цілей і цінностей* – який забезпечує можливість працівника будь-якого рівня досягати цілей особистісного розвитку та працювати для розвитку закладу загалом» [7, с. 11].

Результати управління виховним процесом ЗДО відображені у його меті. Її досягнення забезпечується завдяки вдало підібраним методам управління, під якими розуміють «...сукупність способів здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей та результатів» [4, с. 7].

Загалом методи управління можна сприймати як способи досягнення поставленої мети. У педагогічній літературі виокремлюють прямі й опосередковані методи, індивідуальні та колективні, матеріальні, дисциплінарні й моральні.

Використовуючи один із них, керівник ЗДО має можливість підібрати педагогічні кадри відповідно до посадових інструкцій, а також залучити вихователів до управлінських функцій задля здорової конкуренції у закладі дошкільної освіти.

На основі аналізу наукових досліджень Л. Пісоцька виокремлює три групи методів управління закладом дошкільної освіти: адміністративні, соціально-психологічні та економічні [6, с. 181]. Адміністративні, або організаційно-розпорядчі, методи управління регламентують діяльність усіх

суб'єктів закладу дошкільної освіти. Керівник використовує їх при складанні перспективного напрямку розвитку закладу дошкільної освіти, здійснює підбір, розстановку й виховання кадрів, розробляє та затверджує посадові інструкції; забезпечує внутрішній розпорядок і дисципліну. На основі цієї групи методів обґрунтовано умови для вимогливості керівника й особистої відповідальності кожного суб'єкта закладу дошкільної освіти. Розпорядчий характер методів адміністрування відповідає авторитарному стилю управління. Використовувати винятково адміністративні методи керівництва ЗДО не доцільно, оскільки сучасні нестабільні умови і зміна освітніх парадигм зумовлюють перехід на демократичний стиль управління [6, с. 182].

Соціально-психологічна група методів сприяє забезпеченню особистісної креативності, а також активізації діяльності кожного члена колективу шляхом матеріального і морального стимулювання. До зазначеної групи належать методи переконання, подяки, розпорядження, власний приклад керівника та ін.

Завдяки практичному використанню соціально-психологічних методів управління у суб'єктів освітнього процесу формуються позитивне ставлення до обов'язків, почуття відповідальності, вміння цінувати свободу вибору і правильно його здійснювати, а також умови конкурентного середовища [4, с. 7].

І остання, економічна група методів управління на рівні держави і закладу дошкільної освіти передбачає реалізацію принципу: «Від кожного за здібностями – кожному за працею. Це відзначення працівників за результатами їхньої діяльності упродовж року, за успіхи у підготовці дітей до навчання у школі, упровадження інновацій та інноваційну діяльність, до урочистих дат, за перемогу у конкурсах тощо. Використання економічних важелів за умови чесного, справедливого розподілу відповідно до результатів діяльності постає вагомим чинником стабільності педколективу [8, с. 157].

Застосування керівниками закладів дошкільної освіти різноманітних управлінських методів, які мають і позитивні, і негативні наслідки, залежить від ситуації у колективі, від сформованих взаємовідносин, від важливості поставленого завдання тощо. Однак вважаємо доцільною перевагу ідей демократизму й гуманізму при виборі конкретного методу або групи методів.

Практика роботи у вітчизняному закладі дошкільної освіти свідчить про широку реалізацію очільником як матеріальних, так і моральних методів управління. Щоправда, перші впроваджуються непослідовно – оскільки кількість та якість педагогічної діяльності вихователів не завжди визначається стажем роботи. На жаль, сьогодні стаж роботи у державних закладах дошкільної освіти зазвичай трактується як показник ефективності, як критерій

щомісячної матеріальної винагороди вихователя. З одного боку, мінімальний розмір зарплатні педагогічних працівників у галузі дошкілля спонукає фахівців до перегляду оплати праці, підвищення тарифів за категорії, звання. Ці критерії впливають і на розстановку кадрів у закладі дошкільної освіти, і на розробку та затвердження посадових інструкцій тощо.

Водночас принциповою видається позиція керівника закладу дошкільної освіти щодо використання методів морального впливу. Керівник зобов'язаний залучати вихователів до управління освітнім процесом до впровадження інноваційних технологій, здорової конкуренції у колективі, реалізації демократичних ідей. При цьому доцільно використовувати методи морального впливу, заохочення, побажання, подяки та ін. Усе це сприятиме удосконаленню освітнього процесу та управлінню кадрами в закладі дошкільної освіти.

Належно продумана управлінська технологія відображає теоретико-методичні і практичні засади дошкільної освіти. Як засіб розв'язання різноманітних проблем дошкільної освіти вона має такі ознаки:

- ґрунтується на досягненнях психолого-педагогічної науки;
- передбачає взаємодію суб'єктів управління, урахування індивідуальних та професійних якостей, рівня фахової підготовки, загальної культури;
- забезпечує вплив освітнього середовища на створення чи функціонування закладу дошкільної освіти, в якому освітній процес скерований на особистісний розвиток та соціалізацію дитини;
- регіонально орієнтована, максимально спрямована на забезпечення і надання громаді освітніх послуг з урахуванням соціального замовлення.

Як засвідчує досвід роботи, сучасними управлінськими технологіями у царині освіти видаються моделювання навчально-виховного процесу, співробітництво; прогнозування, індивідуально-диференційований підхід до надання освітніх послуг. Умовами ефективної реалізації перелічених технологій є аналіз діяльності закладу дошкільної освіти, виявлення недоліків у його роботі; з'ясування їх причин та подолання у сфері наданих послуг, урахування запитів вихователів та ухвалення відповідних рішень.

Висновки. Отже, управлінська компетентність керівника ЗДО постає не лише важливим

особистісним ресурсом, а і значущим стратегічним чинником модернізації дошкільної освіти, що передбачає системну підтримку як на рівні державної політики, так і в межах професійної спільноти. Саме високо компетентне, інноваційно налаштоване керівництво здатне забезпечити якісні трансформації в дошкільній освіті й підготувати її до викликів майбутнього.

Ефективність освітнього процесу в закладі дошкільної освіти значною мірою залежить від якісної організації управлінської діяльності. Засади сучасного управління включають демократичний стиль керівництва, персоніфікований підхід до персоналу, акцент на морально-етичні цінності, визнання індивідуального внеску кожного учасника освітнього процесу і налагодження сприятливого психолого-педагогічного середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бойко І.І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури. *Педагогічний дискурс*. 2009. Вип. 5 С. 25–28.
2. Бондар В.І. Конкурентоздатність педагога як складова його професійної компетентності. *Початкова школа*. 2008. № 7. С. 22–23.
3. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології. Київ : Академвидав, 2004. 252 с.
4. Іщенко І.А., Шалаєва В.В. Формування професійної компетентності керівників навчальних закладів. *Управління*. № 3 (267). Січень 2010. С. 2–9.
5. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
6. Пісоцька Л.С. Організація системи управління в контексті розвитку дошкільної освіти. *Педагогічний дискурс*. 2010. Вип. 8. С. 180–184.
7. Тимошко Г.М. Система розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : автореф. дис. на здобуття д-ра пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою». Київ, 2015. 39 с.
8. Шаповал Р.В. Критерії та показники сформованості управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*: зб. наук. пр. Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г.С.Сковороди, 2008. Вип. 29. С. 155–160.
9. Яцинік А. В., Рибалко Л.С., Черновол-Ткаченко Р.І. Теоретичні питання розвитку управлінської культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти : колективна монографія. Харків : Вид. гр. «Основа», 2015. 224 с.