

УДК 37.07:005.336]:378.018.8:[378.22:373.2.0011.3-051]

## СТРУКТУРА УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

**Кушнір Валентина**, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри дошкільної освіти, Уманський державний педагогічний університету імені Павла Тичини.  
ORCID: 0000-0002-9037-8060  
E-mail: valkushnir1@gmail.com

*У статті розкрито структуру та сутність управлінської компетентності майбутнього магістра дошкільної освіти, виокремлено та обґрунтовано її компоненти, висвітлено показники сформованості основних компонентів управлінської компетентності майбутнього фахівця ЗДО. Управлінська компетентність майбутнього магістра дошкільної освіти розглядається як складна інтегральна особистісно-професійна характеристика, що проявляється у знанні, прагненні, готовності й здатності професійно виконувати організаторську та управлінську функції у ЗДО, ефективно вирішувати складні професійні завдання.*

**Ключові слова:** управлінська компетентність майбутнього магістра дошкільної освіти, когнітивний, мотиваційно-ціннісний, комунікативний, організаторсько-діяльнісний компоненти управлінської компетентності, магістр дошкільної освіти.

## STRUCTURE OF MANAGERIAL COMPETENCE OF FUTURE MASTERS OF PRESCHOOL EDUCATION

**Kushnir Valentyna**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Preschool Education, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University.  
ORCID: 0000-0002-9037-8060  
E-mail: valkushnir1@gmail.com

*The quality of preschool education is directly dependent on the professional level of teachers. Educational programs of the master's level of higher education, in the specialty 012 preschool education, provide an opportunity to acquire professional competencies of preschool education specialists, including managerial ones.*

*The managerial competence of the future master of preschool education is considered as a complex integral personal-professional characteristic, which is manifested in knowledge, aspiration, readiness and ability to professionally perform organizational and managerial functions in ZDO, effectively solve complex professional problems.*

*The main components of managerial competence are the following: cognitive (complex of managerial knowledge and understanding of the essence of administrative activity in the field of vocational education), motivational and value (set of values and motives of administrative activity), communicative (set of professional-personal qualities and communicative skills) and organizational-activity management skills and skills of practical solution of complex management tasks).*

*Considering the system of indicators as an ideal model of the studied personal and professional characteristics of the future master of preschool education, with which the real phenomenon is compared and the degree of conformity of the sample is established. The main function of the allocation of indicators of the formation of managerial competence – is to assess the degree of realization of the goal and diagnosis of deviations of the properties of the object from the accepted sample.*

*The articles define the structure and variable characteristics of the indicators of the formation of managerial competence of the future kindergarten specialist.*

**Keywords:** managerial competence of the future master of preschool education, cognitive, motivational and value, communicative, organizational-activity components of managerial competence, master of preschool education.

Якість дошкільної освіти знаходиться у прямій залежності від професійного рівня педагогічних кадрів. Освітні програми магістерського рівня вищої освіти зі спеціальності 012 «Дошкільна освіта» надають можливість здобути професійні компетентності фахівця дошкільної освіти, з-поміж них і управлінські.

Управлінську компетентність майбутнього фахівця ЗДО розглядаємо як динамічну, незавершену, інтегральну особистісно-професійну характеристику, що проявляється у знанні, прагненні, готовності й здатності професійно виконувати організаторську та управлінську функції у ЗДО, ефективно вирішувати складні професійні завдання.

Різні аспекти проблеми управлінської компетентності управлінців закладів дошкільної освіти знайшли відображення у роботах таких науковців, як О. Зайченко (управління ЗДО у сучасних умовах), О. Кононко (характеристика керівника ЗДО), К. Крутій, Т. Горюнової (управлінська культура майбутнього педагога ЗДО), Л. Загородня (формування готовності до управління в ЗДО), Т. Махinya (розвиток управлінських умінь керівників ЗДО), Р. Шаповал, Л. Кісельова (формування управлінської компетентності керівника ЗДО) та ін.

Метою нашої статті є обґрунтування структури управлінської компетентності майбутнього фахівця закладу дошкільної освіти.

У Словнику української мови поняття «структура» тлумачиться як «взаємозв'язок складових частин цілого» [5]. Тож управлінську компетентність розглядаємо як цілісне індивідуально-професійне утворення, складниками якого є теоретичні знання, практичні вміння, навички, професійно-особистісні мотиви та цінності, які забезпечують готовність до управлінської діяльності.

На основі аналізу сучасних досліджень із галузі професійної освіти, виділяємо наступні компоненти управлінської компетентності: когнітивний (комплекс управлінських знань та розуміння сутності управлінської діяльності в галузі професійної освіти); мотиваційно-ціннісний (сукупність цінностей і мотивів управлінської діяльності); комунікативний (сукупність професійно-особистісних якостей та комунікативних умінь); організаційно-діяльнісний (сукупність управлінських умінь та навичок практичного вирішення складних управлінських завдань).

Охарактеризуємо зміст кожного з виділених компонентів.

*Когнітивний компонент* містить сукупність знань про управлінську діяльність, розуміння сутності управління розвитком і вихованням дітей, колективом закладу, освітнім процесом у закладах дошкільної освіти.

У педагогічному словнику С. Гончаренка поняття «знання» трактується як особлива форма «засвоєння результатів пізнання, процесу відображення дійсності, яка характеризується усвідомленням їх істинності» [1].

Когнітивний компонент управлінської діяльності майбутніх педагогів ЗДО проявляється на рівні психолого-педагогічної та теоретико-методичної підготовки, відображає управлінське педагогічне мислення; ґрунтовність, системність управлінських знань у сфері освіти загалом та дошкільної зокрема, здатність застосовувати їх під час вирішення педагогічних та управлінських завдань.

Враховуючи Стандарт вищої освіти зі спеціальності 012 «Дошкільна освіта» другого (магістерського) рівня вищої освіти, когнітивний компонент містить знання теоретичного (декларативного) і методичного характеру: сукупність знань, необхідних

керівнику закладу дошкільної освіти для здійснення управлінських дій; сукупність знань психолого-педагогічного характеру дошкільної освіти; знання, які складають нормативно-правову основу діяльності управлінця закладу дошкільної освіти; сучасні технології дошкільної освіти; основи інклюзивної освіти; знання з методичної роботи в закладі дошкільної освіти, знання інформаційних технологій, їхніх можливостей для розв'язання завдань з інших галузей знань.

*Мотиваційно-ціннісний компонент* управлінської компетентності передбачає сформованість ціннісних установок щодо здійснення управлінської діяльності, мотивів і потреб у виконанні управлінських функцій, усвідомлення гуманістичних цінностей своєї роботи, необхідність професійного розвитку і становлення, самоосвіти, прагнення здійснювати управлінську діяльність творчо, інноваційно.

Мотивацію поведінки розглядаємо як інтегральну систему щодо стійких мотивів, які є основними побудниками діяльності, а також цінності, потреби, інтереси, установки, цілі, світогляд людини.

У цьому контексті цікавим є дослідження І. Клименко (2014), яка виділяє такі мотиви професійної діяльності:

- 1) емоційно-особистісні, що характеризують інтереси до професії (зміст, процес, цілі та ін.); потреби у професійному саморозкритті, самоствердженні, саморозвитку, самопізнанні; прийняття й усвідомлення потреби участі у вирішенні цілей та завдань професійної діяльності; особистісний зміст професійної діяльності; усвідомлення перспектив свого професійного розвитку та ін.;
- 2) пізнавальні, що містять прагнення розібратися в сутності професії; підвищити свій професійний рівень;
- 3) соціальні, що характеризують усвідомлення значення користі праці для суспільства, обов'язку перед колективом та суспільством; усвідомлення відповідальності за свою професійну діяльність, себе як члена професійної спільноти, підвищення соціального статусу та ін.;
- 4) соціально-економічні, що характеризують прагнення до суспільного престижу; значимість матеріального забезпечення; значимість професійних перспектив [3].

Під ціннісними орієнтаціями ми розуміємо відносно стійке, вибіркове ставлення людини до професійної діяльності, управлінських функцій, до життєвих ідеалів, які розглядаються як предмети, цілі або засоби для задоволення потреб життєдіяльності особистості.

Тож можна припустити, що мотиваційно-ціннісний компонент управлінської компетентності пов'язаний зі сформованістю у майбутніх фахівців ЗДО комплексу взаємопов'язаних мотивів, які свідчать про наявність позитивного емоційного ставлення до управлінської діяльності; оцінки діяльності, що максимально відповідає особистим інтересам, цілям, прагненням (покликання), індивідуальним здібностям, можливостям самореалізації і самоствердження; інформованості й усвідомленості інтересу до процесу і змісту управлінської діяльності, потреби брати участь в їх вирішенні, розумінні її призначенні, місії, значущості результату управлінської діяльності; прагненні до принесення користі суспільству, колективу, до підвищення іміджу як особистого, так й іміджу закладу, до самоосвіти, набутті знань, пов'язаних із

управлінською діяльністю; *розумінні* потреби в інноваційно-практичній активності; *баченні* професійних перспектив тощо.

*Організаційно-діяльнісний компонент* передбачає опанування сукупності професійно-педагогічних та управлінських умінь і навичок, що забезпечують ефективну педагогічну діяльність, вирішення складних управлінських завдань.

Ґрунтовний аналіз управлінських умінь здійснила Т. Мохиня, згрупувавши їх за спорідненістю змісту: прогностичні, проектувальні, конструктивні, організаційні, комунікативні тощо. До управлінських умінь керівника ЗДО науковець відносить здатність досягати мети управлінської діяльності, що забезпечується шляхом прояву особистісних якостей й усвідомленого застосування професійних знань і навичок зокрема [4].

Відповідно до Закону України «Про дошкільну освіту» на ЗДО покладається низка завдань, зокрема «забезпечення відповідності рівня дошкільної освіти вимогам Базового компонента дошкільної освіти; створення безпечних умови розвитку, виховання та навчання дітей, режим роботи, умови для фізичного розвитку та зміцнення здоров'я; сприяння збереженню та зміцненню здоров'я, розумовому, психологічному і фізичному розвитку дітей» [2]; здійснення соціально – педагогічного патронату, взаємодії із сім'єю; поширення серед батьків психолого-педагогічних та фізіологічних знань про дітей дошкільного віку; планування своєї діяльності та формування стратегії розвитку закладу; забезпечення добору та розстановки кадрів; відповідно до установчих документів утворення, реорганізація та ліквідація структурних підрозділів (відділення, групи); додержання фінансової дисципліни, збереження матеріально-технічної бази та ін. [2].

Керівництво закладом дошкільної освіти здійснює його директор. Відповідно до ст. 26 Закону України «Про дошкільну освіту» «керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти» [2].

До організаторсько-діялісного компоненту відносимо інформаційно-аналітичні, планувально-прогностичні, організаторські, операційні та професійно-особистісні вміння керівника.

*Інформаційно-аналітичні* вміння управлінця дошкільної освіти передбачають здатність аналізувати, систематизувати, критично оцінювати інформацію та формулювання комплексні аналітичні висновки.

*Планувально-прогностичні* вміння управлінця ЗДО передбачають здатність здійснювати педагогічний і прогностичний аналіз, визначати стратегічні та тактичні цілі управління закладом дошкільної освіти; реагувати на зміни; генерувати та впроваджувати перспективні ідеї; проектувати комплекс освітніх цілей, завдань; розробляти навчально-програмну документацію; проектувати, адаптувати та застосовувати індивідуалізовані, діяльнісні та особистісно зорієнтовані технології, методики управління, планувати діяльність закладу та ін.

До *організаторських* умінь відносимо здатність організовувати діяльність закладу дошкільної освіти; організовувати взаємодію із зовнішнім середовищем, батьками, громадськістю; створювати ефективну управлінську команду; готувати й приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та ін.

До *професійно-особистісних* умінь відносимо вміння встановлювати

міжособистісні зв'язки; погоджувати власні дії з діями всіх членів освітнього процесу; вибирати оптимальний стиль спілкування у різних ділових ситуаціях; вибрати потрібний напрям і форми діяльності для професійного зростання, самовдосконалення та саморозвитку; підтримувати свій авторитет.

Тож організаційно-діяльнісний компонент управлінської компетентності майбутніх фахівців ЗДО є взаємопов'язаним комплексом управлінських умінь і навичок, що забезпечують ефективну реалізацію управлінських функцій.

*Комунікативний компонент* управлінської компетентності забезпечує спроможність вирішувати професійні завдання за допомогою комунікації.

Комунікативна функція управлінця сприяє розв'язанню управлінських завдань, ухваленню управлінських рішень, професійному зростанню керівника та його співробітників. Саме комунікація є важливим засобом, що використовується педагогічними працівниками під час виконання професійних функцій.

Тому комунікативний компонент управлінської компетентності передбачає сукупність навичок та вмінь, необхідних для ефективного спілкування, вільного володіння вербальними та невербальними засобами соціальної поведінки, прогнозування ситуації, вибір ефективної стратегії й тактики комунікації, здатність регулювати взаємовідносини учасників педагогічного процесу, передбачити і вирішувати конфліктні ситуації тощо.

Подальшого аналізу та характеристики потребують показники сформованості основних компонентів управлінської компетентності майбутнього фахівця ЗДО.

Розглядаючи систему показників як ідеальну модель досліджуваної особистісно-професійної характеристики майбутнього магістра дошкільної освіти, з якою порівнюється реальне явище і встановлюється ступінь його відповідності зразку, можна сказати, що основна функція виділення показників сформованості управлінської компетентності – це оцінка ступеня реалізації поставленої мети і діагностика – встановлення відхилень властивостей об'єкта від прийнятого зразка.

Структура і змістова характеристика показників сформованості управлінської компетентності майбутнього фахівця ЗДО приведена в табл. 1.

Таблиця 1

### Показники сформованості управлінської компетентності майбутнього фахівця ЗДО

Показники сформованості управлінської компетентності майбутнього фахівця ЗДО	Змістова характеристики показників сформованості управлінської компетентності майбутнього фахівця ЗДО
<b>Когнітивний компонент</b>	
Знання закономірностей і принципів управлінської діяльності в ЗДО, уміння осмислювати, аналізувати й давати оцінку ситуаціям, що виникають в управлінській діяльності	Когнітивний компонент управлінської компетентності передбачає наявність: Знань: – теорії і практики дошкільної освіти, закономірності та тенденції її розвитку, організації освітній процес у ЗДО з використанням сучасних засобів, методів, прийомів, технологій; – традиційні та інноваційні технології методичного супроводу навчально-виховного процесу в ЗДО; – сучасні методичні розробки та досягнення вітчизняних і закордонних педагогів у галузі дошкільної освіти;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– джерела фінансування, кошторис доходів та видатків як основний планово-фінансовий документ, його структуру, принципи фінансування, показники та контрольні цифри для складання кошторису; правила ведення та зберігання фінансової документації;</li> <li>– законодавчу базу, нормативно-правові документи, що регламентують діяльність закладів дошкільної освіти;</li> <li>– принципи, завдання та зміст адміністративної, методичної, проектної, освітньої діяльності в закладах дошкільної освіти.</li> </ul> <p>Вміння:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– застосовувати в практичній діяльності здобутки сучасних науковців (вітчизняних і закордонних) та педагогів практиків, спрямовуючи їх на особистісний розвиток кожної дитини дошкільного віку;</li> <li>– здійснювати рефлексивний самоаналіз поведінки.</li> </ul>
<b>Мотиваційно-ціннісний компонент</b>	
<p>Наявність ціннісних установок щодо здійснення управлінської діяльності, мотивів і потреб у виконанні управлінських функцій</p>	<p>Мотиваційно-ціннісний компонент управлінської компетентності передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– позитивне емоційне ставлення до управлінської діяльності;</li> <li>– оцінку діяльності, що максимально відповідає особистим інтересам, цілям, прагненням (покликання), індивідуальним здібностям, можливостям самореалізації і самоствердження;</li> <li>– інформованість й усвідомленість інтересу до процесу і змісту управлінської діяльності, потреби брати участь в їх вирішенні, розумінні її призначенні, місії, значущості результату управлінської діяльності;</li> <li>– прагнення до принесення користі суспільству, колективу, до підвищення іміджу як особистого, так й іміджу закладу, до самоосвіти, набутті знань, пов'язаних із управлінською діяльністю;</li> <li>– розуміння потреби в інноваційно-практичній активності; баченні професійних перспектив та ін.</li> </ul>
<b>Комунікативний компонент</b>	
<p>Спроможність вирішувати професійні завдання за допомогою комунікації</p>	<p>Комунікативний компонент управлінської компетентності передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність комунікативних умінь, навичок конструктивної взаємодії;</li> <li>– розвинену здатність регулювати взаємовідносини учасників педагогічного процесу, передбачити і вирішувати конфліктні ситуації;</li> <li>– повага до особистості кожного учасника міжособистісних відносин в ЗДО;</li> <li>– вільне володіння вербальними та невербальними засобами соціальної поведінки;</li> <li>– прогнозування ситуації, вибір ефективної стратегії й тактики комунікації.</li> </ul>
<b>Організаційно-діяльнісний компонент</b>	
<p>Сукупність професійно-педагогічних та управлінських умінь й навичок, що забезпечують ефективну педагогічну діяльність, вирішення складних управлінських завдань</p>	<p><i>Інформаційно-аналітичні уміння</i> – здатність аналізувати, систематизувати, критично оцінювати інформацію та формулювання комплексні аналітичні висновки;</p> <p><i>планувально-прогностичні вміння</i> – здатність здійснювати педагогічний і прогностичний аналіз, визначати стратегічні та тактичні цілі управління закладом дошкільної освіти; реагувати на зміни; генерувати та впроваджувати перспективні ідеї; проектувати комплекс освітніх цілей, завдань; розробляти навчально-програму документально; проектувати, адаптувати та застосовувати</p>

	<p>індивідуалізовані, діяльнісні та особистісно зорієнтовані технології, методи управління, планувати діяльність закладу та ін.;</p> <p><i>організаторські вміння</i> – здатність організувати діяльність закладу дошкільної освіти; організувати взаємодію із зовнішнім середовищем, батьками, громадськістю; створювати ефективну управлінську команду; готувати й приймати ефективні рішення в умовах невизначеності тощо.</p> <p><i>професійно-особистісні вміння</i> – уміння встановлювати міжособистісні зв'язки; погоджувати власні дії з діями всіх членів освітнього процесу; вибирати оптимальний стиль спілкування у різних ділових ситуаціях; вибрати потрібний напрям і форми діяльності для професійного зростання, самовдосконалення та саморозвитку; підтримувати свій авторитет.</p>
--	--

Таким чином, нами були розкрито структуру та сутність управлінської компетентності майбутнього магістра дошкільної освіти, виокремлено та обґрунтовано її компоненти, висвітлено показники сформованості основних компонентів управлінської компетентності майбутнього фахівця ЗДО.

Підсумовуючи, зазначимо, що управлінська компетентність майбутнього магістра дошкільної освіти є складною інтегральною особистісно-професійною характеристикою, складниками якої є теоретичні знання, практичні вміння, навички, професійно-особистісні мотиви та цінності, які забезпечують готовність до управлінської діяльності. Основними компонентами управлінської компетентності є: когнітивний (комплекс управлінських знань та розуміння сутності управлінської діяльності в галузі професійної освіти), мотиваційно-ціннісний (сукупність цінностей і мотивів управлінської діяльності), комунікативний (сукупність професійно-особистісних якостей та комунікативних умінь) та організаційно-діяльнісний (сукупність управлінських умінь та навичок практичного вирішення складних управлінських завдань).

Подальшого вивчення потребує моделювання процесу формування управлінської компетентності майбутніх фахівців ЗДО у вищій школі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 374 с.
2. Про дошкільну освіту: Закон України № 2628-III від 11 липня 2001 р. URL: <https://zakon.help/law/2628-III> (дата звернення: 17. 06. 2021).
3. Клименко И. В. Динамика мотивационно-ценностной направленности студентов на профессиональную деятельность: дис. ... канд. псих. наук: 19.00.03. Москва, 2014. 243 с.
4. Махия Т. А. Тенденції розвитку управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів в умовах інформатизації освіти. *Народна освіта*. 2013. № 1(19). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=112](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=112) (дата звернення: 17.06.2021).
5. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970–1980. Т. 9. 789 с.

#### REFERENCES

1. Honcharenko, S. U. (1997). *Ukrainskyi pedahohichnyi slovnyk*. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].
2. Pro doshkilnu osvitu: Zakon Ukrainy № 2628-III vid 11 lypnia 2001 r. URL: <https://zakon.help/law/2628-III>
3. Klymenko, Y. V. (2014). *Dynamyka motyvatsyonno-tsennostnoi napravlennosti studentov na professyonalnuiu deiatelnos*. Candidate's thesis. Moskva [in Russian].
4. Makhynia, T. A. (2013). *Tendentsii rozvytku upravlinskykh umin kerivnykiv doshkilnykh navchalnykh zakladiv v umovakh informatyzatsii osvity*. *Narodna osvita*. 2013. № 1(19). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=112](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=112).
5. *Slovyk ukrainskoi movy*. (1970–1980). Bilodid I. (Ed.). Kyiv: Naukova dumka, Vol. 9 [in Ukrainian].