



УДК 354:328.185

[https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-6\(48\)-2128-2145](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-6(48)-2128-2145)

Чекан Оксана Іванівна доктор педагогічних наук, доцент, доцент кафедри дошкільної та спеціальної освіти Мукачівського державного університету, <https://orcid.org/0000-0002-3480-6366>

Марценюк Владислав Андрійович здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки, Мукачівський державний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті всебічно обґрунтовано концептуальні засади управління закладами дошкільної освіти як складної, багаторівневої системної діяльності, що спрямована на забезпечення ефективного функціонування та інноваційного розвитку сучасної освітньої установи в умовах динамічних соціальних трансформацій. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю реформування системи дошкільної ланки відповідно до європейських стандартів якості. У роботі детально розкрито сутність управлінської діяльності, її фундаментальні принципи, ключові функції (прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль) та практичні механізми реалізації в умовах масштабної модернізації вітчизняної дошкільної освіти. Посилену увагу приділено аналізу нормативно-правових та структурно-організаційних змін, що впливають на автономію закладів.

Окремо визначено та проаналізовано ключову роль керівника у формуванні якісного, безпечного та інклюзивного освітнього середовища, забезпеченні конструктивної взаємодії всіх учасників освітнього процесу (педагогів, вихованців, батьків та громадськості) та впровадженні інноваційних підходів до менеджменту. Акцентовано увагу на значенні високого рівня управлінської компетентності, стратегічного планування, оперативного прийняття ефективних управлінських рішень і широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в організації педагогічної діяльності та внутрішнього моніторингу якості освіти.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації чинників, які безпосередньо впливають на ефективність керівництва закладом в кризових умовах. Доведено, що традиційні авторитарні методи менеджменту

поступаються місцем партисипативному (спільному) управлінню. Обґрунтовано нагальну необхідність кардинального удосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників закладами дошкільної освіти відповідно до сучасних вимог освітньої практики, ринку праці та концепції навчання впродовж усього життя. Зроблено висновок, що ефективна модель управління є базовою умовою підвищення конкурентоспроможності сучасного дитячого садка.

Ключові слова: управління закладом дошкільної освіти; освітня діяльність; організація освітнього середовища; управлінська компетентність; функції та механізми управління; рівні управлінської діяльності; інноваційний розвиток закладу дошкільної освіти; педагогічні технології.

Oksana Chekan PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Preschool and Special Education at Mukachevo State University, <https://orcid.org/0000-0002-3480-6366>

Vladyslav Martseniuk Doctoral student (third level of higher education, educational and scientific degree) in the specialty 011 – Educational and Pedagogical Sciences, Mukachevo State University.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF MANAGEMENT OF PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. The article comprehensively substantiates the conceptual foundations of managing preschool education institutions as a complex, multilevel systemic activity aimed at ensuring the effective functioning and innovative development of a modern educational institution in the context of dynamic social transformations. The relevance of the study is driven by the need to reform the preschool education sector in accordance with European quality standards. The paper thoroughly discloses the essence of management activity, its fundamental principles, key functions (forecasting, planning, organizing, motivating, and controlling), and practical implementation mechanisms under the extensive modernization of domestic preschool education. Special attention is paid to the analysis of regulatory, legal, structural, and organizational changes that directly influence the autonomy of educational institutions.

Furthermore, the study defines and analyzes the key role of the head of the institution in shaping a high-quality, safe, and inclusive educational environment. It emphasizes their responsibility in ensuring constructive interaction among all participants in the educational process (educators, children, parents, and the community) and implementing innovative approaches to management. The



research highlights the crucial importance of a high level of managerial competence, strategic planning, prompt and effective decision-making, and the widespread application of modern information and communication technologies in organizing pedagogical activities and internal monitoring of education quality.

The scientific novelty of the study lies in the systematization of factors that directly affect the efficiency of institution management under crisis conditions. It is demonstrated that traditional authoritarian management methods are progressively giving way to participatory (shared) management. The article substantiates the urgent need to fundamentally improve the system of professional training, retraining, and advanced training for heads of preschool education institutions in line with modern requirements of educational practice, the labor market, and the concept of lifelong learning. It is concluded that an effective management model serves as a core prerequisite for increasing the competitiveness of a modern kindergarten.

Keywords: management of a preschool education institution; educational activities; organisation of the educational environment; managerial competence; management functions and mechanisms; levels of managerial activity; innovative development of a preschool education institution; pedagogical technologies.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток дошкільної освіти в Україні відбувається в умовах модернізаційних змін, євроінтеграційних процесів і підвищення вимог до якості освітніх послуг. Заклади дошкільної освіти покликані забезпечувати реалізацію права дитини на освіту, створювати умови для її всебічного розвитку, формування здібностей, інтересів і талантів. Водночас статистичні дані свідчать про зменшення кількості дітей, охоплених дошкільною освітою як у міській, так і в сільській місцевості, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до функціонування та управління закладами дошкільної освіти.

У цих умовах управління ЗДО набуває особливої значущості, оскільки ефективність освітньої діяльності безпосередньо залежить від якості управлінських рішень, рівня професійної підготовки керівників та здатності закладів адаптуватися до соціально-економічних викликів. Водночас удосконалення управління закладами дошкільної освіти є тісно пов'язаним із загальним розвитком системи дошкільної освіти, що визначає їхню взаємозалежність і взаємозумовленість.

Розвиток дошкільної освіти в Україні має еволюційний характер і супроводжується зміною пріоритетів відповідно до суспільних запитів та освітніх реформ. Нормативно-правове забезпечення, зокрема Закони України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», Конвенція про права дитини, Базовий компонент дошкільної освіти, визначає дошкільну освіту



як обов'язкову складову безперервної освіти, що підкреслює її стратегічне значення.

Відповідно до законодавства, функціонує розгалужена мережа типів закладів дошкільної освіти (ясла, ясла-садок, дитячий садок, заклади дошкільної освіти компенсуючого та комбінованого типу, спеціальні та інклюзивні групи, центр розвитку дитини тощо), ефективність діяльності яких значною мірою залежить від науково обґрунтованого управління та впровадження інноваційних підходів.

Окремою актуальною проблемою залишається підготовка висококваліфікованих управлінських кадрів для системи дошкільної освіти. У сучасних умовах спостерігається невідповідність рівня професійної підготовки керівників закладів дошкільної освіти зростаючим вимогам практики, що виявляється у недостатньому рівні управлінської компетентності, труднощах у прийнятті ефективних рішень та впровадженні інноваційних управлінських підходів.

Таким чином, існує потреба в науковому осмисленні та обґрунтуванні концептуальних засад управління закладами дошкільної освіти, що дозволить підвищити ефективність управлінської діяльності та забезпечити якісний розвиток системи дошкільної освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У психолого-педагогічній літературі проблемі підготовки управлінських кадрів для системи дошкільної освіти присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних дослідників, зокрема В. Беленької, О. Богініч, Л. Ващенко, Л. Даниленко, І. Дичківської, О. Заблоцької, О. Кононко, К. Крутій, Т. Лукіної, Т. Пономаренко та інших. У їхніх дослідженнях розкриваються теоретико-методологічні та практичні аспекти управління закладами дошкільної освіти, формування управлінської компетентності керівників, а також впровадження інноваційних підходів в організацію освітнього процесу.

Водночас у сучасних наукових розвідках і практиці функціонування закладів дошкільної освіти простежується наявність певних суперечностей між вимогами до професійної підготовки майбутніх організаторів дошкільної освіти та реальним рівнем їхньої готовності до здійснення управлінської діяльності. Зокрема, йдеться про недостатню сформованість умінь прийняття ефективних управлінських рішень, впровадження інноваційних технологій та організації інноваційних педагогічних процесів у ЗДО. Це зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення проблеми підготовки керівників закладів дошкільної освіти відповідно до сучасних вимог освітньої практики.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні концептуальних основ управління закладами дошкільної освіти, уточненні сутності



управлінської діяльності, її принципів, функцій і рівнів, а також у визначенні сучасних підходів до вдосконалення управління освітнім процесом в умовах інноваційного розвитку дошкільної освіти.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція України до європейського освітнього простору зумовлює необхідність підвищення якості освіти, що, своєю чергою, актуалізує потребу в оновленні концептуальних засад дошкільної освіти та реалізації програм розвитку дитини, зокрема «Я у Світі» [2]. Зазначені документи передбачають удосконалення форм організації освітнього процесу, управлінської діяльності, а також урізноманітнення методів виховання й створення сучасного освітнього середовища. Ефективне управління в закладах дошкільної освіти потребує ґрунтового інформаційного забезпечення щодо особливостей розвитку дітей, використання діагностичних та оцінних технологій, а також упровадження сучасних педагогічних і управлінських інструментів.

Сучасні модернізаційні процеси в дошкільній освіті супроводжуються низкою суперечностей, зокрема між потребою суспільства у висококваліфікованих фахівцях, здатних до використання інноваційних технологій, та реальним рівнем підготовки організаторів дошкільної освіти; між зростаючими вимогами до професійної компетентності педагогічних кадрів і недостатнім навчально-методичним забезпеченням управлінської діяльності в закладах дошкільної освіти. У цьому контексті посилюється значення формування управлінської компетентності майбутніх педагогічних працівників, здатних ефективно здійснювати управлінські функції в умовах сучасного ЗДО.

Важливого значення набуває наукове забезпечення управління у сфері освіти, зокрема дошкільної, що базується на загальнопедагогічних і загальнонаукових принципах та методології управлінської діяльності.

Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління взаємодією соціальних інститутів і суб'єктів освітнього процесу. У сучасній педагогічній науці накопичено значний теоретико-методологічний доробок, який становить основу для подальшого розвитку управлінської діяльності в системі дошкільної освіти.

Управління, як зазначає Л. Пісоцька, розглядається як рушійна сила, спрямована на активізацію особистості через створення сприятливих умов для виявлення та розвитку її творчого потенціалу. Воно визначається як діяльність, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток системи, а також узгодження і координацію дій людей для досягнення спільної мети [11, с. 4]. Крім того, управління трактується як цілеспрямована діяльність усіх ієрархічних рівнів, яка забезпечує становлення, стабільне функціонування, збереження та розвиток дошкільної освіти в різних формах задоволення суспільних потреб у вихованні дітей [11, с. 7].



Водночас управління доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних аспектах — як розвиток і як функціонування. У першому випадку воно сприяє нарощуванню та збагаченню наявного потенціалу системи, тоді як у другому — забезпечує ефективне використання, поширення та реалізацію вже сформованих ресурсів і можливостей [11, с. 12].

Управління дошкільною освітою охоплює як регулювання діяльності закладів дошкільної освіти різних форм власності, так і внутрішньо-організаційні процеси управління безпосередньо в закладах дошкільної освіти.

Управління, за визначенням Л. Пісоцької, розглядається як реалізація цілеспрямованості у взаємодії учасників освітнього процесу під час розв'язання актуальних проблем, що виникають у його перебігу, і здійснюється на основі певних концептуальних положень. Управління дошкільною освітою трактується як цілеспрямована діяльність усіх ієрархічних рівнів управлінської системи, спрямована на забезпечення становлення, збереження, стабільного функціонування та розвитку дошкільної освіти в різних формах охоплення дітей дошкільного віку [11]. Авторкою також запропоновано класифікатор функціональних напрямів управління розвитком дошкільної освіти на регіональному рівні та в закладі дошкільної освіти, який охоплює комплекс завдань, пов'язаних із філософією дошкільної освіти, принципами та методами управління, структурою і функціями управлінської діяльності, процесами та технологіями управління, а також нормативно-організаційним забезпеченням діяльності ЗДО (статут, правила внутрішнього розпорядку, річний план роботи, режим функціонування, план оздоровчого періоду тощо) [11, с. 181].

У педагогічній літературі освітній процес у закладі дошкільної освіти розглядається як складна, багаторівнева система. Його розвиток забезпечується через інноваційні процеси, які мають комплексний характер і складну структуру. Зокрема, інноваційний процес, за Л. Даниленко, визначається як багаторівнєве явище, складовими якого є діяльнісний, суб'єктний, рівневий і змістовий компоненти.

Науковець Л. Даниленко наголошує на значущості кожного структурного елемента інноваційного процесу, зокрема логічного ланцюга його компонентів: мотивів, мети, завдань, змісту, форм, методів і результату. Ефективність упровадження інновацій у закладах дошкільної освіти безпосередньо залежить від діяльності керівника та педагогічного колективу, від чіткості визначеної мети, обґрунтованості змісту інновацій, добору відповідного педагогічного інструментарію та створення належних умов для їх реалізації [7].



У сучасних умовах дедалі більшої актуальності набувають питання проєктування, змістового наповнення та управління інноваційними процесами в закладах дошкільної освіти. Це знаходить відображення у структурі інноваційної діяльності та системі управління ЗДО, зокрема в контексті її життєвого циклу.

Водночас у практиці педагогічної діяльності частина вихователів розглядає професійну діяльність як переважно рутинну, що супроводжується недостатнім рівнем творчості та креативності, обмеженою готовністю до впровадження інновацій у освітній процес і труднощами у взаємодії з батьками сучасних дошкільників.

У практиці управління інноваційними процесами в закладах дошкільної освіти керівники також стикаються з низкою труднощів, пов'язаних із недостатнім володінням сучасними управлінськими механізмами та методами, обмеженим рівнем управлінської компетентності, а також формалізованим підходом до виконання окремих управлінських дій і недостатньою креативністю у прийнятті управлінських рішень.

Мета та зміст інноваційного педагогічного процесу в закладах дошкільної освіти є динамічними й такими, що постійно змінюються та вдосконалюються відповідно до соціально-економічних умов і потреб суспільства. Важливим показником цих змін виступають результати розвитку дітей, що проявляються у сформованих знаннях, уміннях, рівні особистісного розвитку та ціннісних орієнтаціях. Загалом ефективність управління інноваційним процесом відображається у досягненні поставленої мети та результатах її реалізації.

Практика функціонування закладів дошкільної освіти засвідчує, що керівники використовують різноманітні управлінські методи, ефективність яких може бути як позитивною, так і обмеженою залежно від конкретної ситуації в колективі, характеру взаємовідносин між учасниками освітнього процесу, складності завдань та інших чинників. У цьому контексті важливого значення набуває дотримання принципів демократії та гуманізму при виборі управлінських підходів і методів.

У діяльності закладів дошкільної освіти застосовуються як матеріальні, так і моральні методи управління. Водночас використання матеріального стимулювання педагогічних працівників не завжди є достатньо ефективним або системним, оскільки оцінювання результатів їхньої діяльності нерідко зводиться до формальних критеріїв, таких як стаж роботи. Разом з тим сучасні умови вимагають перегляду підходів до оплати праці, підвищення ролі кваліфікаційних категорій і професійних досягнень педагогів, що також впливає на кадрову політику, розстановку персоналу та формування посадових обов'язків у ЗДО.



Важливе значення має позиція керівника закладу дошкільної освіти щодо застосування методів морального впливу. Ефективний управлінець сприяє залученню педагогів до управління освітнім процесом, підтримує впровадження інноваційних технологій, формує атмосферу здорової конкуренції та демократичного стилю управління. Використання методів заохочення, визнання досягнень, подяки та моральної підтримки сприяє підвищенню мотивації педагогічних працівників, удосконаленню освітнього процесу та розвитку системи дошкільної освіти загалом.

Важливим інструментом прийняття управлінських рішень в закладах дошкільної освіти є моніторинг. У науковій літературі це поняття трактується по-різному. Ми поділяємо позицію С. Подмазіна, який визначає моніторинг 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 виокремлює три типи системи моніторингу в загальній середній освіті, покладаючи в основу їхньої класифікації мету проведення: узгодження управлінських дій, діагностику та організацію освітньої діяльності [9]. Зазначений підхід є доцільним для застосування і в системі управління закладами дошкільної освіти, зокрема під час оцінювання якості дошкільної освіти. Моніторинг узгодження управління передбачає аналіз організаційно-педагогічних умов функціонування ЗДО, визначення ролі керівника та педагогічних працівників, особливостей ресурсного забезпечення та відповідності діяльності закладу вимогам державних стандартів. Його реалізація забезпечує відповідність освітньої діяльності нормативно-правовим вимогам і стандартам дошкільної освіти.

Діагностичний моніторинг спрямований на оцінювання рівня розвитку та освітніх досягнень дітей дошкільного віку. У цьому процесі вихователь добирає відповідні діагностичні методики, що дають змогу визначити рівень сформованості компетентностей вихованців.

Узагальнений моніторинг діяльності ЗДО передбачає комплексне вимірювання результатів освітнього процесу за визначеними критеріями та показниками з подальшим їх зіставленням із нормативними вимогами або стандартами. З огляду на те, що у закладі дошкільної освіти дитина проходить важливий етап соціального становлення, значення такого моніторингу є особливо вагомим [9].

У практиці управління закладами дошкільної освіти також широко застосовується поняття «контроль», що забезпечує зворотний зв'язок між учасниками освітнього процесу та слугує підставою для прийняття управлінських рішень. У наукових джерелах контроль розглядається як



одна з функцій управління та складова моніторингової системи. Сучасні вимоги зумовлюють необхідність удосконалення підходів до його реалізації, зокрема забезпечення системності, оперативності, об'єктивності оцінювання, а також часткове делегування контрольних функцій педагогічним працівникам [3]. У цьому контексті контроль трактується як співвіднесення фактичних результатів із запланованими показниками. Важливим є перехід від традиційного наглядового контролю до його розвивальної функції, що сприяє підвищенню професійної самостійності, ініціативності та творчості педагогів у реалізації освітнього процесу в ЗДО.

На сучасному етапі розвитку системи управління закладами дошкільної освіти контроль все частіше розглядається у взаємозв'язку з моніторингом, оскільки в їхній структурі реалізуються спільні функції: заохочення, планування, коригування та регулювання діяльності. Водночас між цими поняттями зберігається певне розмежування, адже контроль здебільшого виступає як одноразовий управлінський акт, тоді як моніторинг функціонує як безперервна інформаційно-аналітична система. У процесі контролю здійснюється перевірка виконання управлінських рішень, оцінювання результатів діяльності відповідно до визначених термінів і показників. Важливою умовою ефективного управління є здатність керівника ЗДО забезпечувати об'єктивність контролю та аналізу інформаційних потоків для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Актуалізація інноваційних підходів у системі управління дошкільною освітою значною мірою зумовлена інтеграційними процесами України в європейський освітній простір. Водночас у практиці функціонування закладів дошкільної освіти спостерігається неоднозначне ставлення керівників до впровадження інновацій, що інколи уповільнює оновлення змісту та технологій освітнього процесу.

Реалізація основних функцій управління забезпечується через систему управлінських методів, які визначаються як сукупність способів здійснення управлінських функцій, спрямованих на досягнення поставлених цілей і результатів [4, с. 25]. У науковій літературі виокремлюють різні класифікації методів управління: прямі й опосередковані, індивідуальні та колективні, матеріальні, дисциплінарні та моральні. Застосування цих методів у діяльності керівника закладу дошкільної освіти дає змогу забезпечити ефективний добір і розстановку кадрів, залучення педагогів до управлінських процесів, а також формування конкурентного та водночас партнерського професійного середовища в колективі.

У теорії управління освітою традиційно виокремлюють такі функції: постановка цілей, планування, прийняття управлінських рішень, організація, контроль і регулювання. І. Дичківська пропонує розширену



класифікацію функцій управління дошкільною освітою, до якої відносить педагогічний аналіз інформації, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, організаційно-виконавчу, контрольню-діагностичну та регулятивно-корекційну функції [8]. На нашу думку, саме така система функцій може бути використана як теоретична основа для вдосконалення управління закладами дошкільної освіти.

Технологічність в управлінні закладами дошкільної освіти відображає інтеграцію теоретико-методичних і практичних засад функціонування сучасної дошкільної освіти. Управлінські технології спрямовані на розв'язання актуальних проблем розвитку ЗДО та характеризуються такими ознаками: опора на досягнення психолого-педагогічної науки; ефективна взаємодія суб'єктів управління з урахуванням їхніх індивідуальних, професійних якостей, рівня фахової підготовки та загальної культури; вплив освітнього середовища на функціонування та розвиток закладу, де освітній процес орієнтований на особистісний розвиток і соціалізацію дитини; регіональна спрямованість і орієнтація на задоволення соціального замовлення громади через надання якісних освітніх послуг.

Практика управління свідчить, що до таких технологій в закладах дошкільної освіти належать моделювання освітнього процесу, управління на засадах співробітництва, методи прогнозування, а також індивідуально-диференційований підхід до організації освітніх послуг і формування мережі ЗДО в регіоні. Їх ефективна реалізація можлива за умови системного аналізу стану дошкільної освіти в регіоні, виявлення проблемних зон, визначення причин їх виникнення та розроблення управлінських рішень, спрямованих на їх подолання і задоволення освітніх потреб учасників освітнього процесу.

Сучасна дошкільна освіта перебуває в умовах активного реформування, що супроводжується процесами демократизації, гуманізації та децентралізації управління. Це зумовлює необхідність відмови від авторитарних моделей керівництва та оновлення змісту управлінських функцій. Керівник закладу дошкільної освіти має бути висококваліфікованим фахівцем, який володіє сучасними управлінськими компетентностями, зокрема вмінням формувати науково обґрунтовані та практично значущі цілі; здійснювати стратегічне і тактичне планування діяльності учасників освітнього процесу; добирати та реалізовувати ефективні управлінські засоби; коригувати управлінські дії відповідно до реальних умов; здійснювати професійний самоаналіз і аналіз діяльності педагогічного колективу [7].

Формування позитивного іміджу закладу дошкільної освіти значною мірою залежить від управлінської компетентності керівника, який



впроваджує інноваційні підходи до управління, та професіоналізму педагогічного колективу, що характеризується високим рівнем кваліфікації, організованістю, креативністю та результативністю діяльності. М. Гриньова та О. Штепа обґрунтували перелік управлінських умінь і навичок, якими має володіти керівник ЗДО в сучасних соціально-економічних умовах [6, с. 26–27].

Аналіз передового педагогічного досвіду засвідчує, що окремі керівники закладів дошкільної освіти активно впроваджують сучасні управлінські підходи, зокрема людиноцентричний, аксіологічний, акмеологічний, компетентнісний та синергетичний, що сприяє підвищенню ефективності управління освітнім процесом.

Коротко охарактеризуємо зазначені підходи до управління закладами дошкільної освіти.

Людиноцентричний підхід передбачає зосередження уваги на особистості як головній цінності освітнього процесу та управлінської діяльності. Йому притаманні зміни традиційних управлінських орієнтирів, зокрема щодо змісту управління та процесу прийняття рішень. Важливими складовими цього підходу є мотиваційний і наставницький аспекти, а також гуманістична спрямованість управлінських рішень.

Аксіологічний (ціннісний) підхід ґрунтується на визнанні взаємозв'язку між цінностями освітнього процесу та ціннісними орієнтаціями самого закладу дошкільної освіти. Саме цінності значною мірою визначають зміст і стратегічні орієнтири управління інноваційним ЗДО, забезпечуючи його цілісність і спрямованість на розвиток дитини.

Акмеологічний підхід передбачає орієнтацію на досягнення найвищого рівня професійного розвитку керівника та педагогів. Його реалізація потребує від керівника ЗДО креативності, здатності до аналізу, відбору та впровадження інноваційних ідей в практику управління й освітнього процесу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності закладу.

Компетентнісний підхід розглядає управлінську діяльність як систему професійних компетентностей керівника, необхідних для ефективного функціонування закладу дошкільної освіти. Він передбачає сформованість управлінських, комунікативних, організаційних та інноваційних умінь, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень.

Синергетичний підхід є відносно новим для управління дошкільною освітою і ґрунтується на принципах самоорганізації, саморозвитку та самоосвіти учасників освітнього процесу. Його реалізація вимагає від педагогічних працівників і керівника готовності до постійного професійного вдосконалення та відкритості до змін.



Зазначені підходи впроваджуються в управлінську практику закладів дошкільної освіти Сумської області та міста Суми.

Керівник ЗДО має забезпечувати чітке визначення соціальних ролей учасників освітнього процесу, сприяти їхньому усвідомленню та ефективному виконанню. Як зазначає Л. Ващенко, високий рівень організаторських, інтелектуальних і комунікативних здібностей керівника сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, запобігає виникненню негативних емоційних проявів у колективі та забезпечує емоційне благополуччя дітей [5, с. 158].

Водночас сучасна професійна підготовка майбутніх магістрів передбачає орієнтацію на пошук і реалізацію нестандартних управлінських рішень, впровадження інноваційних технологій, форм і методів управлінської діяльності у взаємодії з педагогічними працівниками, батьками та громадськістю, а також створення інноваційного розвивального середовища в закладах дошкільної освіти.

У галузі дошкільної освіти проведене дослідження засвідчило, що для значної частини керівників закладів дошкільної освіти, а також здобувачів, які готуються до управлінської діяльності, характерним є недостатній рівень сформованості управлінської культури. Це актуалізує потребу у підвищенні вимог до професійної підготовки майбутніх управлінців, розвитку їхньої управлінської компетентності, здатності ефективно реалізовувати управлінські функції та приймати обґрунтовані рішення в нестандартних ситуаціях.

Компетентнісний підхід у підготовці керівників ЗДО має забезпечувати створення розвивального освітнього середовища, сприяти вдосконаленню професійної майстерності педагогічних працівників і забезпечувати всебічний розвиток особистості дитини. Формування майбутнього керівника-організатора дошкільної освіти значною мірою залежить від розвитку вміння аналізувати та розв'язувати управлінські ситуації, усвідомлювати специфіку управлінської діяльності та діяти в умовах професійної невизначеності.

Реалізація діяльнісного підходу в освітньому процесі сприяє посиленню практико орієнтованого компонента підготовки, наповненню змісту навчання реальними управлінськими ситуаціями, соціальними ролями та завданнями, а також активному використанню інноваційних технологій.

Досвід свідчить, що системний аналіз управлінських ситуацій, їх осмислення та прийняття рішень формують у майбутніх керівників здатність до рефлексії, самоосвіти та безперервного професійного самовдосконалення.



Як зазначає Л. Ващенко, компетентний керівник, який спирається на гуманістичні принципи у взаємодії з колективом, повинен розглядати кожного учасника освітнього процесу як самостійну цінність. Важливими є вміння забезпечувати справедливий розподіл функцій і обов'язків, надавати перевагу організаційному впливу над дисциплінарним, визнавати власні помилки, поєднувати вимогливість із повагою до особистості, а також використовувати переважно непрямі засоби впливу. Такий стиль управління сприяє налагодженню ефективного зворотного зв'язку, врахуванню емоційного стану колективу та формуванню позитивного психологічного клімату в закладі дошкільної освіти [5, с. 157].

Під час викладання навчальних дисциплін «Управління в системі дошкільної освіти» та «Планування та організація освітнього процесу в ЗДО» пріоритет надається активним методам і формам навчання. Їх застосування зумовлене необхідністю формування у майбутніх організаторів дошкільної освіти практичних управлінських умінь, опанування сучасних освітніх технологій, переходу від пасивного засвоєння знань до активної позиції суб'єкта навчання, а також розвитку потреби у творчому професійному самовдосконаленні.

Зміст фахових дисциплін орієнтований на формування професійної позиції майбутнього вихователя та керівника за принципом «разом з дитиною», а не «над дитиною». Значна увага приділяється позааудиторній роботі здобувачів, яка включає розробку проєктів, виконання творчих завдань у межах організаційно-методичної та інспекторсько-методичної практик, а також участь у пошуково-дослідницькій діяльності.

Важливе місце у підготовці майбутніх керівників закладів дошкільної освіти посідає використання управлінських ситуацій, які моделюють різні напрями діяльності ЗДО: організацію методичної роботи з педагогічним колективом, аналіз і оцінювання освітнього процесу, взаємодію з батьками вихованців, організацію харчування та медичного обслуговування дітей, охорону праці працівників, ведення діловодства тощо.

Під час відбору матеріалу для управлінських ситуацій враховувалися мета і завдання викладання інтегрованого курсу «Управління в системі дошкільної освіти». Використано також напрацювання практиків — вихователів-методистів і директорів ЗДО, представлені у фахових періодичних виданнях «Вихователь-методист дошкільного закладу», «Практика управління дошкільним закладом», «Дошкілля», «Медична сестра дошкільного закладу».

Застосування управлінських ситуацій у процесі вивчення курсу «Управління в системі дошкільної освіти» під час лекцій, семінарських занять та іспитів дає змогу перевірити рівень засвоєння здобувачами освіти



теоретичних положень, нормативно-правових актів і управлінських підходів. Використання таких ситуацій підвищує мотивацію до вивчення дисципліни, сприяє формуванню управлінської культури, забезпечує зв'язок теоретичної підготовки з практикою. Це дозволяє здобувачам осмислювати прийняті рішення, аргументувати їх, знаходити підтвердження або альтернативні підходи до розв'язання складних управлінських ситуацій.

Здобувачі освіти мають можливість висловлювати власні оцінки, працювати в групах та спільно знаходити оптимальні рішення управлінських ситуацій. Ефективність такого навчання значною мірою залежить від добору методів і прийомів, а також від урахування мотиваційних чинників поведінки працівників ЗДО, звернень батьків, управлінських рішень керівника та позиції вихователя. У центрі розгляду управлінських ситуацій завжди перебуває дитина, її права та інтереси. Вважається, що управлінське рішення є правильним за умови, якщо керівник у своїй діяльності дотримується пріоритету інтересів дитини.

Аналіз навчальних планів і відповідей здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 012 «Дошкільна освіта» свідчить про недостатній обсяг змістового наповнення дисциплін, пов'язаних з управлінською діяльністю в закладах дошкільної освіти. Зокрема, здобувачі освіти часто не демонструють чіткого розуміння сутності управлінської діяльності, не можуть визначити навчальні дисципліни, в межах яких здійснюється підготовка до управлінської роботи, а також мають труднощі у визначенні необхідних особистісних і професійних якостей майбутнього управлінця.

Узагальнення результатів опитування здобувачів дає підстави стверджувати, що підготовка до управлінської діяльності в процесі вивчення професійно-орієнтованих дисциплін має здійснюватися поетапно.

Перший етап, який умовно відповідає третьому року навчання, передбачає формування базових знань про професію, ознайомлення здобувачів освіти з основними напрямками управлінської діяльності, усвідомлення її соціальної значущості, функцій і моделей, а також розвиток позитивної мотивації до опанування управлінської професії та потреби у творчому професійному зростанні.

Другий етап, що відповідає четвертому року навчання, спрямований на поглиблення управлінського досвіду через залучення здобувачів до різних видів управлінської діяльності. У процесі такої підготовки формується усвідомлення власних професійних можливостей і здібностей, моральних якостей і психологічних характеристик, що забезпечує ефективність майбутньої управлінської діяльності.



Формування стійких і глибоких переконань, професійних принципів, що становлять основу світогляду майбутнього управлінця, є одним із ключових завдань професійної підготовки. Важливого значення набуває розширення та поглиблення світоглядних уявлень здобувачів через опанування знань про проблеми, які постають перед сучасним керівником закладу дошкільної освіти в умовах ринкових відносин. Це передбачає також закріплення творчого підходу до розв'язання професійних завдань, оволодіння основами професійної етики та формування навичок системної організації управлінської діяльності в ЗДО.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що результати дослідження підтверджують доцільність використання управлінських ситуацій у освітньому процесі як ефективного засобу формування сучасного керівника закладу дошкільної освіти. Такий підхід сприяє розвитку креативного мислення, здатності до обґрунтованого та рішучого прийняття управлінських рішень, а також формуванню демократичного стилю управління.

Отже, пріоритетним у процесі формування управлінської культури є становлення стійких світоглядних переконань і професійних принципів майбутнього управлінця, поглиблення його уявлень про коло проблем сучасного керівника, закріплення творчого підходу до виконання професійних завдань, оволодіння нормами професійної етики та розвиток системного мислення в управлінській діяльності.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з розробленням і впровадженням інноваційних підходів до вдосконалення підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти та підвищення ефективності управлінської діяльності.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження засвідчує, що управління закладами дошкільної освіти є багаторівневою, системною та динамічною діяльністю, ефективність якої визначається узгодженістю управлінських рішень, рівнем професійної компетентності керівника та здатністю освітньої організації до розвитку в умовах сучасних соціально-освітніх трансформацій. У цьому контексті управління ЗДО постає як інтеграція стратегічних, організаційних, аналітичних і регулятивних процесів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та інноваційного розвитку освітнього середовища.

Доведено, що ключовими складовими ефективного управління є моніторинг і контроль, які виконують взаємодоповнювальні функції. Моніторинг забезпечує безперервний інформаційно-аналітичний супровід управлінської діяльності, тоді як контроль виконує функцію періодичної оцінки результатів та їх корекції відповідно до визначених цілей і нормативних вимог. Їх інтеграція створює підґрунтя для обґрунтованого



прийняття управлінських рішень і підвищення якості освітнього процесу в закладі дошкільної освіти.

Установлено, що модернізація системи управління закладами дошкільної освіти потребує впровадження сучасних науково обґрунтованих підходів, зокрема людиноцентричного, аксіологічного, акмеологічного, компетентнісного та синергетичного. Їх реалізація сприяє посиленню орієнтації на розвиток особистості дитини, формуванню ціннісних засад управлінської діяльності, підвищенню професійного рівня керівників та забезпеченню ефекту самоорганізації освітньої системи.

Важливим результатом дослідження є підтвердження доцільності використання управлінських ситуацій як ефективного засобу професійної підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти. Застосування цього інструменту забезпечує поєднання теоретичних знань із практичним досвідом, сприяє розвитку аналітичного мислення, формуванню управлінської культури та навичок прийняття обґрунтованих рішень у професійно значущих ситуаціях.

Отже, удосконалення управління закладами дошкільної освіти передбачає системну трансформацію управлінської діяльності на засадах інноваційності, гуманізації та компетентнісного підходу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням механізмів формування управлінської компетентності керівників ЗДО та розробленням ефективних моделей управління в умовах інноваційного розвитку дошкільної освіти.

Література:

1. Базовий компонент дошкільної освіти (Державний стандарт дошкільної освіти): нова редакція. 2021. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/bazoviy-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. Ващенко 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. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія. Київ: ДАККО, 1999. 303 с.
10. Заблоцька О. Компетентнісний підхід як освітня інновація: порівняльний аналіз. Вісник Житомирського державного університету ім. І. Франка. 2018. № 40. С. 63–68.
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 [Basic component of preschool education (State Standard of Preschool Education): New edition]. (2021). Ministry of Education and Science of Ukraine. <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/bazovij-komponent-doshkilnoyi-osviti-v-ukrayini> [in Ukrainian].
2. Kononko, O. (Ed.). (2018). *Bazova prohrama rozvytku dytyny doshkilnoho viku «Ya u Sviti»* [Basic program for the development of a preschool child “I in the World”]. Svitych. [in Ukrainian].
3. Bielienka, H. V. (2016). *Vykhovatel ditei doshkilnoho viku: stanovlennia fakhivtsia v umovakh navchannia* [Preschool teacher: Formation of a specialist in the learning process]. Svitych. [in Ukrainian].
4. Bohinich, O. (2018). Zakonomirnosti fakhovoi pidhotovky maibutnikh vykhovateliv: metodychne vyrazhennia [Patterns of professional training of future preschool teachers: Methodological expression]. In *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 241–245). [in Ukrainian].
5. Vashchenko, L. (2005). *Upravlinnia innovatsiinymy protsesamy v zahalnoi serednii osviti rehionu* [Management of innovative processes in regional general secondary education]. Kyiv. [in Ukrainian].
6. Hrynova, M., & Shtepa, O. (2020). Menedzher v osviti [Manager in education]. *Pidruchnyk dlia dyrektora*, (9–10), 25–28. [in Ukrainian].
7. Danylenko, L. I. (2020). *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh* [Management of innovative activities in general educational institutions]. Kyiv. [in Ukrainian].
8. Dychkivska, I. M. (2012). Pryntsypy upravlinnia innovatsiinymy protsesamy u doshkilnykh navchalnykh zakladakh [Principles of management of innovative processes in preschool educational institutions]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedahohichni nauky*, 22(1), 110–117. [in Ukrainian].
9. Yelnykova, H. V. (1999). *Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni* [Scientific foundations of the development of general secondary education management in the region]. DAKKO. [in Ukrainian].
10. Zablotska, O. (2018). Kompetentnisnyi pidkhid yak osvitnia innovatsiia: porivnialnyi analiz [Competency-based approach as an educational innovation: Comparative analysis]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka*, (40), 63–68. [in Ukrainian].
11. Pisotska, L. (2010). Orhanizatsiia systemy upravlinnia v konteksti rozvytku doshkilnoi osvity [Organization of the management system in the context of preschool education development]. *Pedahohichni dyskurs*, (8), 180–184. [in Ukrainian].



12. Podmazin, S. I. (2020). Osobystisno oriientovanyi monitorynh diialnosti zakladiv osvity [Personality-oriented monitoring of educational institutions]. *Dyrektor shkoly*, 33(225), 8. [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 08.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026