

персоналістика; новітні освітні технології; управління закладами вищої освіти на засадах автономії й колегіального самоврядування.

**ЗЕЛЕНСЬКА Людмила Дмитрівна** – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри освітології та інноваційної педагогіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

**Наукові інтереси:** генеза вищої освіти в Україні й на Слобожанщині; педагогічна персоналістика; новітні освітні технології; управління закладами вищої освіти на засадах автономії й колегіального самоврядування.

**ЗОЛОТУХІНА Світлана Трохимівна** – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри освітології та інноваційної педагогіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

**Наукові інтереси:** генеза вищої освіти в Україні й на Слобожанщині; педагогічна персоналістика; новітні освітні технології; управління закладами вищої освіти на засадах автономії й колегіального самоврядування.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**VOROZHBIT-GORBATYUK Viktoriya Viktorivna** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Master's Student of the Faculty of Social and Behavioral Sciences of H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University.

**Research interests:** genesis of higher education in Ukraine and Slobozhanshchyna; pedagogical personalism; the latest educational technologies; management of higher education institutions on the basis of autonomy and collegial self-government.

**ZELENSKA Lyudmila Dmitrivna** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Educology and Innovative Pedagogy, Acting Dean of the Faculty of History and Law H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University.

**Research interests:** genesis of higher education in Ukraine and Slobozhanshchyna; pedagogical personalism; the latest educational technologies; management of higher education institutions on the basis of autonomy and collegial self-government.

**ZOLOTUKHINA Cvitlana Trichymovna** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Educology and Innovative Pedagogy, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University.

**Research interests:** genesis of higher education in Ukraine and Slobozhanshchyna; pedagogical personalism; the latest educational technologies; management of higher education institutions on the basis of autonomy and collegial self-government.

*Стаття надійшла до редакції 14.10.2022 р.*

УДК 37.1:372

DOI: 10.36550/2415-7988-2022-1-206-32-36

**ГАЛЕТА Ярослав Володимирович** – доктор педагогічних наук, професор, декан факультету педагогіки, психології та мистецтв Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0484-529X>  
e-mail: [yaroslavhaleta@ukr.net](mailto:yaroslavhaleta@ukr.net)

**ПОЧКА Каріна Аліївна** – аспірантка кафедри педагогіки та спеціальної освіти Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0001-9708>  
e-mail: [karinaoliivna@gmail.com](mailto:karinaoliivna@gmail.com)

#### ПЕДАГОГІЧНИЙ КОЛЕКТИВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

*Проведене дослідження присвячено проблемі розробки педагогічних засад управління розвитком дошкільного навчального закладу. У ході дослідження підтвердилися висловлені нами гіпотетичні положення про те, що управлінська діяльність керівника дошкільного навчального закладу може забезпечити оптимальні умови для індивідуально-творчого розвитку особистості дитини та педагога, якщо будується на науково-теоретичному розумінні управління як шляхи досягнення особистісно-розвивальних цілей.*

*Аналіз наукової літератури дав змогу розкрити суперечності між рівнем розвитку теорії управління та науковими підходами до системи управління освітою; між науковими вимогами до організації системи управлінської діяльності та реальним станом системи управління в практиці функціонування закладів; між вимогами часу до розвитку інноваційної діяльності освітніх закладів та системою управління інноваційними процесами; між якістю результату діяльності закладу та системним підходом до управління розвитком освіти;*

між якістю результату діяльності закладу і системою управління якістю освіти. Це дало нам змогу визначити важливість і необхідність розроблення питань управління якістю дошкільної освіти на системному підході.

Встановлено, що у структурі педагогічного колективу виділяють два аспекти – діловий (соціально-економічний) і соціально-педагогічний. Діловий (соціально-економічний) зріз колективу заснований на виробничих стосунках, посадовій ієрархії, обслуговує виробничу функцію і знаходить своє виявлення у формальній організаційній структурі. Доведено, що в управлінні педагогічним колективом важливим є створення раціональної структури організаційних стосунків, що урівноважує права і обов'язки співробітників.

Під час проведення дослідження окреслилося коло проблем, що потребують подальшого розроблення. Ці проблеми можуть бути пов'язані з необхідністю пошуку педагогічних засобів і форм роботи з педагогами колективу щодо ініціювання їхньої управлінської діяльності в процесі навчання, виховання дошкільнят; зі створенням системи управлінських методів стимулювання і заохочення індивідуальної творчості фахівців.

**Ключові слова:** управління, заклад дошкільної освіти, педагогічний колектив закладу дошкільної освіти.

**HALETA Yaroslav Volodymyrovich –**

doctor of pedagogy, professor, dean of the faculty of pedagogy, psychology and arts of Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0484-529X>  
e-mail: [yaroslavhaleta@ukr.net](mailto:yaroslavhaleta@ukr.net)

**POCHKA Karina Alievna –**

postgraduate student of the department of pedagogy and special education Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0001-9708>  
e-mail: [karinaoliiivna@gmail.com](mailto:karinaoliiivna@gmail.com)

#### THE PEDAGOGICAL STAFF OF THE PEDAGOGICAL STAFF OF THE PRESCHOOL EDUCATION OF THE OB' ECT MANAGEMENT

*The conducted research was sanctified to the problem of development of pedagogical principles of management development of preschool educational establishment. During research the hypothetical positions expressed by us were confirmed that administrative activity of leader of preschool educational establishment can provide optimal terms for individually-creative development of personality of child and teacher, if built on the theoretical understanding of management as ways of achievement of personality-developing aims.*

*The analysis of scientific literature gave an opportunity to expose contradictions between the level of development of management theory and scientific going near control system by education; between scientific requirements to organization of the system of administrative activity and real state of control system in practice of functioning of establishments; between the requirements of time to development of innovative activity of educational establishments and control system by innovative processes; between quality of result of activity of establishment and approach of the systems to the management development of education; between quality of result of activity of establishment and control system by quality of education. It gave an opportunity to define importance and necessity of development of questions of quality management of preschool education on approach of the systems to us.*

*It was established that two aspects are distinguished in the structure of the teaching team - business (socio-economic) and socio-pedagogical. The business (socio-economic) section of the team is based on industrial relations, job hierarchy, serves the production function and finds its expression in the formal organizational structure. It has been proven that in the management of the teaching staff, it is important to create a rational structure of organizational relations that balances the rights and responsibilities of employees.*

*During realization research was outlined circle of problems that require further development. These problems can be related to the necessity of search of pedagogical facilities and forms of work with the teachers of collective in relation to initiation of their administrative activity in the process of studies, education of preschool children; with creation of the system of administrative methods of stimulation and encouragement of individual work of specialists.*

**Key words:** management, preschool education institution, teaching staff of preschool education institution.

**Постановка та обґрунтування актуальності проблеми.** Необхідність модернізації системи освіти ставить завдання підвищення якості роботи закладів дошкільної освіти. Успішне виконання освітньою установою своїх завдань, спрямованих на досягнення якості освітнього процесу, сьогодні безпосередньо залежить від ефективності взаємодії усіх його учасників, передусім, адміністрації і педагогічного персоналу.

Визначаючи педагогічний персонал освітньої установи як організовану частину трудового колективу загальноосвітньої установи, включену в процес реалізації здійснюваних ним педагогічних функцій і представлену учителями, соціальними педагогами і педагогами-психологами, вихователями, логопедами, педагогами додаткової освіти, іншими педагогічними фахівцями, а також самою адміністрацією освітньої установи, слід зазначити, що

специфіка функціонування освітньої системи зумовлює необхідність поєднання як традиційних для загального менеджменту підходів до управління персоналом, так і особливих, які, передусім, пояснюються педагогічними функціями, що реалізуються закладом дошкільної освіти [3].

Будь-який керівник зацікавлений в підвищенні ефективності й діяльності освітньої установи, досягненні ним високого рівня конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг шляхом грамотно розробленої системи дій з мотивації професійного розвитку педагогів.

Оскільки персонал закладу дошкільної освіти – переважно педагогічний, і на характеристику і поведінку його членів впливає ця специфіка діяльності (учити, виховувати, подавати ідеальний приклад власної поведінки і інш.), то цілком закономірним видається розгляд педагогічних умов управління персоналом закладом дошкільної освіти, під якими ми розуміємо такі обставини, що визначають успішність управлінської діяльності, які зумовлені специфікою функціонування закладу дошкільної освіти і педагогічних функцій, що реалізуються в його рамках.

Недостатня розробленість і безперечна значущість цієї проблеми послужили основою для визначення мети дослідження.

**Мета дослідження:** вивчити педагогічний колектив як об'єкт управління.

**Аналіз досліджень і публікацій** свідчить, що дослідження шляхів удосконалення управлінського процесу на різних рівнях діяльності освітніх організацій стає актуальною проблемою сучасного менеджменту в освіті. Дослідження проблемних питань управління в освіті знайшло відображення у працях вітчизняних і зарубіжних вчених і педагогів-практиків. Загальні питання управління освітою вивчені В. Андреевим, Ю. Бабанским, Ю. Васильєвим, В. Зверєвою, В. Лазарєвим, Є.М. Муравйовим, К. Ушинським, Г. Щукіною та ін.

Теоретичні засади управління освітніми закладами викладені у працях вітчизняних вчених В. Бондаря, Л. Даниленко, М. Дарманського, Г. Єльнікової, В. Олійника. Теорія і практика управлінської діяльності, інформаційно-аналітичне забезпечення управління освітніми системами та шляхи впровадження принципів менеджменту в цей процес розкриті у дослідженнях Ю. Конаржевського, М. Поташніка, Н. Кузьміної, Т. Шамової та ін.

Проблема управління дошкільними навчальними закладами у різних її аспектах висвітлені Л. Артемовою, К. Крутій, Н. Лисенко, М. Марусинець, Т. Махинею,

Н. Платохіною, Л. Покроєвою, І. Улюкаєвою, Т. Філімоновою, Р. Чумічовою та іншими. Разом з тим залишається ще багато невирішених питань які потребують подальшого дослідження, серед них актуальними залишаються питання ефективного управління дошкільними навчальними закладами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виховання і навчання як предмет педагогічного процесу завжди мають цілеспрямований характер і управління ними відповідно теж, оскільки поза конкретною цільовою установкою управління неможливе. Тому першим і найважливішим принципом управління в системі освіти є принцип конкретного цілепокладання як основа планування, організації і контролю, тобто основа змісту усієї діяльності менеджера, фахівця в галузі управління системи будь-якого рівня.

Принцип цілеспрямованості управління відбиває вимогу ставити цілі з урахуванням їх оптимальності й реальності, соціальної значущості й перспективності. Невизначено сформульована мета управління в освіті у вигляді зайвого ускладнення або спрощення процесу вже на початковому етапі є дезорганізуючим і дезорієнтуючим чинником, а ускладнена мета до того ж нереальна для досягнення. Перспективність і соціальна значущість мети відбивають безперервний характер поступальної ходи, розвитку освітнього закладу як складного соціального організму. Важливим поняттям теорії і практики управління в освіті є поняття про функції, які відбивають основний зміст управлінської діяльності. Функція – це особливий вид управлінських дій на об'єкт менеджменту або особливі види дій суб'єкта менеджменту з інформацією. Необхідна для управління інформація є предметом і в той же час продуктом управлінської діяльності. Виходячи з теорії менеджменту, можна виділити наступні функції управління в освіті [1]:

1. Функція ухвалення рішень, яка реалізується у формі розпоряджень, рекомендацій, рішень ради, наказів, планів, освітніх стандартів.

2. Функція організації виконання прийнятих рішень, що включає доведення прийнятого (наприклад, освітнього стандарту) до виконавця, освітнього закладу; матеріально-технічне забезпечення виконання цього рішення, а також узгодження цього рішення з установками і потребами особи виконавця.

3. Функція попереднього, поточного і підсумкового контролю, а також координування діяльності виконавців на основі інформації, отриманої в ході цього контролю,

облік результатів діяльності, аналіз і оцінка її ефективності на підставі результатів.

У комплексі ці функції відбивають хід і послідовність певних управлінських дій, їх завершений цикл. Кожна управлінська дія розпочинається з ухвалення рішення або планування, а закінчується підсумковим контролем з аналізом результативності й ефективності реалізації цього управлінського рішення.

Розробка наукових основ управління в освіті актуалізує питання про методи управління, які виступають як способи досягнення поставлених цілей.

Перша група методів – економічні, або методи економічного стимулювання, які повинні реалізуватися шляхом втілення в життя важливого принципу: «Від кожного за здібностями, кожному по праці», що на практиці доки складно досягти. У міру вдосконалення нашого суспільства, очевидно, змінюватимуться і методи економічного стимулювання педагогічних працівників. Необхідно, щоб ці методи відповідали кількості і якості праці у зв'язку з тим, що педагогічний стаж не є абсолютним показником можливої ефективності педагогічної діяльності. Дослідження в цьому напрямі дозволяють вводити плату за категорії, звання і впроваджені педагогічні інновації.

До другої групи методів управління освітою відносяться організаційно-розпорядчі, або адміністративні, методи. Вони реалізуються шляхом регламентації діяльності виконавців, її нормування, інструктажу виконавців у формі вказівок, розпоряджень, наказів, вимог. За допомогою цих методів здійснюються підбір, розставляння і виховання кадрів, розробляються і впроваджуються посадові інструкції. Адміністративні методи важливі і потрібні, але управляти тільки з їх допомогою нині нерационально і неефективно. Застосування цих методів значною мірою сприяє формуванню авторитарного стилю управління, а не розвитку творчих здібностей членів педагогічного колективу.

При використанні третьої групи – методів соціально-психологічного впливу, що реалізуються у формі поради, прохання, побажання, вимогливого і коректного розпорядження, заохочення і вдячності, можливе формування демократичного стилю управління. За допомогою цих методів здійснюється планування соціального розвитку колективу, в ньому встановлюється сприятливий психологічний клімат, підвищуються творча активність, ініціативність усіх працівників освітнього закладу, формуються групова самосвідомість і почуття колективної відповідальності, вивчаються і освоюються позитивні, соціально значущі

моделі трудової діяльності. Ці методи спираються на використання різних форм колективного і індивідуального морального заохочення, враховують індивідуальні психологічні особливості членів колективу.

До четвертої групи відносяться методи суспільного впливу, які реалізуються шляхом широкого залучення працівників до управління, розвитку в ньому демократичних початків за допомогою широкого обговорення основних проблем і їх подолання, охоплення членів колективу методичним навчанням, розвитку в колективі здорової конкуренції. Використання цих методів значною мірою слугує справі формування добросовісного відношення до праці, почуття обов'язку і відповідальності за доручену справу, вихованню економічного і дбайливого відношення до різних видів власності, розвитку суспільної активності педагогів і вихованців. Ці методи значною мірою сприяють зростанню пріоритету особи і її інтересів, забезпеченню свободи особистості кожного педагога і вихованця.

Всяка управлінська дія є підсумком конкретного управлінського рішення, прийнятого менеджером певного рівня. До того ж управлінське рішення повинне задовольняти низці вимог. По-перше, мати цільову спрямованість, повністю відповідати меті управління в освіті. По-друге, бути обґрунтованим і мати конкретну адресу: повинно бути відомо, хто його втілюватиме в життя, і нести відповідальність за ефективну реалізацію. По-третє, рішення має бути правомочним і базуватися на юридичній основі. Прийняте рішення має бути також несуперечливим і відбивати єдність, узгодженість із загальною системою управлінських рішень, що приймаються. По-четверте, рішення повинне відповідати умові конкретності часу його реалізації і передбачати критерії ефективності реалізації з урахуванням оптимальності сил, що витрачаються, засобів і часу. По-п'яте, рішення повинне відповідати умові актуальності й сучасності, бути повним, коротким, чітко викладеним [4].

З усього сказаного можна зробити висновок – в цілому успішне досягнення керівником освітньої установи цілей і завдань управління залежить від ряду певних суб'єктивних і об'єктивних обставин, які умовно можна розділити на три групи [2]:

1) чинник особи керівника, найважливішими складовими якого є: міра його підготовленості й професіоналізму, цільові установки і ціннісні орієнтації і потреби;

2) морально-психологічний клімат в колективі: стиль взаємовідносин, міра зацікавленості членів колективу в спілкуванні;

3) матеріально-технічне забезпечення, гігієнічні і естетичні умови, в яких протікає діяльність.

У відкритій педагогічній системі співпраця колективу будується на базі колегіальних форм управління. На першому рівні головну роль відіграє рада освітнього закладу, яка вирішує найбільш важливі питання життєдіяльності. На інших рівнях структури управління утворюються малі ради, комітети, об'єднання, групи, тимчасові творчі колективи.

**Висновки та перспективи подальших розвідок напрямку.** Аналіз досліджуваної літератури щодо управління освітньої установи приводить нас до висновку, що в сучасній практиці управління можна виділити два поняття, що характеризують кадрове забезпечення, – це поняття «Педагогічний колектив» і поняття «Персонал». Персонал – це сукупність усіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також що входять до штатного складу. Ознакою персоналу є наявність його трудових взаємовідносин з працедавцем. Колектив є частиною суспільства, органічно пов'язаний з усіма іншими колективами. На ньому лежить перша відповідальність перед суспільством, він несе на собі перший борг перед усією країною, тільки через колектив кожен його член входить в суспільство. Педагогічний колектив виступає одним з об'єктів управління в закладі освіти. У структурі педагогічного колективу виділяють два аспекти – діловий (соціально-економічний) і соціально-педагогічний. Діловий (соціально-економічний) зріз колективу заснований на виробничих стосунках, посадовій ієрархії, обслуговує виробничу функцію і знаходить своє виявлення у формальній організаційній структурі. Організаційна структура відбиває взаємодії, що виникають в ході виконання своїх посадових обов'язків як у вертикальному зрізі між керівником і підлеглими, які носять управлінський характер, так і в горизонтальному між співробітниками, які в основному мають професійно-педагогічний характер. В управлінні виробничим колективом важливе створення раціональної структури організаційних стосунків, що урівноважує права і обов'язки співробітників.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Галета Я.В. Психолого-педагогічні аспекти управління. *Наукові записки*. Кропивницький, 2022. № 204. С. 20–24.
2. Галета Я. В., Козленко В.Г. Технологія освітнього маркетингу як напрям управлінської діяльності. *Наукові записки*. Кропивницький, 2022. № 205. С. 27–31.
3. Освітній менеджмент: проблеми теорії та практики: монографія/ [Т.О. Дороніна, С.М.Амеліна, В.В. Гаманюк та ін.]; за

ред. Т.О. Дороніної. Кривий Ріг: ТОВ ВВП "Інтерсервіс", 2014. 300 с.

4. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Дніпро : Середняк Т. К., 2019. 452 с.

#### REFERENCES

1. Haleta, Ya.V. (2022). Psykholoho-pedahohichni aspekty upravlinnia [Psychological and pedagogical aspects of management]. *Naukovi zapysky*. 204. 20–24.
2. Haleta, Ya. V., Kozlenko, V. H. (2022). Tekhnolohiia osvithnoho marketynhu yak napriam upravlinskoi diialnosti [Educational marketing technology as a direction of managerial activity]. *Naukovi zapysky*. 205. S. 27–31.
3. Osvitnii menedzhment: problemy teorii ta praktyky [Educational management: problems of theory and practice]: monohrafiia (2014) [T.O. Doronina, S.M.Amelina, V.V. Hamaniuk ta in.]; za red. T.O. Doroninoi. 300 s.
4. Panchenko, V. A., Haleta, Ya. V., Chernenko, O. V. (2019). Osnovy menedzhmentu [Basics of management]: navchalnyi posibnyk dlia studentiv ekonomichnykh spetsialnstei. 452 s.

#### ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**ГАЛЕТА Ярослав Володимирович** – доктор педагогічних наук, професор, декан факультету педагогіки, психології та мистецтв Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка.

*Наукові інтереси:* феномен «соціальна зрілість»; проблема становлення особистості в умовах інформатизації суспільства, психолого-педагогічні аспекти управління.

**ПОЧКА Каріна Аліївна** – аспірантка кафедри педагогіки та спеціальної освіти Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка

*Наукові інтереси:* впровадження сучасних інноваційних технологій в освітній процес закладу дошкільної освіти.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**HALETA Yaroslav Volodymyrovich** – doctor of pedagogy, professor, dean of the faculty of pedagogy, psychology and arts of Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University.

*Scientific interests:* the phenomenon of «social maturity»; the problem of personality formation in the conditions of informatization of society.

**POCHKA Karina Alievna** – postgraduate student of the department of pedagogy and special education Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University.

*Scientific interests:* introduction of modern innovative technologies in the educational.

*Стаття надійшла до редакції 14.10.2022 р.*