

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНОЇ ПЕДАГОГІКИ,
ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ І ЛІДЕРСТВА
ННІ АКАДЕМІЯ ВЧИТЕЛЬСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

на тему: «Управління якістю дошкільної освіти:
сучасні підходи та інструменти
оцінювання»

Виконала: студентка 2 курсу
групи УЗО-2з
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Управління закладами освіти»»
БАСОВСЬКА Наталія

Керівник:

д.пед.н., професор Вадим
ЛУНЯЧЕК

Рецензент:

д.пед.н., професор Собченко Т. М.
к. пед.н., доцент Борисенко К.Б.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ	7
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	
1.1. Сутність поняття якості освіти та її специфіка в дошкільній освіті	7
1.2. Сучасні підходи до управління якістю в освіті	11
1.3. Нормативно-правові та інституційні засади забезпечення якості дошкільної освіти в Україні	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	29
2.1. Національні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти	29
2.2. Міжнародні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти	38
2.3. Інструменти управлінського моніторингу якості дошкільної освіти в закладі дошкільної освіти	45
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ЗДО	59
3.1. Концептуальна модель управління якістю дошкільної освіти в закладі дошкільної освіти	59
3.2. Упровадження системи управлінського моніторингу якості дошкільної освіти	70
3.3. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління якістю дошкільної освіти	79
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку українського суспільства питання забезпечення якості дошкільної освіти набуває особливого значення. Глибокі трансформації освітньої системи, спричинені оновленням законодавства, впровадженням нових стандартів та зростанням вимог до професійної діяльності педагогічних працівників, визначають необхідність перегляду усталених підходів до управління закладами дошкільної освіти. Якість дошкільної освіти сьогодні розглядається не лише як рівень освітніх результатів дітей, а як комплексна характеристика, що охоплює особистісне зростання дитини, педагогічну взаємодію, організацію освітнього середовища, управлінську діяльність керівника, ефективність освітніх програм, психолого-педагогічний супровід та систему оцінювання. З огляду на зазначене актуальність дослідження зумовлена потребою наукового обґрунтування сучасних підходів до управління якістю дошкільної освіти, пошуком оптимальних інструментів її оцінювання та удосконалення внутрішніх систем забезпечення якості в закладах дошкільної освіти.

Розвиток проблематики якості освіти має тривалу історію у світовій науковій думці. Дослідження якості дошкільної освіти представлені в працях багатьох українських і зарубіжних учених. Зокрема, українські науковці (Н. Гавриш, О. Аніщенко, Т. Піроженко, І. Бех, О. Кірсанов, Л. Шелестова) акцентують увагу на особливостях розвитку дитини дошкільного віку, значущості освітнього середовища та ролі педагогічної взаємодії в забезпеченні якості освіти. Зарубіжні дослідники (J. Cryer, R. Pianta, L. Katz, D. Tietze, S. Sheridan, C. Sylva) наголошують на необхідності стандартизованих підходів до оцінювання якості, розробляють відповідні інструменти та методики (ECERS, CLASS, SSTEWS), які сьогодні активно використовуються у світовій практиці. Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, проблема інтеграції міжнародних інструментів оцінювання в діяльність українських закладів

дошкільної освіти, а також удосконалення систем управління якістю з урахуванням специфіки національного освітнього простору залишається недостатньо опрацьованою.

Об'єктом дослідження є управління якістю дошкільної освіти як цілісна система, що охоплює організаційні, педагогічні, управлінські та соціальні аспекти функціонування закладу дошкільної освіти.

Предметом дослідження є сучасні підходи та інструменти оцінювання якості дошкільної освіти в контексті удосконалення управління закладом дошкільної освіти.

Ступінь наукової розробленості проблеми свідчить про наявність значного теоретичного підґрунтя, однак аналіз літератури показує, що більшість досліджень сфокусовані окремо на педагогічних або методичних аспектах якості, тоді як управлінський вимір цієї проблеми потребує подальшого осмислення. Питання впровадження циклу якості PDCA в діяльність ЗДО, адаптація системи TQM і стандартів ISO 9001 до умов дошкільної освіти, а також можливості використання таких інструментів, як ECERS-3 або CLASS, у межах внутрішнього моніторингу – залишаються фрагментарно висвітленими. У цьому контексті дане дослідження покликане заповнити зазначені прогалини й надати новий науково-практичний погляд на проблему.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі сучасних підходів і інструментів оцінювання якості дошкільної освіти, а також у розробленні моделі удосконалення системи управління якістю у закладі дошкільної освіти відповідно до сучасних українських і міжнародних вимог.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні засади поняття якості дошкільної освіти та виділити ключові наукові підходи до її визначення.
2. Дослідити сучасні управлінські концепції та моделі забезпечення якості (TQM, PDCA, ISO 9001, компетентнісний та системний підходи).

3. Охарактеризувати систему національних і міжнародних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти та визначити можливості їх застосування в українських ЗДО.
4. Провести діагностику якості дошкільної освіти у вибраному закладі із використанням відповідних інструментів оцінювання.
5. Розробити модель удосконалення системи управління якістю в ЗДО та обґрунтувати її ефективність.
6. Сформулювати методичні рекомендації щодо впровадження результатів дослідження у практику роботи закладів дошкільної освіти.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що впровадження у діяльність закладу дошкільної освіти сучасних інструментів оцінювання якості, поєднаних із системним застосуванням моделей управління якістю (зокрема PDCA), сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпечить цілісність внутрішньої системи забезпечення якості та позитивно вплине на результати освітнього процесу.

Джерельна база дослідження охоплює міжнародні документи (рекомендації ЮНЕСКО, OECD, Європейської комісії), чинні закони України, підзаконні акти, методичні рекомендації МОН України та ДСЯО, програми й стандарти дошкільної освіти, наукові праці українських і зарубіжних авторів, матеріали інституційних аудитів, методики оцінювання якості освітнього середовища, звіти міжнародних освітніх організацій, а також емпіричні дані, отримані під час практичного дослідження.

Методологічною основою роботи слугують системний, діяльнісний, акмеологічний, компетентнісний, середовищний та синергетичний підходи. У дослідженні застосовано методи аналізу й синтезу, порівняння та узагальнення, контент-аналіз, педагогічне моделювання, емпіричні методи (спостереження, експертне оцінювання, анкетування), а також методи статистичної та якісної інтерпретації результатів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в роботі:

- уперше теоретично обґрунтовано комплексну модель управління якістю дошкільної освіти, яка інтегрує національні механізми внутрішнього забезпечення якості із міжнародними інструментами оцінювання;

- запропоновано удосконалення системи внутрішнього моніторингу якості в ЗДО через застосування циклу PDCA та адаптацію інструментарію ECERS-3 і CLASS для українських умов;

- дістало подальшого розвитку наукове уявлення про управлінські компетентності керівника закладу дошкільної освіти у сфері забезпечення якості;

- розроблено авторські рекомендації підвищення ефективності управління якістю шляхом удосконалення педагогічної взаємодії, освітнього середовища та системи професійного розвитку педагогічних працівників.

Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації та узагальненні теоретичних підходів до розуміння якості дошкільної освіти, а також у розширенні наукових засад управління якістю в закладах дошкільної освіти в умовах реформування освітньої галузі.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованої моделі управління якістю в практичній діяльності ЗДО, використанні розробленого інструментарію для внутрішнього моніторингу, підготовці методичних рекомендацій для керівників, педагогів та методистів, а також у впровадженні результатів дослідження в систему підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Особистий внесок автора полягає в самостійному здійсненні теоретичного аналізу, доборі й адаптації інструментів оцінювання, проведенні емпіричного дослідження, розробленні моделі удосконалення управління якістю та формулюванні висновків і рекомендацій. У разі використання окремих підходів чи ідей з колективних публікацій автором чітко визначено власний внесок у підготовку теоретичних і практичних матеріалів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність поняття якості освіти та її специфіка в дошкільній освіті

Питання якості освіти посідає центральне місце у сучасних науково-педагогічних дослідженнях, оскільки саме якість освіти визначає рівень розвитку суспільства, конкурентоспроможність держави та можливості особистісної самореалізації людини. У глобальному вимірі якість освіти розглядається як основний індикатор сталого розвитку, соціальної згуртованості та економічного зростання. У зв'язку з цим освітні системи більшості країн світу орієнтуються не лише на забезпечення доступності освіти, а й на її якість, результативність і відповідність сучасним потребам дитини та суспільства [18].

У науковій літературі поняття «якість освіти» є багатоаспектним і не має єдиного універсального визначення. Це зумовлено складністю самої освітньої діяльності, яка поєднує педагогічні, психологічні, соціальні, управлінські та культурні компоненти. Вітчизняні та зарубіжні дослідники підкреслюють, що якість освіти не може зводитися виключно до вимірювання освітніх результатів, оскільки вона формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких значну роль відіграє якість управління освітнім процесом[46].

Відповідно до законодавства України, зокрема Закону України «Про освіту», якість освіти визначається як відповідність результатів навчання здобувачів освіти встановленим стандартам або умовам договору про надання освітніх послуг. Дане визначення відображає нормативний підхід до розуміння якості та підкреслює її зв'язок зі стандартами освіти, освітніми програмами та результатами навчання. Однак у контексті дошкільної освіти таке трактування потребує розширення та уточнення, оскільки результати розвитку дітей

дошкільного віку не можуть бути повною мірою формалізовані або зведені до чітко вимірюваних показників.

Міжнародні організації, зокрема ЮНЕСКО та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), розглядають якість освіти як інтегральну характеристику освітньої системи, що включає якість освітнього середовища, змісту освіти, педагогічної взаємодії, управління та освітніх результатів. У документах цих організацій наголошується, що висока якість освіти забезпечується лише за умови узгодженості між освітніми цілями, методами навчання, кадровим забезпеченням та системою оцінювання[32].

Аналіз наукових підходів до визначення якості освіти дозволяє виокремити кілька основних концептуальних напрямів. Перший з них орієнтований на результативність освіти та пов'язує якість з досягненнями здобувачів освіти. Другий акцентує увагу на процесуальному аспекті, розглядаючи якість як характеристику організації освітнього процесу, педагогічної майстерності та освітнього середовища. Третій напрям ґрунтується на управлінському підході й визначає якість освіти як результат ефективного управління освітньою установою та реалізації внутрішніх і зовнішніх механізмів забезпечення якості[26].

У дошкільній освіті процесуальний та управлінський підходи мають особливе значення. Це пов'язано з тим, що освітній результат у дошкільній освіті має переважно розвитковий характер і проявляється у формуванні базових компетентностей, соціально-емоційного розвитку, мовленнєвих умінь, самостійності та готовності дитини до навчання в школі. Відтак якість дошкільної освіти не може бути оцінена лише через тестування чи формалізовані показники, а потребує комплексного аналізу умов розвитку дитини.

Важливою специфікою якості дошкільної освіти є її орієнтація на дитиноцентризм, що передбачає визнання унікальності кожної дитини, урахування її індивідуальних потреб, інтересів і можливостей. Саме тому у сучасних дослідженнях якість дошкільної освіти все частіше пов'язується з

якістю освітнього середовища, яке має бути безпечним, розвивальним, психологічно комфортним і сприятливим для активної діяльності дитини.

Освітнє середовище закладу дошкільної освіти охоплює матеріально-просторові, соціально-психологічні та організаційно-педагогічні складові. Якість матеріально-просторового середовища визначається його безпечністю, доступністю, естетичністю та відповідністю віковим потребам дітей. Соціально-психологічна складова пов'язана з характером взаємодії між дітьми та педагогами, емоційним кліматом у групі, рівнем підтримки та довіри. Організаційно-педагогічний компонент включає структуру освітнього процесу, методи та форми роботи, використання ігрових і розвивальних технологій[28].

Однією з ключових характеристик якості дошкільної освіти є якість педагогічної взаємодії. Сучасні дослідники наголошують, що саме взаємодія між вихователем і дитиною має найбільший вплив на розвиток пізнавальних, соціальних і емоційних компетентностей. Професійна діяльність вихователя повинна ґрунтуватися на принципах партнерства, підтримки ініціативи дитини, розвитку її самостійності та творчості. Таким чином, якість дошкільної освіти значною мірою залежить від рівня професійної компетентності педагогів та умов для їхнього професійного розвитку.

Особливість дошкільної освіти полягає також у тісній взаємодії закладу з сім'єю. Батьки є активними учасниками освітнього процесу та важливими партнерами закладу дошкільної освіти. Якість освітніх послуг значною мірою визначається рівнем комунікації між педагогами та батьками, залученням родини до освітніх заходів, консультуванням і підтримкою батьків у питаннях розвитку та виховання дитини.

Окремої уваги заслуговує управлінський аспект якості дошкільної освіти. Управління якістю в закладі дошкільної освіти передбачає створення цілісної системи планування, організації, контролю та вдосконалення освітнього процесу. Керівник ЗДО відіграє ключову роль у формуванні культури якості, забезпеченні ефективної комунікації між учасниками освітнього процесу, упровадженні інновацій та використанні сучасних інструментів оцінювання[54].

У контексті управління якістю важливим є перехід від формального контролю до внутрішніх механізмів забезпечення якості, що ґрунтуються на самооцінюванні, аналізі даних та безперервному вдосконаленні діяльності закладу. Такий підхід відповідає сучасним європейським тенденціям у сфері освіти та сприяє підвищенню автономії і відповідальності закладів дошкільної освіти.

Таким чином, якість дошкільної освіти слід розглядати як комплексну, багаторівневу категорію, що охоплює умови, процеси та результати освітньої діяльності, а також систему управління, яка забезпечує їх узгодженість і розвиток. Специфіка дошкільної освіти зумовлює необхідність застосування особливих підходів до управління якістю та використання інструментів оцінювання, орієнтованих на освітнє середовище, педагогічну взаємодію та розвиток дитини. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу сучасних управлінських підходів та інструментів оцінювання якості, що буде розглянуто в наступних підрозділах дослідження[43].

Водночас якість дошкільної освіти доцільно розглядати у динамічному вимірі, оскільки вона не є сталою характеристикою, а змінюється залежно від управлінських рішень, професійного розвитку педагогів, ресурсного забезпечення та соціального контексту функціонування закладу. Саме тому в сучасних умовах актуалізується необхідність постійного моніторингу якості, аналізу сильних і проблемних сторін діяльності закладу дошкільної освіти та впровадження механізмів безперервного вдосконалення, що забезпечують сталий розвиток освітнього середовища.

Отже, аналіз наукових джерел і нормативно-правових документів засвідчує, що поняття якості освіти є складною, багатоаспектною категорією, яка не має однозначного трактування в педагогічній науці та освітній практиці. Якість освіти розглядається як інтегральна характеристика, що охоплює не лише освітні результати, а й умови, процеси та управлінські механізми, які забезпечують їх досягнення. У сучасних підходах акцент зміщується з формального контролю результатів на комплексне оцінювання освітнього

середовища, педагогічної взаємодії та ефективності управління освітнім процесом.

Дослідження специфіки якості дошкільної освіти дозволяє стверджувати, що вона має особливий розвитковий характер і не може бути зведена до стандартних показників навчальних досягнень. Якість дошкільної освіти проявляється у створенні сприятливих умов для всебічного розвитку дитини, формування базових компетентностей, забезпечення психологічного благополуччя, безпечного та розвивального освітнього середовища. Ключовими чинниками якості є дитиноцентризм, партнерська педагогічна взаємодія, професійна компетентність педагогічних працівників і активна співпраця закладу дошкільної освіти з родиною[12].

У ході аналізу встановлено, що управлінський аспект є визначальним у забезпеченні якості дошкільної освіти. Саме ефективне управління дозволяє інтегрувати нормативні вимоги, педагогічні підходи та ресурси в єдину систему, орієнтовану на сталий розвиток закладу. Роль керівника закладу дошкільної освіти полягає у формуванні культури якості, організації внутрішніх механізмів оцінювання, стимулюванні професійного зростання педагогів і забезпеченні партнерської взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

Таким чином, якість дошкільної освіти слід розглядати як динамічну систему, що потребує постійного аналізу, коригування та вдосконалення. Усвідомлення комплексного характеру якості дошкільної освіти створює наукове підґрунтя для подальшого вивчення сучасних підходів до управління якістю та інструментів її оцінювання, що розкривається в наступних підрозділах магістерського дослідження.

1.2. Сучасні підходи до управління якістю в освіті

Проблематика управління якістю в освіті у сучасних умовах набуває особливої актуальності, оскільки якість розглядається не лише як характеристика кінцевого результату, а як комплексний показник

функціонування всієї освітньої системи. Управління якістю сьогодні – це не поодинокі контрольні заходи, а цілісна, безперервна, системна діяльність, що охоплює планування, організацію, мотивацію, моніторинг і вдосконалення всіх аспектів освітнього процесу. З позицій менеджменту освіти якість постає водночас і як мета, і як критерій ефективності управління, і як результат узгоджених дій усіх учасників освітнього процесу.

У традиційній школі управління домінував адміністративно-командний підхід, у межах якого якість здебільшого ототожнювалася з виконанням планів, дотриманням інструкцій та формальним контролем. У таких умовах керівник виступав, передусім, як контролер, а не як лідер змін. Натомість сучасні підходи до управління якістю в освіті ґрунтуються на ідеях партнерства, залучення персоналу, орієнтації на здобувача освіти, відкритості та прозорості прийняття рішень, використанні даних і доказів для обґрунтування управлінських дій. Це актуально як для загальної середньої, так і для дошкільної освіти, де кожне управлінське рішення опосередковано впливає на розвиток дитини[22].

У науково-педагогічній літературі виділяють низку провідних підходів, що становлять сучасне методологічне підґрунтя управління якістю в освіті: концепція загального управління якістю (Total Quality Management, TQM), процесний підхід, цикл PDCA, стандарти менеджменту якості ISO 9001, компетентнісний, результативний, акмеологічний підхід, а також підхід evidence-based management (управління, засноване на доказах). Кожен із цих підходів має свої особливості й акценти, проте в сукупності вони формують сучасне бачення того, як має будуватися управління якістю в освітній установі[42].

Перед тим як перейти до детальної характеристики окремих підходів, слід підкреслити, що в реальній практиці заклад освіти зазвичай не обмежується одним підходом, а комбінує їх, створюючи власну модель управління якістю. Це особливо характерно для закладів дошкільної освіти (ЗДО), які змушені поєднувати нормативні вимоги держави, очікування батьків, потреби дітей та можливості педагогічного колективу.

Концепція Total Quality Management (TQM) є однією з найвідоміших і найвпливовіших концепцій управління якістю, яка виникла в промисловості, але з часом була адаптована до сфери послуг та освіти. Її сутність полягає в тому, що якість розглядається як відповідальність кожного працівника, а не лише керівництва, а організація функціонує як цілісна система, орієнтована на задоволення потреб клієнтів. У контексті освіти «клієнтами» виступають здобувачі освіти, їхні батьки, громада, держава, роботодавці тощо[37].

Основними принципами TQM у сфері освіти є:

- орієнтація на потреби здобувачів освіти та інших стейкхолдерів;
- залучення всіх працівників до процесу забезпечення й покращення якості;
- командна робота й розвиток корпоративної культури;
- безперервне вдосконалення процесів;
- прийняття рішень на основі даних;
- лідерство керівника як рушія змін.

Якщо розглядати реалізацію TQM у закладі дошкільної освіти, то це, зокрема, виявляється в тому, що керівник не просто контролює роботу вихователів, а створює умови для їхнього професійного зростання, забезпечує підтримку ініціатив, організовує обговорення проблем якості, заохочує самооцінювання й взаємооцінювання. У межах підходу TQM значна увага приділяється роботі з батьками: вони розглядаються не як пасивні спостерігачі, а як рівноправні партнери освітнього процесу, які можуть впливати на політику ЗДО, брати участь у стратегічному плануванні, оцінюванні якості освітніх послуг, формуванні освітнього середовища[22].

Важливо зазначити, що впровадження TQM в освітній установі вимагає зміни управлінської філософії: від «керівник – контролер» до «керівник – лідер», від «виконання плану» до «розвитку й удосконалення». У закладі дошкільної освіти це означає, що директор повинен не тільки дбати про дотримання інструкцій і норм, а й ініціювати нові підходи до організації

освітнього процесу, підтримувати інновації, сприяти створенню атмосфери довіри та співпраці.

Ще одним ключовим сучасним підходом є процесний підхід. Він передбачає розгляд діяльності закладу освіти як сукупності взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має вхід, вихід, ресурси та відповідальних виконавців. Процесами можуть бути: планування освітньої діяльності, організація освітнього процесу, моніторинг освітніх результатів, підвищення кваліфікації педагогів, взаємодія з батьками, управління ресурсами тощо. Для ЗДО актуально виокремлювати, наприклад, процес забезпечення якості освітнього середовища, процес організації здоров'язбережувальної діяльності, процес співпраці з родинами вихованців.

Процесний підхід дозволяє уникнути хаотичності та фрагментарності в управлінні: коли кожний окремий захід здійснюється «сам по собі», без урахування його місця в загальній системі. Якщо заклад дошкільної освіти чітко описує свої основні процеси, визначає показники їхньої результативності, періодично аналізує ці показники, то управління стає більш керованим і прогнозованим. У теорії менеджменту часто наголошується, що саме процесний підхід є основою для впровадження сучасних систем менеджменту якості, зокрема стандартів ISO 9001.

Тісно пов'язаний із процесним підходом цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act), або цикл Демінга. Він представляє собою модель безперервного покращення, яка передбачає послідовне виконання чотирьох етапів: планування (Plan), виконання (Do), перевірка (Check), коригувальні дії (Act). У педагогіці та управлінні освітою PDCA набув широкого поширення як зручний інструмент планування й оцінювання змін. Цей цикл можна застосовувати як на рівні окремого процесу (наприклад, впровадження нової методики навчання), так і на рівні всієї установи (розроблення й реалізація програми розвитку закладу)[59].

Застосування PDCA в управлінні якістю в закладі дошкільної освіти можна проілюструвати на простому прикладі: керівництво виявляє, що рівень взаємодії з батьками не задовольняє очікування (етап аналізу попереднього

циклу). На етапі планування (Plan) визначаються цілі (підвищити рівень поінформованості батьків, залучити їх до освітнього процесу), обираються форми роботи (батьківські збори нового формату, консультаційні дні, електронні розсилки, анкетування), визначаються показники оцінювання (кількість учасників зустрічей, зворотний зв'язок, рівень задоволеності батьків). На етапі виконання (Do) ці заходи впроваджуються в практику. На етапі перевірки (Check) аналізуються результати: порівнюються заплановані й фактичні показники, збираються відгуки батьків, педагогів. Нарешті, на етапі дії (Act) приймаються рішення щодо того, що залишити, що змінити, які нові кроки запланувати на наступний цикл.

Щоб структурувати розуміння поточних підходів, доцільно представити коротке порівняння найбільш поширених із них у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1.1

Основні сучасні підходи до управління якістю в освіті та їх особливості

Підхід	Сутність	Ключові принципи	Потенціал для ЗДО
TQM (Total Quality Management)	Загальне управління якістю, залучення всіх працівників до покращення діяльності	Орієнтація на споживача, участь персоналу, командна робота, безперервне вдосконалення	Формування культури якості, розвиток командної взаємодії, партнерство з батьками
Процесний підхід	Розгляд діяльності як системи взаємопов'язаних процесів	Чітке визначення процесів, показників, відповідальних; узгодженість процесів	Системність управління, прозорість діяльності, уникнення дублювання функцій
PDCA	Цикл безперервного покращення діяльності	Планування, реалізація, перевірка, корекція	Покрокове покращення освітнього процесу й управління, рефлексія діяльності
ISO 9001	Стандартизована система менеджменту якості	Процесний підхід, орієнтація на споживача, документування, аналіз даних	Впорядкування управлінських процедур, підвищення прозорості та відповідальності

Компетентнісний підхід	Орієнтація на компетентності персоналу	Розвиток професійних, управлінських, комунікативних компетентностей	Підвищення якості педагогічної праці, посилення ролі керівника як лідера
Evidence-based management	Управління, засноване на доказах	Використання якісних даних, аналіз результатів, моніторинг	Обґрунтованість управлінських рішень, ефективність внутрішнього моніторингу

Важливо підкреслити, що стандарти ISO 9001 як такі не є обов'язковими для закладів дошкільної освіти, однак принципи менеджменту якості, закладені в цих стандартах, можуть бути з успіхом використані як орієнтир для побудови внутрішньої системи забезпечення якості. Зокрема, це стосується процесного підходу, чіткого визначення відповідальності, необхідності документування процедур, проведення внутрішніх аудитів, аналізу ризиків і можливостей.

Окремої уваги заслуговує компетентнісний підхід, який переносить акцент із формальних показників якості (наприклад, кількість проведених заходів, наявність планів та звітів) на реальний рівень професійної компетентності персоналу. Якість освітніх послуг у ЗДО безпосередньо залежить від того, наскільки вихователі та інші педагоги володіють сучасними методами роботи з дітьми, чи здатні вони створювати розвивальне середовище, організовувати індивідуалізовану взаємодію, підтримувати ініціативу дитини. Звідси випливає, що завдання управління якістю полягає не лише в контролі, а й у створенні системи безперервного професійного розвитку педагогів, їхнього навчання, наставництва, супервізії[49].

Також у сучасній теорії й практиці управління якістю в освіті активно розвивається підхід evidence-based management. Його сутність полягає в тому, що управлінські рішення приймаються не інтуїтивно, не лише «за традицією» або «так було завжди», а на основі аналізу достовірних, систематично зібраних даних. Для закладу дошкільної освіти це означає, що рішення щодо змін в освітньому процесі, удосконалення освітнього середовища чи організації

роботи з батьками мають ґрунтуватися на результатах анкетування, спостереження, моніторингу розвитку дітей, внутрішніх аудитів, аналізу звернень та пропозицій батьків.

Управління, засноване на доказах, передбачає створення в ЗДО внутрішньої системи збору інформації. Це можуть бути анкети для батьків щодо задоволеності якістю освітніх послуг, карти спостережень за взаємодією педагогів із дітьми, форми самооцінювання педагогами власної діяльності, аналіз результатів участі дітей у різних видах діяльності. Зібрані дані не повинні «осідати в папках», а мають аналізуватися керівником і педагогічною радою, ставати основою для планування, коригування освітнього процесу, формування програм розвитку закладу[51].

Щоб краще зрозуміти логіку впровадження сучасних підходів, доцільно подати ще одну таблицю, яка демонструє, як може відбуватися впровадження циклу PDCA в систему внутрішнього забезпечення якості в ЗДО (табл. 2).

Таблиця 1.2

Приблизна схема застосування циклу PDCA в управлінні якістю ЗДО

Етап циклу PDCA	Зміст діяльності	Приклад реалізації в ЗДО
Plan (Плануй)	Визначення цілей, показників, ресурсів; планування заходів	Формування річного плану роботи ЗДО з урахуванням результатів попереднього моніторингу якості; постановка цілей щодо покращення освітнього середовища
Do (Роби)	Реалізація запланованих заходів, організація процесів	Проведення методичних заходів для педагогів, впровадження нових форм роботи з дітьми, оновлення розвивального середовища
Check (Перевірй)	Аналіз результатів, моніторинг, зіставлення запланованих і фактичних показників	Повторне анкетування батьків, спостереження за освітнім процесом, внутрішня перевірка документації
Act (Дій)	Коригування планів, ухвалення рішень щодо вдосконалення діяльності	Уточнення цілей на наступний період, зміна підходів до методичної роботи, ухвалення нових управлінських рішень

Як видно з таблиці, застосування PDCA не передбачає якихось «надзвичайних» дій, але структурує те, що заклад і так робить, надає

управлінській діяльності циклічності, наступності й передбачуваності. Для керівника ЗДО важливо, щоб цей цикл не існував лише на папері, а став реальною практикою управління: результати перевірок та моніторингу мають реально впливати на прийняття рішень, а не залишатися суто формальними.

Ще однією тенденцією сучасних підходів до управління якістю в освіті є поєднання системного й особистісно орієнтованого підходів. З одного боку, якість розглядається як властивість системи, що має структуру, ієрархію, механізми зворотного зв'язку. З іншого боку, не втрачається з поля зору особистість дитини, педагога, батька, керівника. У дошкільній освіті це проявляється в тому, що управління якістю не може бути зведене лише до формальних процедур і показників. Навіть найкраще прописана система управління буде малоефективною, якщо в ній не враховуються потреби дітей, якщо педагогічний колектив демотивований, якщо батьки не відчують себе партнерами, а сприймаються лише як «клієнти», що мають виконувати вимоги закладу[67].

Отже, сучасні підходи до управління якістю в освіті, зокрема в дошкільній, мають низку спільних рис:

- орієнтація на здобувача освіти та інших стейкхолдерів;
- розуміння якості як результату спільної діяльності всіх учасників освітнього процесу;
- акцент на безперервному вдосконаленні й розвитку;
- використання даних, доказів, результатів моніторингу для прийняття рішень;
- поєднання формальних і неформальних механізмів оцінювання;
- зміна ролі керівника: від адміністратора до лідера змін.

Для закладу дошкільної освіти впровадження цих підходів означає, що управління якістю не обмежується проходженням інституційного аудиту чи виконанням звітних вимог. Воно втілюється в щоденній роботі: у тому, як організоване середовище, як педагоги взаємодіють із дітьми, як будуються

відносини з батьками, як приймаються управлінські рішення, як реагують на проблеми та виклики.

Таким чином, сучасні підходи до управління якістю в освіті створюють методологічне підґрунтя для формування внутрішніх систем забезпечення якості в закладах дошкільної освіти. Їхня сутність полягає в поєднанні системності, наукової обґрунтованості, гуманістичної спрямованості й орієнтації на сталий розвиток закладу. Саме на основі цих підходів у подальших розділах магістерської роботи буде проаналізовано конкретні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти та можливості їхнього використання в управлінській практиці керівника ЗДО[84].

Проведений аналіз сучасних підходів до управління якістю в освіті засвідчує, що у XXI столітті якість розглядається не як епізодичний результат діяльності освітнього закладу, а як системний, безперервний процес, що потребує науково обґрунтованого управління. Сучасна парадигма управління якістю ґрунтується на відмові від виключно адміністративно-контрольних механізмів на користь моделей, орієнтованих на розвиток, партнерство та активну участь усіх суб'єктів освітнього процесу.

З'ясовано, що провідними методологічними орієнтирами сучасного управління якістю в освіті є концепція загального управління якістю (Total Quality Management), процесний підхід, цикл безперервного вдосконалення PDCA, принципи стандартів менеджменту якості ISO 9001, компетентнісний підхід та управління, засноване на доказах. Кожен із зазначених підходів має власні теоретичні засади та практичний потенціал, однак їх поєднання дозволяє створити цілісну систему управління якістю, здатну адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток закладу освіти.

У ході дослідження встановлено, що особливо перспективним для сфери дошкільної освіти є застосування підходів, орієнтованих на безперервне вдосконалення та розвиток людського потенціалу. Концепція TQM сприяє формуванню культури якості в закладі дошкільної освіти, розвитку командної взаємодії та залученню педагогів і батьків до процесів забезпечення якості.

Процесний підхід і цикл PDCA забезпечують структурованість управлінської діяльності, дозволяють вибудовувати логічні взаємозв'язки між цілями, заходами та результатами, а також створюють умови для регулярного аналізу ефективності прийнятих рішень.

Обґрунтовано, що використання принципів стандартів ISO 9001 у діяльності закладів дошкільної освіти має доцільний характер за умови їх адаптації до освітньої специфіки та вікових особливостей дітей. Неформальне використання стандартів як методологічної основи управління дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, чітко визначити відповідальність учасників освітнього процесу та впровадити механізми внутрішнього контролю й самооцінювання.

Доведено, що компетентнісний та evidence-based підходи мають ключове значення для забезпечення якості дошкільної освіти, оскільки переносять акцент з формального контролю на професійний розвиток педагогів, використання об'єктивних даних, результатів моніторингу та рефлексивного аналізу. Управління, засноване на доказах, створює передумови для прийняття виважених управлінських рішень, що відповідають реальним потребам закладу дошкільної освіти та очікуванням батьківської громадськості.

Таким чином, сучасні підходи до управління якістю в освіті формують комплексну методологічну основу для побудови ефективних внутрішніх систем забезпечення якості в закладах дошкільної освіти. Їх упровадження сприяє розвитку управлінської культури, підвищенню відповідальності педагогічного колективу за результати діяльності та орієнтації на довгостроковий розвиток закладу. Окреслені теоретичні положення створюють підґрунтя для подальшого аналізу конкретних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти, що буде здійснено в наступному підрозділі дослідження.

1.3. Нормативно-правові та інституційні засади забезпечення якості дошкільної освіти в Україні

Забезпечення якості дошкільної освіти в Україні здійснюється в межах визначеного нормативно-правового поля, яке регламентує діяльність закладів дошкільної освіти, визначає вимоги до освітнього процесу, педагогічної діяльності та управлінських механізмів. У сучасних умовах реформування освітньої галузі нормативно-правове забезпечення якості освіти набуває особливого значення, оскільки саме воно створює основу для формування внутрішніх систем забезпечення якості та визначає рамки управлінської автономії закладів освіти.

Ключовим документом, що закладає загальні підходи до якості освіти, є Закон України «Про освіту». У цьому законі вперше на законодавчому рівні закріплено поняття якості освіти та визначено систему забезпечення якості, яка включає внутрішні та зовнішні механізми. Закон встановлює відповідальність закладу освіти за функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, що безпосередньо стосується й закладів дошкільної освіти. Таким чином, питання якості дошкільної освіти переходить із площини декларативних вимог у сферу реальної управлінської відповідальності керівника закладу[71].

Закон України «Про дошкільну освіту» конкретизує положення щодо організації та функціонування дошкільної освіти, визначає її мету, завдання та принципи. У контексті якості особлива увага в законі приділяється створенню умов для фізичного, психічного, соціального та інтелектуального розвитку дитини, що ще раз підкреслює неможливість зведення якості дошкільної освіти виключно до формальних показників. Якість у дошкільлі набуває гуманістичного, розвиткового характеру, що потребує відповідних управлінських підходів[93].

Вагоме значення в системі нормативного забезпечення якості має Базовий компонент дошкільної освіти як державний стандарт. Саме він визначає обов'язкові результати розвитку дітей дошкільного віку за освітніми напрямками, а також виступає орієнтиром для розроблення освітніх програм і організації освітнього процесу в ЗДО. Для керівника закладу дошкільної освіти Базовий компонент є не лише педагогічним документом, а й управлінським

інструментом, що дозволяє планувати діяльність закладу, організовувати внутрішній контроль і оцінювати відповідність освітнього процесу встановленим вимогам.

Суттєві зміни в підходах до забезпечення якості освіти пов'язані з діяльністю Державної служби якості освіти України. Саме ця інституція відповідає за реалізацію зовнішньої системи забезпечення якості освіти, зокрема через проведення інституційного аудиту. Інституційний аудит розглядається не як каральний механізм, а як інструмент підтримки та розвитку закладів освіти. Він орієнтований на комплексне оцінювання діяльності закладу, зокрема освітнього середовища, педагогічної діяльності, управлінських процесів та внутрішньої системи забезпечення якості.

Особливістю інституційного аудиту закладів дошкільної освіти є його фокус на умовах розвитку дитини та якості педагогічної взаємодії. Це збігається з сучасними міжнародними підходами до оцінювання якості дошкільної освіти та підкреслює важливість управлінської складової в забезпеченні якості. Для керівника ЗДО результати інституційного аудиту можуть слугувати підґрунтям для стратегічного планування розвитку закладу, визначення пріоритетів управлінської діяльності та вдосконалення внутрішніх процедур.

У контексті нормативного забезпечення якості дошкільної освіти важливе місце посідають також професійні стандарти педагогічних працівників. Вони визначають вимоги до компетентностей вихователів, керівників і методистів, зокрема у сфері планування освітнього процесу, взаємодії з дітьми та батьками, самоосвіти й професійного розвитку. Дотримання професійних стандартів є одним з індикаторів якості освітньої діяльності та важливим орієнтиром для управління персоналом у ЗДО[55].

Узагальнюючи нормативно-правові засади забезпечення якості дошкільної освіти, доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Нормативно-правові документи, що регламентують забезпечення якості дошкільної освіти в Україні

Нормативний документ	Основний зміст у контексті якості	Значення для управління ЗДО
Закон України «Про освіту»	Визначає поняття якості, систему внутрішнього і зовнішнього забезпечення якості	Формує управлінську відповідальність закладу за якість
Закон України «Про дошкільну освіту»	Регламентує мету та завдання дошкільної освіти	Орієнтація на розвиток дитини
Базовий компонент дошкільної освіти	Визначає обов'язкові результати розвитку	Основа планування та моніторингу
Професійні стандарти	Визначають компетентності педагогів і керівників	Управління персоналом і підвищення кваліфікації
Інституційний аудит ДСЯО	Комплексна оцінка діяльності закладу	Зовнішня оцінка й розвиток

Важливо підкреслити, що нормативно-правові засади забезпечення якості дошкільної освіти не функціонують ізольовано. Їх ефективність значною мірою залежить від здатності керівника закладу інтегрувати ці вимоги у внутрішню систему управління якістю. Саме тому все більшої актуальності набуває створення внутрішніх систем забезпечення якості освіти (ВСЗЯО), які поєднують нормативні вимоги, результати моніторингу, самооцінювання та стратегічне планування[59].

Внутрішня система забезпечення якості в ЗДО має бути спрямована не лише на підготовку до перевірок або аудитів, а насамперед на постійне вдосконалення освітнього процесу. Вона охоплює планування діяльності закладу, організацію освітнього середовища, управління персоналом, взаємодію з батьками, моніторинг якості та аналіз результатів. Такий підхід відповідає сучасним принципам автономії та відповідальності закладів освіти.

Для наочності доцільно подати основні компоненти внутрішньої системи забезпечення якості дошкільної освіти у вигляді таблиці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні компоненти внутрішньої системи забезпечення якості в ЗДО

Компонент	Зміст	Управлінська функція
Стратегічне планування	Програма розвитку, річний план	Визначення пріоритетів
Освітнє середовище	Матеріальні, соціальні, психологічні умови	Створення умов

		розвитку
Кадрове забезпечення	Професійна компетентність, підвищення кваліфікації	Розвиток персоналу
Моніторинг якості	Спостереження, анкетування, аналіз даних	Контроль і корекція
Самооцінювання	Аналіз власної діяльності закладу	Безперервне вдосконалення

Отже, нормативно-правові та інституційні засади забезпечення якості дошкільної освіти в Україні створюють цілісну рамку для управління якістю на рівні закладу. Вони визначають орієнтири, принципи та механізми, але водночас залишають простір для управлінської ініціативи й автономії. Ефективність реалізації цих засад значною мірою залежить від професійної компетентності керівника ЗДО, його здатності інтегрувати нормативні вимоги у внутрішню систему забезпечення якості та орієнтувати управлінську діяльність на розвиток, а не формальне дотримання процедур.

Таким чином, нормативно-правові та інституційні засади виступають фундаментом управління якістю дошкільної освіти, на основі якого вибудовується практична система оцінювання, моніторингу й удосконалення освітнього процесу. Усвідомлення цього є необхідною умовою для подальшого аналізу конкретних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти, що буде здійснено в другому розділі магістерської роботи.

Аналіз нормативно-правових та інституційних засад забезпечення якості дошкільної освіти в Україні засвідчує, що сучасна система управління якістю ґрунтується на комплексному поєднанні законодавчих норм, державних стандартів і механізмів зовнішнього та внутрішнього оцінювання. Провідну роль у формуванні цих засад відіграють Закони України «Про освіту» та «Про дошкільну освіту», які закріплюють право дитини на якісну дошкільну освіту та визначають відповідальність закладів освіти за створення умов для її забезпечення[78].

Встановлено, що Базовий компонент дошкільної освіти виконує функцію ключового орієнтира як для організації освітнього процесу, так і для управління діяльністю закладу дошкільної освіти. Він визначає обов'язкові результати

розвитку дітей дошкільного віку та створює основу для планування, моніторингу й оцінювання якості освітніх послуг. Таким чином, державний стандарт у сфері дошкільної освіти набуває водночас педагогічного й управлінського значення.

Особливу увагу у сучасній системі забезпечення якості дошкільної освіти привертає діяльність Державної служби якості освіти України, зокрема через проведення інституційного аудиту. З'ясовано, що інституційний аудит виступає не лише інструментом зовнішнього контролю, а насамперед механізмом підтримки розвитку закладів дошкільної освіти. Його орієнтація на оцінювання освітнього середовища, педагогічної діяльності, управлінських процесів і внутрішньої системи забезпечення якості сприяє формуванню в закладах культури самооцінювання та безперервного вдосконалення.

У процесі дослідження визначено, що нормативно-правове поле забезпечення якості дошкільної освіти не обмежується лише законодавчими актами, а доповнюється професійними стандартами педагогічних працівників, методичними рекомендаціями та аналітичними матеріалами, які конкретизують вимоги до якості освітньої діяльності. Виконання цих вимог потребує від керівника закладу дошкільної освіти високого рівня управлінської компетентності, здатності інтегрувати нормативні положення у внутрішні управлінські процеси.

Обґрунтовано, що ефективність реалізації нормативно-правових засад значною мірою залежить від функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗДО. Така система має поєднувати стратегічне планування, моніторинг освітнього процесу, самооцінювання діяльності закладу, управління персоналом та взаємодію з батьками. Саме внутрішня система забезпечення якості дозволяє перевести нормативні вимоги з формально-декларативного рівня у площину реальної управлінської практики.

Таким чином, нормативно-правові та інституційні засади виступають фундаментом управління якістю дошкільної освіти в Україні, створюючи умови для формування ефективних внутрішніх механізмів забезпечення якості та

розвитку закладів дошкільної освіти. Усвідомлення ролі цих засад є необхідною передумовою для подальшого аналізу інструментів оцінювання якості дошкільної освіти та їх практичного застосування в управлінській діяльності, що розкривається у наступному розділі магістерського дослідження.

Висновки до Розділу 1.

У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретико-методологічний аналіз проблеми управління якістю дошкільної освіти, що дозволило систематизувати наукові підходи та окреслити концептуальні засади подальшого дослідження. Розгляд проблеми якості дошкільної освіти з позицій сучасної педагогічної науки та освітнього менеджменту засвідчив її складний, багатовимірний характер і необхідність комплексного управлінського підходу до її забезпечення.

У ході аналізу встановлено, що якість освіти не може розглядатися виключно як результат навчання чи виховання, особливо у сфері дошкільної освіти, де домінує розвитковий, а не академічний результат. Якість дошкільної освіти проявляється у створенні безпечного, розвивального та психологічно комфортного освітнього середовища, ефективній педагогічній взаємодії, професійній компетентності педагогічних працівників і здатності закладу забезпечувати всебічний розвиток дитини відповідно до її вікових та індивідуальних особливостей. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до оцінювання та управління якістю в закладах дошкільної освіти.

Аналіз сучасних підходів до управління якістю в освіті дозволив зробити висновок про доцільність використання в освітній сфері системних моделей управління, що ґрунтуються на принципах безперервного вдосконалення, залучення персоналу, процесного підходу та прийняття управлінських рішень на основі доказів. Концепції Total Quality Management, цикл PDCA, принципи стандартів менеджменту якості ISO 9001, компетентнісний та evidence-based підходи створюють методологічне підґрунтя для формування внутрішніх систем забезпечення якості в закладах дошкільної освіти. Їх адаптація до специфіки дошкілля дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності, сприяти розвитку педагогічного колективу та забезпечити стійкий розвиток закладу.

Встановлено, що нормативно-правові та інституційні засади забезпечення якості дошкільної освіти в Україні формують чітку рамку для управлінської діяльності закладів освіти. Законодавчі акти, Базовий компонент дошкільної освіти, професійні стандарти педагогічних працівників та механізми інституційного аудиту визначають вимоги до якості освітнього процесу та управління ним. Водночас ефективність реалізації цих вимог значною мірою залежить від здатності керівника закладу дошкільної освіти інтегрувати нормативні положення у внутрішню систему забезпечення якості та використовувати їх як інструмент розвитку, а не формального контролю.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що управління якістю дошкільної освіти має здійснюватися на основі поєднання нормативних вимог, сучасних управлінських підходів і дитиноцентричної педагогіки. Ефективне управління якістю передбачає системне планування, постійний моніторинг, самооцінювання діяльності закладу та коригування управлінських рішень відповідно до отриманих результатів. Такий підхід створює умови для формування культури якості в закладі дошкільної освіти та підвищення відповідальності всіх учасників освітнього процесу за кінцевий результат.

Таким чином, результати, отримані в першому розділі, слугують теоретичним підґрунтям для подальшого дослідження практичних аспектів управління якістю дошкільної освіти. Вони обґрунтовують доцільність аналізу та використання конкретних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти, їх адаптації до українських умов та впровадження в управлінську практику закладів дошкільної освіти, що становить предмет наступного розділу магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1. Національні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти

В умовах реформування освітньої системи України проблема оцінювання якості дошкільної освіти набуває особливої значущості. Забезпечення якості освіти сьогодні розглядається як цілісна система, що включає нормативне регулювання, управлінські механізми, інструменти моніторингу та оцінювання, а також процедури аналізу і використання результатів оцінювання для подальшого розвитку закладів освіти. Національні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти відіграють ключову роль у формуванні єдиного підходу до розуміння якості, створенні спільних орієнтирів для закладів дошкільної освіти та забезпеченні прозорості освітньої діяльності.

Національна система оцінювання якості дошкільної освіти в Україні ґрунтується на положеннях законів України «Про освіту» та «Про дошкільну освіту», а також на діяльності Державної служби якості освіти України. Її особливістю є орієнтація не на формальну перевірку документації, а на комплексне оцінювання умов, у яких відбувається розвиток дитини дошкільного віку. Таким чином, якість дошкільної освіти в межах національних підходів розглядається передусім як якість освітнього середовища, педагогічної діяльності та управлінських процесів.

Центральним інструментом зовнішнього оцінювання якості дошкільної освіти в Україні є інституційний аудит. Інституційний аудит визначається як комплексна процедура оцінювання діяльності закладу освіти, спрямована на виявлення сильних сторін та проблемних аспектів його функціонування, а також надання рекомендацій щодо вдосконалення освітнього процесу та управління. Для закладів дошкільної освіти інституційний аудит має важливе значення, оскільки дозволяє поєднати державні вимоги до якості з реальними умовами функціонування конкретного ЗДО.

Інституційний аудит охоплює чотири ключові напрями оцінювання: освітнє середовище, система оцінювання результатів освітньої діяльності, педагогічна діяльність педагогічних працівників та управлінські процеси. Така структура дозволяє оцінювати діяльність закладу дошкільної освіти комплексно, з урахуванням як педагогічних, так і управлінських аспектів.

Освітнє середовище розглядається як один з базових індикаторів якості дошкільної освіти. У межах інституційного аудиту оцінюється безпечність і комфортність приміщень, організація простору, наявність розвивальних матеріалів, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, створення умов для інклюзивної освіти. Наприклад, у практиці ЗДО це може означати аналіз відповідності групових кімнат віковим особливостям дітей, доступність ігрових зон, наявність матеріалів для самостійної діяльності дітей, організацію безпечного прогулянкового простору.

Другий напрям інституційного аудиту – система оцінювання результатів освітньої діяльності – у контексті дошкільної освіти має специфічний характер. Національні інструменти оцінювання не передбачають тестування дітей або вимірювання їхніх навчальних досягнень у традиційному розумінні. Натомість увага зосереджується на аналізі того, як у закладі відстежується розвиток дітей, як використовуються результати педагогічних спостережень, чи здійснюється індивідуальний підхід, чи враховуються освітні потреби кожної дитини. Таким чином, оцінювання результатів освітньої діяльності набуває формату якісного аналізу, а не кількісного вимірювання.

Педагогічна діяльність педагогічних працівників є ще одним важливим об'єктом оцінювання в межах національних інструментів. Інституційний аудит дозволяє оцінити професійну компетентність вихователів, використання сучасних методів і форм роботи, здатність створювати партнерські взаємини з дітьми та батьками. У практиці ЗДО це може проявлятися у спостереженні за заняттями, аналізі взаємодії вихователя з дітьми, вивченні методичної документації, оцінюванні участі педагогів у професійному розвитку.

Управлінські процеси як напрям інституційного аудиту є особливо значущими для дослідження в межах спеціальності «Управління закладом освіти». Увага зосереджується на здатності керівника ЗДО організувати ефективну внутрішню систему забезпечення якості освіти, здійснювати стратегічне планування, забезпечувати розвиток персоналу та налагоджувати взаємодію з громадськістю. Таким чином, інституційний аудит виступає не лише інструментом оцінювання, а й стимулом для вдосконалення управлінської діяльності.

Окрім зовнішнього оцінювання, важливу роль у національній системі забезпечення якості дошкільної освіти відіграють внутрішні інструменти оцінювання, які використовуються безпосередньо в закладах дошкільної освіти. До таких інструментів належать самооцінювання діяльності закладу, внутрішній моніторинг якості, анкетування педагогів і батьків, аналіз освітньої документації, педагогічні спостереження та внутрішній аудит.

Самооцінювання діяльності ЗДО розглядається як один із ключових механізмів внутрішнього забезпечення якості освіти. Воно передбачає систематичний аналіз діяльності закладу за визначеними критеріями та показниками з метою виявлення сильних і слабких сторін. Самооцінювання дозволяє керівнику ЗДО отримати об'єктивну картину функціонування закладу та визначити напрями його подальшого розвитку. Наприклад, за результатами самооцінювання може бути виявлено, що в закладі недостатньо розвинена співпраця з батьками або потребує вдосконалення освітнє середовище для дітей з особливими освітніми потребами.

Внутрішній моніторинг якості дошкільної освіти передбачає регулярне збирання та аналіз інформації про стан освітнього процесу. Його особливістю є системність і циклічність. Моніторинг може включати спостереження за освітньою діяльністю, аналіз документації, опитування учасників освітнього процесу, узагальнення результатів професійного розвитку педагогів. У практиці ЗДО моніторинг часто здійснюється відповідно до моделі PDCA, коли

результати аналізу використовуються для планування наступних управлінських дій.

Анкетування педагогів і батьків є поширеним національним інструментом оцінювання якості дошкільної освіти. Воно дозволяє отримати зворотний зв'язок щодо рівня задоволеності освітніми послугами, умов перебування дітей у закладі, якості комунікації та взаємодії. Наприклад, анкетування батьків може виявити потребу в удосконаленні інформування про освітній процес або підвищенні уваги до розвитку соціально-емоційних компетентностей дітей.

Для систематизації національних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти доцільно узагальнити їх у таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Національні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти

Інструмент	Рівень застосування	Основна мета	Приклад використання в ЗДО
Інституційний аудит	Зовнішній	Комплексне оцінювання діяльності ЗДО	Аналіз освітнього середовища та управління
Самооцінювання	Внутрішній	Виявлення сильних і слабких сторін	Оцінювання внутрішньої системи якості
Внутрішній моніторинг	Внутрішній	Постійне відстеження якості	Спостереження за освітнім процесом
Анкетування	Внутрішній	Збір зворотного зв'язку	Опитування батьків і педагогів
Аналіз документації	Внутрішній	Оцінювання відповідності нормам	Аналіз планів і програм

Важливим аспектом використання національних інструментів оцінювання є те, що вони орієнтовані не на покарання чи виявлення порушень, а на підтримку розвитку закладів дошкільної освіти. Це відповідає сучасній філософії управління якістю, яка передбачає навчальний, формувальний характер оцінювання. Саме тому результати оцінювання мають використовуватися як підґрунтя для планування змін, а не лише як підстава для звітності.

У практиці управління закладом дошкільної освіти результати інституційного аудиту та внутрішнього моніторингу часто стають основою для розроблення програми розвитку закладу. Наприклад, якщо виявлено недостатній рівень професійної взаємодії педагогів, керівник може ініціювати проведення методичних заходів, тренінгів, наставництва. Якщо ж проблеми пов'язані з освітнім середовищем, пріоритетом стає його оновлення та модернізація.

Отже, національні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти формують основу для системного управління якістю в ЗДО. Вони забезпечують зв'язок між нормативними вимогами держави та реальними умовами розвитку дитини, створюють можливості для самоаналізу та вдосконалення діяльності закладу, а також сприяють формуванню культури якості в дошкільній освіті. Саме на базі цих інструментів можливе ефективне поєднання зовнішнього та внутрішнього оцінювання, що є важливою умовою підвищення якості дошкільної освіти в сучасних умовах.

Водночас слід зазначити, що ефективність застосування національних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти значною мірою залежить від рівня управлінської культури в закладі дошкільної освіти. Формальне використання інструментів оцінювання, зведене до заповнення звітної документації або проведення моніторингових заходів «для перевірки», не забезпечує реального підвищення якості освітнього процесу. Лише за умови усвідомлення педагогічним колективом змісту й мети оцінювання, а також використання його результатів для прийняття управлінських рішень можливе досягнення позитивних змін.

У практиці діяльності закладів дошкільної освіти часто спостерігається ситуація, коли результати внутрішніх перевірок або інституційного аудиту не повною мірою інтегруються в подальше планування роботи закладу. Це проявляється у формальному характері заходів щодо усунення виявлених недоліків, відсутності системності в управлінських рішеннях та недостатній увазі до аналізу причин проблем. У цьому контексті особливого значення

набуває здатність керівника ЗДО трансформувати результати оцінювання якості в конкретні управлінські дії, спрямовані на вдосконалення освітнього середовища, педагогічної взаємодії та організації діяльності закладу в цілому.

Національні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти також відіграють важливу роль у формуванні культури самооцінювання та відповідальності педагогічних працівників за результати власної діяльності. Участь педагогів у внутрішньому моніторингу, самоаналізі освітнього процесу, обговоренні результатів оцінювання сприяє розвитку рефлексивної позиції, усвідомленню власної ролі в забезпеченні якості дошкільної освіти та підвищенню професійної мотивації. Таким чином, оцінювання якості поступово перестає сприйматися як зовнішній контроль і набуває характеру інструменту професійного зростання.

Не менш важливим аспектом застосування національних інструментів є їхній вплив на розвиток партнерських відносин між закладом дошкільної освіти та батьками вихованців. Анкетування, консультації, обговорення результатів оцінювання створюють передумови для залучення батьків до процесу вдосконалення якості освітніх послуг, підвищують рівень довіри до закладу та сприяють формуванню позитивного іміджу ЗДО. Участь батьківської спільноти в оцінюванні якості дозволяє враховувати очікування родин та адаптувати освітній процес до реальних потреб дітей.

Таким чином, національні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти доцільно розглядати не лише як сукупність формалізованих процедур, а як важливий елемент управлінської діяльності, спрямованої на сталий розвиток закладу дошкільної освіти. Їх систематичне й усвідомлене використання створює передумови для підвищення якості освітнього процесу, удосконалення управлінських рішень та формування культури якості в дошкільній освіті.

Незважаючи на наявність нормативно закріплених національних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти, практика їх застосування в закладах дошкільної освіти супроводжується низкою проблем, що знижують ефективність оцінювальних процедур. Аналіз діяльності ЗДО та результатів

інституційних аудитів свідчить про те, що національні інструменти не завжди використовуються як засіб розвитку, а нерідко набувають формального характеру.

Однією з найбільш поширених проблем є формалізація процесу оцінювання якості. У багатьох закладах дошкільної освіти моніторингові заходи зводяться до механічного заповнення форм, складання звітів та підготовки документації до перевірок. У такому випадку оцінювання втрачає свій аналітичний і розвитковий потенціал, а результати не використовуються для прийняття управлінських рішень. Формальний підхід призводить до того, що виявлені проблеми залишаються без належного реагування або вирішуються поверхово.

Іншою типовою проблемою є недостатній рівень управлінської компетентності керівників ЗДО у сфері забезпечення якості освіти. Часто керівники не мають достатнього досвіду роботи з аналітичними даними, не володіють методиками інтерпретації результатів моніторингу або не пов'язують оцінювання якості з процесом стратегічного планування розвитку закладу. У результаті оцінювальні інструменти використовуються епізодично, без системності й наступності.

Проблемою залишається також низька мотивація педагогічних працівників до участі в процедурах оцінювання якості. Частина педагогів сприймає оцінювання як форму контролю або загрозу професійному статусу, що зумовлює опір змінам і небажання до самооцінювання. За таких умов внутрішні інструменти оцінювання, зокрема анкетування чи самоаналіз діяльності, не дають об'єктивної інформації та не сприяють реальному вдосконаленню освітнього процесу.

До типових проблем належить і недостатня узгодженість між зовнішнім і внутрішнім оцінюванням якості. Результати інституційного аудиту не завжди інтегруються у внутрішню систему забезпечення якості ЗДО. Часто рекомендації, надані за підсумками аудиту, не трансформуються у конкретні

управлінські кроки або заходи програми розвитку закладу, що знижує їх практичну цінність.

Таким чином, ефективність застосування національних інструментів оцінювання значною мірою залежить від управлінської культури закладу дошкільної освіти, рівня професійної підготовки керівника та готовності педагогічного колективу сприймати оцінювання як інструмент розвитку, а не формальний обов'язок.

Застосування національних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти має певні відмінності залежно від типу закладу та соціального контексту його функціонування. Порівняльний аналіз діяльності закладів дошкільної освіти міського та сільського типу дозволяє виявити специфічні умови, які впливають на процес оцінювання якості та використання його результатів.

Для закладів дошкільної освіти міського типу, як правило, характерна наявність більш розвиненої матеріально-технічної бази, кращий доступ до методичних ресурсів, можливість участі педагогів у професійних заходах і підвищенні кваліфікації. Це створює сприятливі умови для впровадження інструментів внутрішнього моніторингу якості, анкетування, педагогічних спостережень. Водночас міські ЗДО часто функціонують в умовах підвищеного соціального запиту та конкуренції, що посилює увагу до результатів оцінювання, але водночас може спричиняти формалізацію процесів з метою збереження позитивного іміджу закладу.

Сільські заклади дошкільної освіти, навпаки, зазвичай функціонують в умовах обмежених ресурсів, нестачі педагогічних кадрів і зниженого доступу до сучасних методичних матеріалів. Це ускладнює системне використання національних інструментів оцінювання, зокрема проведення комплексного внутрішнього моніторингу чи регулярного анкетування. Водночас у сільських ЗДО часто спостерігається тісніша взаємодія з батьками та місцевою громадою, що створює додаткові можливості для якісного зворотного зв'язку та неформального оцінювання якості освітніх послуг.

Відмінності в умовах функціонування міських і сільських ЗДО зумовлюють різний акцент у застосуванні інструментів оцінювання. У міських закладах доцільно зосереджуватися на систематизації даних, формалізації процедур і використанні аналітичних інструментів, тоді як у сільських — на гнучкому використанні спостережень, співпраці з родинами та адаптації інструментів до реальних можливостей закладу (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика застосування інструментів оцінювання якості в ЗДО міського та сільського типу

Критерій	ЗДО міського типу	ЗДО сільського типу
Матеріально-технічні ресурси	Відносно достатні	Обмежені
Доступ до методичних ресурсів	Широкий	Обмежений
Застосування інструментів моніторингу	Системне, формалізоване	Спрощене, гнучке
Взаємодія з батьками	Менш персоналізована	Тісна, неформальна
Основні проблеми	Формалізація оцінювання	Обмежені можливості

Таким чином, застосування національних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти має враховувати контекст функціонування конкретного закладу. Єдині підходи до оцінювання не завжди забезпечують об'єктивну картину якості в різних типах ЗДО, що зумовлює необхідність гнучкої адаптації інструментів оцінювання з урахуванням місцевих умов, ресурсів і потреб учасників освітнього процесу.

У підрозділі 2.1 здійснено комплексний аналіз національних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти, що функціонують у межах державної системи забезпечення якості освіти України. З'ясовано, що національні інструменти відіграють ключову роль у формуванні єдиного підходу до розуміння якості дошкільної освіти та забезпечують нормативну і методичну основу для діяльності закладів дошкільної освіти.

Встановлено, що центральним національним інструментом зовнішнього оцінювання якості дошкільної освіти є інституційний аудит, який дозволяє комплексно оцінювати діяльність закладу за такими напрямками, як освітнє середовище, педагогічна діяльність, система оцінювання результатів освітньої

діяльності та управлінські процеси. Орієнтація інституційного аудиту на аналіз умов розвитку дитини, а не на формальне вимірювання її досягнень, відповідає специфіці дошкільної освіти та сучасним міжнародним підходам до оцінювання якості.

Доведено, що ефективність національних інструментів оцінювання значною мірою залежить від організації внутрішніх механізмів забезпечення якості в закладі дошкільної освіти. Самооцінювання, внутрішній моніторинг, анкетування педагогів і батьків, педагогічні спостереження та аналіз документації створюють умови для отримання об'єктивної інформації про стан освітнього процесу й дозволяють використовувати результати оцінювання як підґрунтя для управлінських рішень.

Водночас виявлено низку типових проблем у застосуванні національних інструментів, серед яких формалізація оцінювальних процедур, недостатній рівень управлінської компетентності окремих керівників ЗДО, низька мотивація педагогічних працівників до самооцінювання та обмежена інтеграція результатів зовнішнього оцінювання у внутрішні системи забезпечення якості. Ці проблеми суттєво знижують потенціал національних інструментів як засобу розвитку закладів дошкільної освіти.

Порівняльний аналіз застосування інструментів оцінювання в закладах дошкільної освіти міського та сільського типу засвідчив, що ефективність оцінювання значною мірою залежить від ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу та соціального контексту функціонування закладу. Це зумовлює необхідність гнучкої адаптації національних інструментів оцінювання до конкретних умов діяльності ЗДО з метою забезпечення об'єктивності та практичної цінності отриманих результатів.

Таким чином, національні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти створюють важливе підґрунтя для системного управління якістю в закладах дошкільної освіти, однак їх ефективність залежить від рівня управлінської культури, професійної підготовки керівників та готовності педагогічного колективу сприймати оцінювання як інструмент розвитку.

Зазначені положення зумовлюють доцільність звернення до аналізу міжнародних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти, які можуть доповнити національні підходи та розширити управлінські можливості закладів дошкільної освіти, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

2.2. Міжнародні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти

У сучасному міжнародному освітньому просторі питання оцінювання якості дошкільної освіти посідає провідне місце, оскільки саме дошкільний вік визнається критично важливим етапом формування особистості дитини. У зв'язку з цим у багатьох країнах світу розроблено й упроваджено спеціальні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти, які ґрунтуються на наукових дослідженнях дитячого розвитку, педагогічної взаємодії та ефективності освітнього середовища. На відміну від національних інструментів, міжнародні інструменти зазвичай мають стандартизований характер, чітко визначені критерії та дозволяють здійснювати порівняльний аналіз якості дошкільної освіти в різних країнах і закладах.

Міжнародні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти розроблялися з урахуванням того, що результат дошкільної освіти не може оцінюватися виключно через академічні досягнення. Основний фокус таких інструментів зосереджений на якості освітнього середовища, характері педагогічної взаємодії, рівні емоційної підтримки, можливостях для самостійної діяльності дітей та стимулюванні їхнього пізнавального розвитку. Саме ці параметри, відповідно до численних наукових досліджень, мають визначальний вплив на подальші освітні траєкторії дитини.

Серед найбільш поширених і визнаних міжнародних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти особливе місце посідають шкали ECERS (Early Childhood Environment Rating Scale), система CLASS (Classroom Assessment Scoring System), а також інструменти STEW і EEL. Кожен із цих інструментів має власну методологію, структуру та сферу застосування, проте

всі вони об'єднані спільною ідеєю – оцінювання якості через аналіз освітнього процесу та умов розвитку дитини.

Одним із найвідоміших міжнародних інструментів є шкала ECERS, яка була розроблена в США та на сьогодні використовується у багатьох країнах світу. ECERS призначена для комплексної оцінки якості освітнього середовища в закладах дошкільної освіти. У сучасній практиці найчастіше застосовується версія ECERS-3, яка враховує сучасні підходи до дошкільної освіти та акцентує увагу не лише на матеріальних умовах, а й на педагогічних практиках.

Шкала ECERS-3 охоплює кілька ключових субшкал, серед яких організація простору, матеріали для діяльності, взаємодія, індивідуалізація навчання, підтримка розвитку мовлення та мислення. Оцінювання здійснюється шляхом структурованого спостереження за освітнім процесом у групі та виставлення балів за чітко визначеними індикаторами. Важливою перевагою ECERS є її здатність виявляти не лише очевидні проблеми, а й приховані аспекти якості, що не завжди фіксуються національними інструментами оцінювання.

Для прикладу, застосування ECERS у практиці ЗДО дозволяє проаналізувати, наскільки освітнє середовище стимулює самостійну діяльність дітей, чи доступні матеріали для різних видів ігор, чи створені умови для розвитку дрібної моторики, творчості та уяви. Результати оцінювання за шкалою ECERS можуть бути використані керівником ЗДО для планування оновлення матеріальної бази, удосконалення організації групового простору та підвищення якості педагогічної діяльності.

Іншим вагомим міжнародним інструментом оцінювання якості дошкільної освіти є система CLASS, яка зосереджена переважно на оцінюванні якості взаємодії між педагогом і дітьми. CLASS ґрунтується на припущенні, що саме педагогічна взаємодія є ключовим чинником розвитку дитини та визначає ефективність освітнього процесу. На відміну від ECERS, яка більшою мірою орієнтована на середовище, CLASS аналізує поведінкові та комунікативні аспекти роботи педагога.

Система CLASS передбачає оцінювання трьох основних доменів: емоційна підтримка, організація освітнього процесу та педагогічна підтримка навчання. Кожен домен включає низку показників, які оцінюються на основі безпосереднього спостереження за діяльністю педагога в реальному часі. Наприклад, у межах домену «емоційна підтримка» оцінюється рівень тепла й поваги у взаємодії, чутливість педагога до потреб дітей, створення позитивного емоційного клімату.

Практичне значення CLASS полягає в тому, що результати оцінювання дозволяють виявити сильні та слабкі сторони професійної діяльності педагога. У контексті управління закладом дошкільної освіти це створює можливості для планування цілеспрямованої методичної роботи, індивідуального професійного розвитку педагогів, наставництва та супервізії. Таким чином, CLASS може слугувати ефективним інструментом управління якістю педагогічної діяльності.

Поряд з ECERS і CLASS, у міжнародній практиці використовуються також інструменти SSTEWS (Sustained Shared Thinking and Emotional Well-being) та EEL (Early Excellence Learning). Ці інструменти зосереджені на оцінюванні якості педагогічного супроводу розвитку дітей, рівня спільного мислення, емоційної підтримки та залученості дітей до освітнього процесу. Їх використання дозволяє поглибити аналіз педагогічної взаємодії та зрозуміти, наскільки освітній процес відповідає сучасним науковим уявленням про розвиток дитини.

Для систематизації характеристик основних міжнародних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти доцільно подати узагальнювальну таблицю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні міжнародні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти

Інструмент	Основний фокус	Що оцінює	Управлінський потенціал
ECERS-3	Освітнє середовище	Простір, матеріали, організація діяльності	Планування розвитку середовища
CLASS	Педагогічна взаємодія	Емоційна підтримка,	Професійний розвиток

		організація, навчання	педагогів
SSTEW	Спільне мислення та благополуччя	Якість педагогічної підтримки	Поглиблений аналіз взаємодії
EEL	Ранній розвиток і навчання	Навчальні практики та участь дітей	Методичне вдосконалення

Водночас слід зазначити, що застосування міжнародних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти в українських ЗДО пов'язане з низкою викликів. По-перше, ці інструменти потребують спеціальної підготовки експертів, здатних коректно здійснювати спостереження та інтерпретацію результатів. По-друге, необхідною умовою є адаптація інструментів до національного контексту, з урахуванням вимог Базового компонента дошкільної освіти та чинної нормативної бази України. По-третє, впровадження міжнародних інструментів потребує часу та організаційних ресурсів, що не завжди доступні для закладів дошкільної освіти, особливо в умовах обмеженого фінансування.

Разом з тим міжнародні інструменти оцінювання мають значний потенціал для доповнення національної системи забезпечення якості дошкільної освіти. Їх використання дозволяє отримати більш глибоку та структуровану інформацію про стан освітнього процесу, порівняти результати з міжнародними орієнтирами та підвищити об'єктивність оцінювання. У поєднанні з національними інструментами міжнародні методики можуть слугувати ефективним засобом управління якістю на рівні закладу дошкільної освіти.

Для ілюстрації можливостей поєднання національних та міжнародних інструментів оцінювання доцільно подати узагальнюючу таблицю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Можливості поєднання національних і міжнародних інструментів
оцінювання якості в ЗДО**

Критерій оцінювання	Національні інструменти	Міжнародні інструменти	Результат поєднання
Освітнє	Інституційний аудит	ECERS-3	Глибокий аналіз умов

середовище			
Педагогічна діяльність	Внутрішній моніторинг	CLASS	Підвищення професійності
Управлінські процеси	Самооцінювання	Аналітичні дані	Обґрунтовані рішення

Таким чином, міжнародні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти є важливим ресурсом для удосконалення системи управління якістю в ЗДО. Їх використання дозволяє переорієнтувати управлінську діяльність з формального контролю на аналіз освітніх процесів і розвиток педагогічної практики. У наступному підрозділі буде розглянуто управлінські інструменти моніторингу якості, які забезпечують практичну реалізацію результатів оцінювання в управлінській діяльності керівника закладу дошкільної освіти.

У контексті управління закладом дошкільної освіти важливо враховувати, що міжнародні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти не є самоціллю, а виконують допоміжну функцію в системі управління якістю. Їх застосування доцільне насамперед як інструмент аналітичного осмислення стану освітнього процесу, що дозволяє виявляти тенденції розвитку закладу, прогнозувати можливі ризики та своєчасно реагувати на виявлені проблеми. Саме в такому управлінському контексті міжнародні інструменти набувають реальної практичної значущості.

Варто також зазначити, що впровадження міжнародних підходів до оцінювання якості дошкільної освіти сприяє гармонізації національної системи забезпечення якості із загальноєвропейськими та світовими освітніми тенденціями. Орієнтація на міжнародні критерії якості дозволяє розширити уявлення про можливі моделі розвитку закладу дошкільної освіти, запозичувати ефективні управлінські та педагогічні практики, а також забезпечувати більшу відкритість і прозорість діяльності закладу для громадськості.

У практичній площині використання міжнародних інструментів оцінювання часто стимулює перегляд усталених підходів до організації освітнього процесу. Керівники та педагогічні працівники, аналізуючи

результати оцінювання, отримують можливість по-новому подивитися на якість освітнього середовища, педагогічної взаємодії та власної професійної діяльності. Це, у свою чергу, може сприяти ініціюванню внутрішніх змін у закладі, впровадженню нових форм методичної роботи, удосконаленню системи професійного розвитку педагогів.

Не менш важливим є і той факт, що міжнародні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти можуть виконувати комунікативну функцію в управлінні закладом освіти. Результати оцінювання, представлені у зрозумілій та структурованій формі, можуть бути використані для обговорення з педагогічним колективом, батьками та засновниками закладу. Це сприяє формуванню спільного бачення проблем і перспектив розвитку закладу дошкільної освіти, підвищує рівень довіри до управлінських рішень та активізує партнерську взаємодію.

Таким чином, міжнародні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти доцільно розглядати як елемент ширшої управлінської системи, що поєднує оцінювання, аналіз і планування розвитку закладу. Їх застосування створює передумови для переходу від фрагментарних управлінських дій до цілісної стратегії забезпечення якості дошкільної освіти, орієнтованої на постійне вдосконалення та сталий розвиток.

У підрозділі 2.2 проаналізовано зміст і особливості застосування міжнародних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти, які є важливим елементом сучасної світової практики забезпечення якості. Дослідження засвідчило, що міжнародні інструменти ґрунтуються на науково обґрунтованих уявленнях про розвиток дитини дошкільного віку та орієнтовані передусім на оцінювання якості освітнього середовища й педагогічної взаємодії, а не на формалізовані освітні результати.

Встановлено, що такі інструменти, як ECERS-3, CLASS, SSTEW та EEL, дозволяють отримати глибоку, структуровану й об'єктивну інформацію про стан освітнього процесу в закладі дошкільної освіти. На відміну від національних інструментів, міжнародні методики забезпечують стандартизований підхід до

оцінювання, що створює можливості для порівняльного аналізу якості освітнього середовища та педагогічних практик у різних закладах і в різних освітніх системах.

Доведено, що управлінський потенціал міжнародних інструментів оцінювання полягає в їх здатності підтримувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Результати оцінювання за шкалами ECERS-3 та CLASS можуть слугувати підґрунтям для планування модернізації освітнього середовища, розроблення програм професійного розвитку педагогів, удосконалення методичної роботи та впровадження інноваційних педагогічних підходів у діяльність ЗДО.

Разом із тим встановлено, що впровадження міжнародних інструментів оцінювання в українських закладах дошкільної освіти потребує обов'язкової адаптації до національного освітнього контексту. Без урахування нормативних вимог, ресурсних можливостей закладів і рівня підготовки педагогічних кадрів застосування міжнародних методик може мати обмежений або формальний характер. Особливої уваги потребує підготовка керівників і педагогів до інтерпретації результатів оцінювання та використання їх у практичній управлінській діяльності.

Обґрунтовано, що найбільшої ефективності в забезпеченні якості дошкільної освіти можна досягти за умови поєднання міжнародних і національних інструментів оцінювання. Таке поєднання дозволяє компенсувати обмеження кожної з груп інструментів, отримати комплексне уявлення про якість освітнього процесу та забезпечити узгодженість між зовнішнім і внутрішнім оцінюванням якості.

Таким чином, міжнародні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти є цінним ресурсом удосконалення системи управління якістю в закладах дошкільної освіти. Їх використання сприяє переходу від формального контролю до аналітичного й розвиткового управління, що створює передумови для підвищення якості освітніх послуг. Розглянуті підходи та інструменти логічно зумовлюють необхідність аналізу управлінського моніторингу якості в закладі

дошкільної освіти, який виступає механізмом практичного впровадження результатів оцінювання та стане предметом наступного підрозділу дослідження.

2.3. Інструменти управлінського моніторингу якості дошкільної освіти в закладі дошкільної освіти

У сучасних умовах розвитку освітньої системи управлінський моніторинг якості набуває особливої значущості як один із ключових механізмів забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу дошкільної освіти. Управління якістю в ЗДО неможливе без систематичного збору, аналізу та інтерпретації інформації про стан освітнього процесу, умови розвитку дітей, професійну діяльність педагогів і ефективність управлінських рішень. Саме управлінський моніторинг забезпечує зв'язок між оцінюванням якості та реальними управлінськими діями, спрямованими на вдосконалення діяльності закладу.

У науково-педагогічній літературі управлінський моніторинг якості освіти визначається як цілеспрямований, систематичний процес отримання та аналізу інформації про різні аспекти функціонування освітнього закладу з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У контексті дошкільної освіти моніторинг має особливу специфіку, оскільки результати освітнього процесу не можуть бути виміряні стандартними тестами або кількісними показниками. Натомість увага зосереджується на якості освітнього середовища, педагогічній взаємодії, розвитку дитини та задоволеності учасників освітнього процесу.

Управлінський моніторинг якості дошкільної освіти є складовою внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗДО. Його основною функцією є забезпечення керівника закладу об'єктивною, актуальною й аналітичною інформацією, необхідною для стратегічного та оперативного управління. На відміну від зовнішніх процедур оцінювання, управлінський моніторинг має безперервний характер і здійснюється безпосередньо в процесі повсякденної діяльності закладу дошкільної освіти.

Особливістю управлінського моніторингу в ЗДО є його орієнтація не лише на фіксацію стану справ, а й на прогнозування розвитку закладу. Завдяки регулярному аналізу даних керівник може своєчасно виявляти проблемні зони, оцінювати ефективність упроваджених змін, коригувати плани роботи та формувати стратегію розвитку закладу дошкільної освіти. У цьому сенсі моніторинг виконує не лише контрольну, а й аналітичну, прогностичну та розвиткову функції.

У практиці управління закладом дошкільної освіти моніторинг якості реалізується через сукупність різноманітних інструментів, які охоплюють усі ключові напрями діяльності закладу. До таких інструментів належать внутрішній аудит, педагогічні спостереження, аналіз освітньої та управлінської документації, анкетування педагогів і батьків, самооцінювання діяльності закладу, оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників, аналіз матеріально-технічного забезпечення та освітнього середовища.

Одним із найпоширеніших інструментів управлінського моніторингу є внутрішній аудит діяльності закладу дошкільної освіти. Внутрішній аудит передбачає систематичну перевірку відповідності освітнього процесу вимогам нормативних документів, освітніх програм і стратегічних цілей закладу. На відміну від зовнішніх перевірок, внутрішній аудит має формувальний характер і спрямований не на виявлення порушень, а на аналіз ефективності діяльності та пошук шляхів її вдосконалення.

Зміст внутрішнього аудиту в ЗДО може охоплювати різні аспекти діяльності, зокрема організацію освітнього процесу, дотримання вимог безпеки, стан освітнього середовища, рівень професійної компетентності педагогів, ефективність управлінських рішень. Результати внутрішнього аудиту використовуються керівником для прийняття управлінських рішень, планування методичної роботи, коригування освітніх програм і заходів професійного розвитку педагогів.

Важливим інструментом управлінського моніторингу є педагогічне спостереження, яке дозволяє отримувати інформацію про реальний перебіг

освітнього процесу. Педагогічне спостереження дає змогу оцінити характер взаємодії між педагогами та дітьми, рівень емоційної підтримки, організацію діяльності дітей, використання педагогами сучасних методів роботи. Для керівника ЗДО спостереження є джерелом цінної інформації про практику педагогічної діяльності, що не завжди відображається в документації.

Управлінський потенціал педагогічних спостережень полягає в їх здатності виявляти як позитивні практики, так і проблемні аспекти роботи педагогів. На основі результатів спостережень керівник може ініціювати обговорення педагогічних ситуацій на методичних заходах, організовувати наставництво, планувати індивідуальну підтримку педагогів. Таким чином, спостереження стає інструментом розвитку професійної майстерності, а не лише оцінювання.

Анкетування педагогів і батьків є ще одним поширеним інструментом управлінського моніторингу якості дошкільної освіти. Воно дозволяє отримати зворотний зв'язок щодо якості освітніх послуг, умов перебування дітей у закладі, рівня задоволеності комунікацією та управлінськими рішеннями. Анкетування є відносно простим у реалізації інструментом, який водночас забезпечує керівника важливою аналітичною інформацією.

Опитування педагогів дозволяє виявити їхнє бачення проблем і потреб, рівень мотивації, готовність до змін, ставлення до управлінських рішень. Анкетування батьків, у свою чергу, дає змогу оцінити рівень довіри до закладу дошкільної освіти, з'ясувати очікування родин і виявити напрями, які потребують удосконалення. У практиці управління ЗДО результати анкетування часто використовуються для коригування роботи з батьками та вдосконалення освітнього середовища.

Для систематизації основних інструментів управлінського моніторингу якості дошкільної освіти доцільно подати узагальнювальну таблицю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні інструменти управлінського моніторингу якості в ЗДО

Інструмент	Об'єкт	Мета використання	Управлінський
------------	--------	-------------------	---------------

	моніторингу		результат
Внутрішній аудит	Діяльність ЗДО	Аналіз відповідності вимогам	Коригування управління
Педагогічне спостереження	Освітній процес	Оцінка взаємодії та методів	Професійний розвиток педагогів
Анкетування	Педагоги, батьки	Збір зворотного зв'язку	Поліпшення комунікації
Аналіз документації	Освітні програми, плани	Перевірка системності	Оптимізація процесів

Важливим компонентом управлінського моніторингу є самооцінювання діяльності закладу дошкільної освіти. Самооцінювання передбачає систематичний аналіз функціонування ЗДО за визначеними критеріями та показниками з метою виявлення сильних сторін і проблемних зон. Цей інструмент тісно пов'язаний із формуванням культури якості та розвитку рефлексії в педагогічному колективі.

Самооцінювання може охоплювати різні напрями діяльності ЗДО: освітнє середовище, педагогічну діяльність, управлінські процеси, взаємодію з батьками, професійний розвиток персоналу. Для керівника закладу результати самооцінювання є основою для стратегічного планування та формування програми розвитку. Крім того, залучення педагогів до самооцінювання сприяє підвищенню їхньої відповідальності за якість освітнього процесу.

Управлінський моніторинг якості дошкільної освіти доцільно розглядати як циклічний процес, що реалізується відповідно до моделі PDCA. Це означає, що результати моніторингу використовуються для планування змін, їх упровадження, аналізу ефективності та подальшого вдосконалення діяльності закладу. Такий підхід забезпечує наступність і системність управлінських рішень. Для наочності процесу управлінського моніторингу доцільно подати його структуру у вигляді таблиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Реалізація управлінського моніторингу якості в ЗДО за циклом PDCA

Етап	Зміст діяльності	Приклад у ЗДО
Plan	Визначення цілей і критеріїв	План моніторингу на рік

Do	Збір інформації	Спостереження, анкетування
Check	Аналіз результатів	Порівняння показників
Act	Корекція діяльності	Внесення змін до плану

Окремої уваги заслуговує роль керівника закладу дошкільної освіти в організації управлінського моніторингу якості. Саме керівник визначає мету моніторингу, добирає інструменти, організовує аналіз результатів і забезпечує використання отриманої інформації в управлінській діяльності. Без активної позиції керівника моніторинг ризикує перетворитися на формальну процедуру, що не впливає на якість освітнього процесу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Роль керівника ЗДО в організації управлінського моніторингу якості

Функція керівника	Зміст діяльності
Планувальна	Визначення цілей і показників
Організаційна	Залучення персоналу
Аналітична	Інтерпретація результатів
Коригувальна	Прийняття управлінських рішень

Отже, управлінський моніторинг якості дошкільної освіти є ключовим інструментом реалізації внутрішньої системи забезпечення якості в ЗДО. Його ефективність визначається не кількістю зібраної інформації, а здатністю керівника використовувати результати моніторингу для системного вдосконалення діяльності закладу. Саме управлінський моніторинг забезпечує перехід від декларативних вимог щодо якості до реальних управлінських дій, спрямованих на розвиток дошкільної освіти.

Упровадження управлінського моніторингу якості дошкільної освіти в практику діяльності закладу дошкільної освіти має низку суттєвих переваг, які зумовлюють його стратегічну важливість для сучасного управління. Насамперед управлінський моніторинг створює умови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Регулярне збирання й аналіз інформації про стан освітнього процесу, освітнього середовища, педагогічної діяльності та

взаємодії з батьками дозволяє керівнику ЗДО спиратися не на інтуїтивні уявлення, а на реальні дані, що значно підвищує ефективність управління.

Важливою перевагою управлінського моніторингу є його превентивний характер. Систематичне спостереження за діяльністю закладу дозволяє виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах, ще до того, як вони набудуть системного характеру. Наприклад, зниження мотивації педагогів, ускладнення взаємодії з батьками або погіршення психологічного клімату в колективі можуть бути виявлені завдяки анкетуванню чи спостереженням і враховані під час коригування управлінської стратегії.

Управлінський моніторинг також сприяє формуванню культури якості в закладі дошкільної освіти. Регулярне залучення педагогічного колективу до процедур аналізу, самооцінювання й обговорення результатів моніторингу поступово змінює ставлення до оцінювання як такого. Воно починає сприйматися не як контрольний захід, а як інструмент професійного розвитку, спільного пошуку шляхів удосконалення освітнього процесу та підвищення якості дошкільної освіти в цілому.

Разом із тим практика свідчить, що впровадження управлінського моніторингу якості в діяльність ЗДО супроводжується низкою проблем і ризиків. Однією з найбільш поширених проблем є формалізація моніторингової діяльності. У разі, коли моніторинг сприймається виключно як вимога нормативних документів або підготовчий етап до зовнішнього контролю, він зводиться до накопичення звітів і таблиць без глибокого аналізу та практичного використання результатів.

Суттєвим ризиком є також перевантаження педагогів моніторинговими процедурами. Надмірна кількість анкет, форм спостережень і звітних документів може призводити до зниження мотивації педагогічних працівників і формального ставлення до участі в моніторингу. За таких умов зібрані дані втрачають достовірність, а управлінські рішення, що ґрунтуються на них, не забезпечують очікуваного ефекту.

Проблемою залишається і недостатній рівень аналітичної компетентності керівників закладів дошкільної освіти. Не всі керівники володіють методиками обробки й інтерпретації якісних даних, що обмежує можливості використання результатів моніторингу в управлінській діяльності. У таких випадках результати спостережень і анкетування можуть використовуватися фрагментарно або взагалі залишатися без подальшого аналізу.

До ризиків впровадження управлінського моніторингу можна також віднести психологічний опір педагогічного колективу. Якщо моніторинг асоціюється в педагогів із контролем або оцінюванням їхньої професійної придатності, це може викликати напруженість, зниження довіри до керівництва та формування негативного ставлення до будь-яких управлінських ініціатив. Саме тому важливою умовою ефективного моніторингу є створення атмосфери відкритості, партнерства та взаємної підтримки.

Варто зазначити, що в умовах обмежених ресурсів, характерних для багатьох закладів дошкільної освіти, існує ризик фрагментарного впровадження управлінського моніторингу. У таких закладах моніторинг може охоплювати лише окремі напрями діяльності, залишаючи поза увагою важливі аспекти освітнього процесу. Це знижує системність управління якістю та не дозволяє отримати цілісну картину функціонування ЗДО[21].

Разом із тим переваги управлінського моніторингу суттєво переважають можливі ризики за умови його цілеспрямованого, обґрунтованого й поетапного впровадження. Однією з ключових умов є чітке визначення мети моніторингу та добір інструментів, адекватних можливостям конкретного закладу дошкільної освіти. Не менш важливим є поєднання кількісних і якісних методів збору інформації, що дозволяє отримати більш повну та достовірну картину якості освітнього процесу.

У контексті управління закладом дошкільної освіти управлінський моніторинг якості слід розглядати як динамічний процес, що постійно вдосконалюється. Зміна умов функціонування ЗДО, оновлення нормативно-правової бази, зростання суспільних очікувань щодо якості дошкільної освіти

зумовлюють необхідність перегляду підходів до моніторингу та адаптації інструментів до нових викликів. Саме гнучкість і здатність до самооновлення є запорукою ефективного використання управлінського моніторингу в сучасному закладі дошкільної освіти (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Переваги та ризики управлінського моніторингу якості в ЗДО

Аспект	Зміст
Переваги	Обґрунтованість управлінських рішень; раннє виявлення проблем; розвиток культури якості; підвищення відповідальності персоналу
Ризики	Формалізація процедур; перевантаження педагогів; опір колективу; нестача аналітичних компетентностей
Умови ефективності	Чітка мета; доцільний добір інструментів; підтримка педагогів; використання результатів у плануванні

Таким чином, розгляд переваг, проблем і ризиків упровадження управлінського моніторингу якості дошкільної освіти дозволяє зробити висновок про його стратегічну роль у системі управління закладом дошкільної освіти. Управлінський моніторинг, за умови професійного й осмисленого застосування, стає не лише інструментом аналізу, а й потужним чинником розвитку, що забезпечує підвищення якості дошкільної освіти та сталий розвиток ЗДО в сучасних умовах[48].

Ефективність управлінського моніторингу якості дошкільної освіти значною мірою визначається не лише якістю зібраної інформації, а й ступенем інтеграції результатів моніторингу в систему стратегічного та оперативного управління закладом дошкільної освіти. У сучасних умовах управління якістю не може обмежуватися фіксацією стану освітнього процесу, оскільки моніторингові дані мають безпосередньо впливати на формування управлінських рішень, визначення пріоритетів розвитку та коригування діяльності закладу.

Стратегічне управління ЗДО передбачає визначення довгострокових цілей розвитку закладу, формування програми розвитку та окреслення основних напрямів діяльності. Результати управлінського моніторингу якості є важливим інформаційним підґрунтям для такого планування. Дані про стан освітнього

середовища, рівень професійної компетентності педагогів, ефективність взаємодії з батьками дозволяють керівникові ЗДО об'єктивно оцінити реальні можливості закладу та сформулювати стратегічні цілі, що відповідають потребам дітей і запитам громади.

На рівні оперативного управління результати моніторингу використовуються для прийняття щоденних управлінських рішень. Це може стосуватися коригування річного плану роботи, організації методичних заходів, розподілу функціональних обов'язків між працівниками, планування внутрішніх перевірок або змін в організації освітнього процесу. Таким чином, управлінський моніторинг виступає механізмом зв'язку між стратегічним баченням розвитку ЗДО та реальними управлінськими діями.

Важливо підкреслити, що для ефективної інтеграції результатів моніторингу в управління необхідною є їхня систематизація та інтерпретація. Накопичення великої кількості даних без їхнього аналізу не сприяє підвищенню якості управління. Саме тому керівник ЗДО повинен забезпечити аналітичне опрацювання результатів моніторингу, виокремлення ключових тенденцій і проблем, а також їх обговорення з педагогічним колективом.

Колективне обговорення результатів управлінського моніторингу є важливим чинником підвищення ефективності управління якістю дошкільної освіти. Залучення педагогів до аналізу результатів сприяє формуванню спільної відповідальності за якість освітнього процесу, розвитку командної взаємодії та зменшенню опору управлінським змінам. У такому форматі моніторинг перестає бути інструментом одностороннього контролю й набуває характеру спільної рефлексивної діяльності[58].

Окремого значення набуває використання результатів управлінського моніторингу для коригування системи професійного розвитку педагогічних працівників. Дані про сильні та проблемні аспекти педагогічної діяльності дозволяють керівникові ЗДО планувати цільові форми методичної роботи, тренінги, наставництво та супервізію. Це забезпечує адресний характер професійного розвитку педагогів та підвищує його результативність.

Результати моніторингу якості можуть бути інтегровані й у систему взаємодії з батьками вихованців. Інформація про рівень задоволеності батьків, їхні очікування та зауваження дозволяє адаптувати форми комунікації, удосконалювати інформаційний супровід освітнього процесу та зміцнювати партнерські відносини між сім'єю й закладом дошкільної освіти. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до управлінських рішень і формуванню позитивного іміджу ЗДО (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Використання результатів управлінського моніторингу в управлінні ЗДО

Рівень управління	Напрямок використання результатів	Приклад управлінських рішень
Стратегічний	Планування розвитку ЗДО	Формування програми розвитку
Оперативний	Коригування планів	Зміни в річному плані
Кадровий	Професійний розвиток	Наставництво, тренінги
Комунікативний	Взаємодія з батьками	Оптимізація форм співпраці

Таким чином, інтеграція результатів управлінського моніторингу якості в систему управління закладом дошкільної освіти є необхідною умовою його ефективності. Лише за умови системного використання результатів моніторингу на всіх рівнях управління можна забезпечити реальний вплив моніторингової діяльності на підвищення якості дошкільної освіти та сталий розвиток ЗДО.

У підрозділі 2.3 розглянуто управлінський моніторинг якості дошкільної освіти як ключовий механізм внутрішньої системи забезпечення якості в закладі дошкільної освіти. Проведений аналіз дозволив встановити, що управлінський моніторинг виконує системоутворюючу роль у процесі управління якістю, забезпечуючи безперервний зв'язок між оцінюванням освітньої діяльності та прийняттям управлінських рішень.

З'ясовано, що управлінський моніторинг якості дошкільної освіти має багатофункціональний характер і виконує діагностичну, аналітичну, прогностичну та розвиткову функції. На відміну від епізодичних форм контролю, він передбачає систематичне збирання, аналіз та інтерпретацію інформації про стан освітнього процесу, освітнього середовища, педагогічної

діяльності та управлінських процесів, що дозволяє забезпечити цілісне бачення функціонування закладу дошкільної освіти.

Доведено, що ефективність управлінського моніторингу значною мірою залежить від доцільного добору інструментів оцінювання, серед яких провідне місце посідають внутрішній аудит, педагогічні спостереження, анкетування учасників освітнього процесу, самооцінювання діяльності закладу та аналіз документації. Комплексне застосування цих інструментів забезпечує отримання достовірної та різнобічної інформації, необхідної для обґрунтування управлінських рішень.

У ході дослідження встановлено, що важливою умовою результативності управлінського моніторингу є інтеграція його результатів у систему стратегічного та оперативного управління закладом дошкільної освіти. Використання моніторингових даних у плануванні розвитку закладу, організації професійного розвитку педагогічних працівників, удосконаленні освітнього середовища та налагодженні взаємодії з батьками сприяє підвищенню якості управлінської діяльності та забезпечує сталий розвиток ЗДО.

Водночас виявлено, що впровадження управлінського моніторингу якості дошкільної освіти супроводжується певними ризиками, серед яких формалізація моніторингових процедур, перевантаження педагогів, недостатній рівень аналітичної компетентності керівників та психологічний опір змінам з боку педагогічного колективу. Подолання цих ризиків можливе за умови формування культури якості, створення атмосфери партнерства й підтримки, а також забезпечення професійного розвитку керівників і педагогів у сфері управління якістю.

Таким чином, управлінський моніторинг якості дошкільної освіти є не лише інструментом контролю, а насамперед ефективним засобом розвитку закладу дошкільної освіти. Його системне та осмислене застосування дозволяє забезпечити перехід від формального дотримання нормативних вимог до реального підвищення якості освітніх послуг і створення умов для всебічного розвитку дитини. Отримані висновки створюють підґрунтя для узагальнення

результатів дослідження в межах усього другого розділу та для подальшого аналізу практичних аспектів управління якістю дошкільної освіти, що розкриватимуться в наступному розділі магістерської роботи.

Висновки до Розділу 2.

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз інструментів оцінювання якості дошкільної освіти та їх ролі в системі управління закладом дошкільної освіти. Розгляд національних і міжнародних підходів до оцінювання якості, а також управлінських механізмів моніторингу дозволив охарактеризувати оцінювання якості як важливий складник сучасної управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення сталого розвитку закладу дошкільної освіти.

У ході дослідження встановлено, що національні інструменти оцінювання якості дошкільної освіти формують нормативно й методично визначене підґрунтя для функціонування внутрішніх систем забезпечення якості в ЗДО. Інституційний аудит, внутрішній моніторинг, самооцінювання діяльності закладу, анкетування педагогів і батьків створюють можливості для комплексного аналізу освітнього середовища, педагогічної діяльності та управлінських процесів. Водночас ефективність цих інструментів безпосередньо залежить від рівня управлінської культури закладу та здатності керівника використовувати результати оцінювання як основу для прийняття управлінських рішень, а не лише як форму звітності.

Аналіз міжнародних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти засвідчив їхній високий діагностичний та управлінський потенціал. Такі інструменти, як ECERS-3, CLASS, SSTEW і EEL, ґрунтуються на сучасних наукових уявленнях про розвиток дитини та дозволяють здійснювати глибоку оцінку якості освітнього середовища й педагогічної взаємодії. Використання міжнародних методик сприяє переорієнтації управління з формального контролю на аналіз реальних освітніх процесів та створює можливості для порівняння якості дошкільної освіти з міжнародними орієнтирами. Разом із тим доведено, що їх ефективне застосування в українських ЗДО потребує адаптації до національного контексту та ресурсних можливостей закладів.

Дослідження управлінського моніторингу якості дошкільної освіти показало, що саме він є ключовим механізмом інтеграції результатів

оцінювання в систему управління закладом дошкільної освіти. Управлінський моніторинг забезпечує безперервний цикл збору, аналізу та використання інформації для стратегічного й оперативного управління, сприяє обґрунтованості управлінських рішень та дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони в діяльності ЗДО. Його розвитковий потенціал проявляється у підтримці професійного зростання педагогів, удосконаленні освітнього середовища та налагодженні партнерської взаємодії з батьками.

У ході аналізу виявлено, що поряд із суттєвими перевагами застосування інструментів оцінювання якості існують і певні проблеми та ризики, зокрема формалізація оцінювальних процедур, перевантаження педагогічних працівників, недостатній рівень аналітичних компетентностей керівників та психологічний опір змінам. Подолання зазначених ризиків можливе за умови формування культури якості в закладі дошкільної освіти, забезпечення підтримувального характеру оцінювання та активного залучення педагогічного колективу до процесів самооцінювання й аналізу результатів.

Узагальнюючи результати другого розділу, можна стверджувати, що ефективне управління якістю дошкільної освіти ґрунтується на комплексному поєднанні національних і міжнародних інструментів оцінювання та розвиненій системі управлінського моніторингу. Саме така інтегрована модель дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання, підвищити управлінську результативність і створити умови для безперервного вдосконалення діяльності закладу дошкільної освіти.

Таким чином, результати, отримані в другому розділі магістерської роботи, створюють теоретико-методичне підґрунтя для практичного дослідження управління якістю дошкільної освіти в конкретному закладі. Вони обґрунтовують доцільність розроблення та апробації моделі управлінського моніторингу якості дошкільної освіти, а також визначення шляхів удосконалення управлінської практики керівника ЗДО, що становить предмет аналізу в третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ЗДО

3.1. Концептуальна модель управління якістю дошкільної освіти в закладі дошкільної освіти

У сучасних умовах реформування системи освіти проблема управління якістю дошкільної освіти набуває особливої актуальності, оскільки саме дошкільний рівень освіти закладає основу для подальшого розвитку особистості дитини, її навчальної мотивації та соціалізації. Підвищення вимог суспільства до якості освітніх послуг, розширення автономії закладів освіти та впровадження внутрішніх систем забезпечення якості зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління закладами дошкільної освіти. У цьому контексті доцільним є розроблення концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти, яка б поєднувала сучасні управлінські підходи, результати оцінювання якості та механізми розвитку закладу.

Концептуальна модель управління якістю дошкільної освіти розглядається в цій роботі як цілісна, багаторівнева система, спрямована на забезпечення стабільно високої якості освітнього процесу шляхом узгодженої взаємодії всіх структурних і функціональних компонентів управління. Така модель не є жорстко фіксованою схемою, а має гнучкий, адаптивний характер, що дозволяє враховувати специфіку конкретного закладу дошкільної освіти, його ресурсні можливості, кадровий потенціал та соціальне середовище.

Управління якістю дошкільної освіти в межах концептуальної моделі базується на розумінні якості як багатовимірного явища, що охоплює не лише результати освітньої діяльності, а й умови розвитку дитини, організацію освітнього середовища, характер педагогічної взаємодії, ефективність управлінських процесів та рівень задоволеності учасників освітнього процесу.

Саме тому концептуальна модель орієнтується не на контроль окремих показників, а на системне управління процесами, що формують якість дошкільної освіти.

Методологічною основою побудови концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти є системний, процесний та діяльнісний підходи. Системний підхід дозволяє розглядати заклад дошкільної освіти як відкриту соціально-педагогічну систему, що перебуває у постійній взаємодії з зовнішнім середовищем. Процесний підхід зумовлює увагу до управлінських і освітніх процесів як послідовності взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення визначених цілей. Діяльнісний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на активній ролі керівника, педагогів і батьків у забезпеченні якості дошкільної освіти.

У межах концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти доцільно виокремити низку взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких виконує специфічну функцію та водночас взаємодіє з іншими елементами системи. Узагальнена структура концептуальної моделі подана в таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Структурні компоненти концептуальної моделі управління якістю
дошкільної освіти**

Компонент моделі	Зміст компоненту	Управлінське значення
Нормативно-цільовий	Цілі, завдання, принципи, нормативна база	Визначення стратегічних орієнтирів
Організаційно-управлінський	Управлінські функції, структура управління	Координація діяльності
Аналітико-діагностичний	Оцінювання, моніторинг, аналіз	Обґрунтування управлінських рішень
Розвитковий	Професійний розвиток, удосконалення середовища	Забезпечення змін
Комунікативний	Взаємодія з батьками та громадськістю	Партнерство й довіра

Нормативно-цільовий компонент концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти визначає стратегічні орієнтири діяльності закладу та

створює ідеологічне підґрунтя управлінських рішень. Він охоплює цілі та завдання розвитку закладу, принципи управління якістю, а також нормативно-правові документи, що регламентують діяльність ЗДО. Саме в межах цього компоненту формуються уявлення про бажаний рівень якості дошкільної освіти та визначаються критерії її досягнення.

Цілі управління якістю дошкільної освіти в концептуальній моделі мають комплексний характер і спрямовані на забезпечення гармонійного розвитку дитини, підвищення професійної майстерності педагогів, створення безпечного й розвивального освітнього середовища та підвищення ефективності управлінської діяльності. Важливою умовою результативності цього компоненту є узгодженість стратегічних цілей із реальними можливостями закладу та запитами місцевої громади.

Організаційно-управлінський компонент моделі забезпечує практичну реалізацію визначених цілей і завдань управління якістю. Він включає управлінську структуру закладу, розподіл функціональних обов'язків, механізми прийняття рішень і координації діяльності педагогічного колективу. У контексті управління якістю особлива роль належить керівникові закладу дошкільної освіти, який виступає ініціатором змін, координатором процесів та носієм управлінської відповідальності.

Організаційно-управлінський компонент передбачає впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема колегіальності, делегування повноважень, участі педагогів у прийнятті управлінських рішень. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й сприяє формуванню в колективі відчуття причетності до процесів забезпечення якості дошкільної освіти.

Аналітико-діагностичний компонент концептуальної моделі є ключовим з точки зору забезпечення зворотного зв'язку між результатами діяльності закладу та управлінськими рішеннями. Він охоплює систему оцінювання якості дошкільної освіти, внутрішній моніторинг, самооцінювання діяльності закладу, аналіз результатів і прогнозування подальшого розвитку. Саме цей компонент

забезпечує інформаційну основу управління якістю та дозволяє переходити від інтуїтивних управлінських рішень до аналітично обґрунтованих (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок аналітико-діагностичного компоненту з управлінськими рішеннями

Етап оцінювання	Зміст діяльності	Управлінський результат
Збір інформації	Спостереження, анкетування	Отримання даних
Аналіз	Узагальнення результатів	Виявлення проблем
Інтерпретація	Обговорення показників	Формування висновків
Рішення	Планування змін	Корекція діяльності

Розвитковий компонент концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти спрямований на практичне вдосконалення діяльності закладу. Він охоплює професійний розвиток педагогічних працівників, оновлення освітнього середовища, упровадження інноваційних освітніх технологій та вдосконалення організації освітнього процесу. У межах цього компоненту результати оцінювання якості трансформуються у конкретні заходи розвитку.

Особливої уваги в розвитковому компоненті надається професійному зростанню педагогів як ключовому чиннику підвищення якості дошкільної освіти. Планування методичної роботи, наставництво, самоосвіта, участь у професійних спільнотах розглядаються як інструменти реалізації стратегії управління якістю. Таким чином, розвитковий компонент забезпечує динамічність концептуальної моделі та її орієнтацію на довгостроковий результат.

Комунікативний компонент концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти забезпечує взаємодію закладу з батьками, громадськістю, засновниками та іншими зацікавленими сторонами. У сучасних умовах якість дошкільної освіти значною мірою визначається рівнем довіри до закладу та ефективністю партнерських відносин між учасниками освітнього процесу. Саме

тому комунікативний компонент розглядається як важливий чинник забезпечення прозорості управління та соціальної підтримки змін (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Функціональне призначення компонентів концептуальної моделі

Компонент	Основна функція	Очікуваний результат
Нормативно-цільовий	Визначення орієнтирів	Чітка стратегія
Організаційно-управлінський	Реалізація рішень	Узгоджені дії
Аналітико-діагностичний	Оцінювання й аналіз	Обґрунтовані рішення
Розвитковий	Удосконалення практики	Підвищення якості
Комунікативний	Партнерство	Довіра та підтримка

Таким чином, розроблена концептуальна модель управління якістю дошкільної освіти є цілісною, системною та орієнтованою на розвиток. Вона забезпечує інтеграцію оцінювання якості, управлінського моніторингу та практичних управлінських дій, що створює передумови для стабільного підвищення якості дошкільної освіти незалежно від типу та умов функціонування закладу дошкільної освіти.

Ефективність концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які визначають загальні засади її функціонування та практичної реалізації. Принципи моделі виступають методологічною основою управлінської діяльності та забезпечують узгодженість між стратегічними цілями, управлінськими рішеннями й практикою освітнього процесу в закладі дошкільної освіти.

Одним із базових принципів концептуальної моделі є принцип системності. Він передбачає розгляд управління якістю дошкільної освіти як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, у межах якої зміни в одному компоненті зумовлюють відповідні трансформації в інших. Реалізація цього принципу унеможливорює фрагментарний підхід до управління якістю та сприяє формуванню цілісного бачення розвитку закладу дошкільної освіти.

Принцип безперервності управління якістю ґрунтується на розумінні того, що забезпечення якості дошкільної освіти є постійним процесом, який не

обмежується окремими управлінськими заходами або періодами зовнішнього оцінювання. У межах концептуальної моделі якість розглядається як динамічне явище, що потребує постійного аналізу, коригування та вдосконалення. Управлінські рішення, таким чином, мають циклічний характер і базуються на регулярному оновленні аналітичної інформації.

Важливим принципом реалізації моделі є принцип дитиноцентризму, який зумовлює орієнтацію всіх управлінських і педагогічних рішень на потреби, інтереси та можливості дитини дошкільного віку. У контексті управління якістю цей принцип передбачає, що оцінювання та моніторинг не зводяться до аналізу формальних показників, а спрямовуються на створення умов для гармонійного розвитку дитини та забезпечення її благополуччя.

Принцип участі та партнерства передбачає активне залучення всіх учасників освітнього процесу до реалізації концептуальної моделі управління якістю. Йдеться про участь педагогів, батьків, адміністрації та, за можливості, представників громади у процесах оцінювання, аналізу результатів і планування змін. Такий підхід сприяє формуванню відповідального ставлення до якості дошкільної освіти та зменшенню опору управлінським нововведенням.

Окреме значення має принцип відкритості та прозорості управління якістю. Він передбачає інформування учасників освітнього процесу про цілі, завдання та результати управлінської діяльності, використання результатів моніторингу для відкритого обговорення проблем і досягнень закладу дошкільної освіти. Прозорість управління сприяє підвищенню довіри до закладу та зміцненню його позитивного іміджу.

Незважаючи на значний потенціал концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти, процес її впровадження може супроводжуватися певними ризиками та обмеженнями, які необхідно враховувати в управлінській практиці. Усвідомлення таких ризиків дозволяє заздалегідь розробити механізми їх мінімізації та підвищити ефективність реалізації моделі.

Одним із найбільш поширених ризиків є формалізація управлінських процедур. За відсутності належної управлінської культури та усвідомлення

змісту концептуальної моделі управління якістю існує загроза зведення її реалізації до формального виконання вимог без реального впливу на освітній процес. У таких випадках модель може існувати лише на рівні документації, не трансформуючись у практичні управлінські дії.

Суттєвим обмеженням може стати недостатній рівень управлінських і аналітичних компетентностей керівника закладу дошкільної освіти. Реалізація концептуальної моделі потребує здатності до системного аналізу, стратегічного мислення, роботи з якісними даними та організації командної взаємодії. За відсутності відповідної підготовки використання моделі може мати обмежений або вибіркового характер.

Ще одним ризиком є перевантаження педагогічного колективу управлінськими й аналітичними процедурами. Надмірна кількість моніторингових заходів, анкет і звітів може призводити до зниження мотивації педагогів та формального ставлення до участі в реалізації моделі. Це, у свою чергу, негативно позначається на якості зібраної інформації та ефективності управлінських рішень.

До обмежень слід віднести й ресурсні можливості закладів дошкільної освіти. Недостатність фінансових, кадрових або матеріально-технічних ресурсів може ускладнювати повноцінну реалізацію окремих компонентів концептуальної моделі, зокрема розвиткового та аналітико-діагностичного. Тому модель повинна мати гнучкий характер і адаптуватися до реальних можливостей конкретного закладу.

Забезпечення ефективної реалізації концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти можливе за умови дотримання низки організаційно-педагогічних та управлінських умов. Визначення цих умов дозволяє перетворити модель з теоретичної конструкції на дієвий інструмент управлінської практики.

Першою умовою є наявність чітко сформульованої стратегії розвитку закладу дошкільної освіти, у межах якої управління якістю займає центральне

місце. Концептуальна модель повинна бути інтегрована в програму розвитку закладу та узгоджена з його стратегічними пріоритетами.

Другою важливою умовою є забезпечення професійного розвитку керівників і педагогічних працівників у сфері управління якістю. Це передбачає підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, професійних спільнотах, розвиток аналітичних і рефлексивних компетентностей. Саме людський фактор визначає результативність реалізації моделі.

Третьою умовою є створення позитивного психологічного клімату в педагогічному колективі. Атмосфера довіри, підтримки та партнерства сприяє активному залученню педагогів до процесів оцінювання, аналізу та вдосконалення якості дошкільної освіти. За таких умов управління якістю сприймається як спільна справа, а не як зовнішній тиск.

Четвертою умовою ефективності є забезпечення зворотного зв'язку між результатами оцінювання якості та управлінськими рішеннями. Дані моніторингу повинні використовуватися для реального коригування діяльності закладу, планування змін і оцінювання їх результативності. Саме цей зв'язок забезпечує розвитковий характер концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти.

Запровадження воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на функціонування всієї системи освіти, зокрема закладів дошкільної освіти, та актуалізувало необхідність адаптації підходів до управління якістю дошкільної освіти в умовах підвищеної нестабільності та невизначеності. За таких обставин концептуальна модель управління якістю дошкільної освіти повинна враховувати не лише традиційні управлінські та педагогічні чинники, а й виклики, пов'язані з безпековою ситуацією, психологічним станом учасників освітнього процесу та обмеженими ресурсними можливостями закладів дошкільної освіти.

В умовах воєнного стану пріоритети управління якістю дошкільної освіти зазнають певної трансформації. На перший план виходять питання забезпечення фізичної та психологічної безпеки дітей і працівників, створення

безпечного освітнього середовища, підтримки емоційного благополуччя вихованців і педагогів. Це зумовлює необхідність переосмислення критеріїв якості дошкільної освіти, коли поряд із розвитковими й освітніми результатами особливого значення набувають стабільність, передбачуваність та психологічний комфорт освітнього процесу.

У цьому контексті нормативно-цільовий компонент концептуальної моделі управління якістю повинен враховувати особливості правового режиму воєнного стану, рекомендації органів державної влади у сфері освіти та цивільного захисту, а також локальні умови функціонування закладу дошкільної освіти. Цілі управління якістю в таких умовах мають формулюватися з урахуванням принципу реалістичності та пріоритетності безпекових аспектів, що дозволяє уникнути перевантаження педагогічного колективу нереалістичними завданнями.

Аналітико-діагностичний компонент концептуальної моделі в умовах воєнного стану потребує особливої гнучкості. Управлінський моніторинг якості дошкільної освіти доцільно спрямовувати на оцінювання не лише організації освітнього процесу, а й рівня психологічної адаптації дітей, стану емоційного вигорання педагогів, ефективності заходів психосоціальної підтримки. Застосування спрощених і менш формалізованих інструментів оцінювання дозволяє зберігати системність моніторингу, не створюючи додаткового адміністративного навантаження.

Організаційно-управлінський компонент моделі в умовах воєнного стану передбачає підвищену роль керівника закладу дошкільної освіти як антикризового менеджера. Керівник має забезпечувати оперативність управлінських рішень, гнучке планування діяльності, швидку комунікацію з педагогічним колективом і батьками, а також координацію дій у разі змін безпекової ситуації. За таких умов управління якістю набуває адаптивного характеру та спрямовується на підтримку життєстійкості закладу.

Розвитковий компонент концептуальної моделі в умовах воєнного стану зосереджується передусім на збереженні та підтримці кадрового потенціалу

закладу дошкільної освіти. Професійний розвиток педагогів у цей період доцільно орієнтувати на формування навичок психологічної підтримки дітей, роботи з травматичним досвідом, організації освітнього процесу в нестабільних умовах та використання гнучких форм навчально-виховної роботи. Такий підхід сприяє збереженню якості дошкільної освіти навіть за умов обмежених ресурсів.

Комунікативний компонент концептуальної моделі в умовах воєнного стану відіграє особливо важливу роль у підтримці партнерських відносин між закладом дошкільної освіти та батьками. Регулярна, відкрита й емпатійна комунікація дозволяє зменшити рівень тривожності, забезпечити взаєморозуміння щодо організації освітнього процесу та спільно вирішувати проблеми, що виникають у складних умовах.

Таким чином, воєнний стан в Україні зумовлює необхідність адаптації концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти до умов кризового функціонування. Водночас запропонована модель зберігає свою актуальність і практичну цінність, оскільки її гнучкість, системність і орієнтація на розвиток дозволяють забезпечувати прийнятний рівень якості дошкільної освіти навіть за умов підвищених ризиків і нестабільності. У цьому контексті управління якістю виступає не лише інструментом освітнього розвитку, а й важливим чинником підтримки стійкості та життєздатності закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану.

У підрозділі 3.1 розроблено та обґрунтовано концептуальну модель управління якістю дошкільної освіти, орієнтовану на системне вдосконалення діяльності закладу дошкільної освіти в сучасних умовах. Запропонована модель розглядає управління якістю як цілісний, багаторівневий і безперервний процес, що поєднує стратегічні цілі закладу, управлінські рішення, результати оцінювання якості та практичну діяльність педагогічного колективу.

У ході дослідження визначено структурні компоненти концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти, зокрема нормативно-цільовий, організаційно-управлінський, аналітико-діагностичний, розвитковий і

комунікативний компоненти, взаємодія яких забезпечує системність і цілісність управлінської діяльності. Доведено, що ефективність функціонування моделі значною мірою залежить від узгодженості цих компонентів та їх орієнтації на реальні умови діяльності закладу дошкільної освіти.

Обґрунтовано, що концептуальна модель управління якістю дошкільної освіти ґрунтується на принципах системності, безперервності, дитиноцентризму, участі та партнерства, відкритості й прозорості управління. Дотримання цих принципів створює умови для формування культури якості в закладі дошкільної освіти, підвищення управлінської результативності та залучення педагогічного колективу й батьків до спільної роботи над забезпеченням якості освітнього процесу.

Виявлено, що реалізація концептуальної моделі може супроводжуватися низкою ризиків і обмежень, серед яких формалізація управлінських процедур, перевантаження педагогів аналітичною діяльністю, обмеженість ресурсів і недостатній рівень аналітичних компетентностей керівників. Разом із тим доведено, що зазначені ризики можуть бути мінімізовані за умови гнучкої адаптації моделі, розвитку управлінських компетентностей і створення сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі.

Особливу увагу в підрозділі приділено особливостям реалізації концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти в умовах воєнного стану в Україні. Встановлено, що за таких умов управління якістю набуває адаптивного та антикризового характеру, а пріоритетними напрямками стають безпека, психологічна підтримка учасників освітнього процесу та збереження кадрового потенціалу. Запропонована модель продемонструвала свою гнучкість і придатність до використання в кризових умовах за рахунок переорієнтації управлінських цілей і механізмів оцінювання.

Таким чином, концептуальна модель управління якістю дошкільної освіти, представлена в підрозділі 3.1, має практичну спрямованість, є відкритою до адаптації та може бути використана як методологічна основа для вдосконалення управлінської діяльності в закладах дошкільної освіти. Отримані

висновки створюють підґрунтя для подальшого розгляду механізмів практичної реалізації моделі в діяльності закладу дошкільної освіти, що становить предмет аналізу наступних підрозділів магістерської роботи.

3.2. Упровадження системи управлінського моніторингу якості дошкільної освіти

Упровадження системи управлінського моніторингу якості дошкільної освіти є ключовим практичним етапом реалізації концептуальної моделі управління якістю, розробленої в попередньому підрозділі. Саме управлінський моніторинг забезпечує перехід від декларування цілей і принципів управління якістю до їх реального втілення в повсякденній діяльності закладу дошкільної освіти. У сучасних умовах моніторинг розглядається не як епізодичний контрольний захід, а як системний управлінський процес, що забезпечує зворотний зв'язок між станом освітнього процесу та управлінськими рішеннями.

Система управлінського моніторингу якості дошкільної освіти визначається як сукупність взаємопов'язаних цілей, критеріїв, показників, методів і процедур збору та аналізу інформації, спрямованих на оцінювання ефективності функціонування закладу дошкільної освіти та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Її призначення полягає не лише у фіксації наявного стану справ, а насамперед у виявленні тенденцій розвитку, проблемних зон і потенційних можливостей для вдосконалення діяльності ЗДО.

Однією з ключових особливостей управлінського моніторингу якості дошкільної освіти є його орієнтація на специфіку дошкільного віку. Оскільки результати дошкільної освіти не можуть бути виміряні традиційними кількісними показниками навчальних досягнень, моніторинг спрямовується на оцінювання умов розвитку дитини, якості освітнього середовища, характеру педагогічної взаємодії та ефективності управлінських процесів. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним і національним підходам до розуміння якості дошкільної освіти.

Запровадження системи управлінського моніторингу доцільно здійснювати поетапно, що забезпечує її адаптацію до реальних можливостей закладу дошкільної освіти та мінімізує ризики формалізації. На першому етапі визначається мета моніторингу та окреслюються основні напрями оцінювання якості. Важливо, щоб ці напрями були узгоджені зі стратегічними цілями розвитку закладу та відповідали вимогам нормативно-правових документів у сфері дошкільної освіти.

До основних напрямів управлінського моніторингу якості дошкільної освіти належать: стан освітнього середовища, педагогічна діяльність і взаємодія з дітьми, організація освітнього процесу, управлінська діяльність, професійний розвиток педагогічних працівників, а також рівень задоволеності батьків освітніми послугами. Комплексність охоплення цих напрямів дозволяє отримати цілісну картину функціонування закладу дошкільної освіти.

На другому етапі впровадження системи управлінського моніторингу визначаються критерії та показники оцінювання якості. Критерії мають бути зрозумілими, релевантними та такими, що допускають якісну інтерпретацію. Важливо уникати надмірної кількості показників, оскільки це може призвести до перевантаження педагогічних працівників і формального ставлення до моніторингу.

Для прикладу, при оцінюванні освітнього середовища доцільно використовувати такі критерії, як безпечність, розвивальність, доступність і відповідність віковим особливостям дітей. Для оцінювання педагогічної діяльності можуть застосовуватися критерії якості взаємодії, емоційної підтримки, індивідуалізації освітнього процесу та використання сучасних педагогічних підходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні напрями, критерії та показники управлінського моніторингу якості дошкільної освіти

Напрямок моніторингу	Критерій	Приклад показників
----------------------	----------	--------------------

Освітнє середовище	Безпечність, розвивальність	Відповідність простору віковим потребам
Педагогічна діяльність	Якість взаємодії	Рівень емоційної підтримки дітей
Освітній процес	Організація діяльності	Різноманітність видів діяльності
Управління	Ефективність рішень	Своєчасність коригування планів
Взаємодія з батьками	Партнерство	Рівень задоволеності батьків

Третій етап упровадження системи управлінського моніторингу передбачає добір інструментів збору інформації. У практиці діяльності закладів дошкільної освіти доцільно поєднувати різні методи збору даних, що дозволяє підвищити достовірність результатів і уникнути однобічної оцінки. Найбільш поширеними інструментами є педагогічні спостереження, анкетування, аналіз документації, внутрішній аудит та самооцінювання.

Педагогічне спостереження є одним із найбільш інформативних методів управлінського моніторингу, оскільки дозволяє оцінити реальний перебіг освітнього процесу. Спостереження дають змогу виявити сильні сторони педагогічної діяльності, типові труднощі у взаємодії з дітьми та ефективність організації діяльності в групі. Для зручності аналізу доцільно використовувати стандартизовані карти спостережень.

Анкетування педагогів і батьків дозволяє отримати зворотний зв'язок щодо якості освітніх послуг і управлінських рішень. Опитування педагогів допомагає виявити рівень професійної мотивації, потреби в методичній підтримці, ставлення до змін. Анкетування батьків, у свою чергу, є джерелом інформації про рівень довіри до закладу дошкільної освіти та очікування родин (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Інструменти збору інформації в системі управлінського моніторингу

Інструмент	Мета використання	Управлінський результат
Спостереження	Аналіз освітнього процесу	Корекція педагогічної практики
Анкетування	Зворотний зв'язок	Поліпшення комунікації
Аналіз	Оцінка системності	Оптимізація управління

документації		
Самооцінювання	Рефлексія діяльності	Планування розвитку

Четвертий етап системи управлінського моніторингу полягає в аналізі та інтерпретації зібраної інформації. На цьому етапі надзвичайно важливим є перехід від простого опису результатів до їх аналітичного осмислення. Аналіз дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та результатами діяльності закладу дошкільної освіти.

Результати аналізу управлінського моніторингу мають бути представлені в доступній формі та обговорені з педагогічним колективом. Колективний аналіз результатів сприяє формуванню культури якості, підвищує рівень довіри до управлінських рішень і зменшує опір змінам. За таких умов моніторинг стає інструментом розвитку, а не контролю.

На завершальному етапі впровадження системи управлінського моніторингу відбувається прийняття та реалізація управлінських рішень. Дані моніторингу використовуються для коригування планів роботи, організації методичної підтримки педагогів, удосконалення освітнього середовища та підвищення ефективності управлінської діяльності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Використання результатів управлінського моніторингу в управлінні ЗДО

Етап	Зміст дій	Приклад управлінського рішення
Аналіз	Узагальнення даних	Виявлення проблем
Планування	Визначення заходів	Коригування плану
Реалізація	Упровадження змін	Методичні заходи
Оцінювання	Аналіз ефективності	Подальше вдосконалення

В умовах воєнного стану система управлінського моніторингу якості дошкільної освіти набуває адаптивного характеру. Пріоритетними стають показники безпеки, психологічного благополуччя дітей і педагогів, стабільності організації освітнього процесу. За таких умов моніторинг має бути гнучким, спрощеним і спрямованим на підтримку, а не контроль.

Отже, система управлінського моніторингу якості дошкільної освіти є ефективним інструментом реалізації концептуальної моделі управління якістю та забезпечує обґрунтованість і результативність управлінських рішень. Її впровадження створює передумови для сталого розвитку закладу дошкільної освіти та підвищення якості освітніх послуг у сучасних умовах.

Одним із найважливіших аспектів впровадження системи управлінського моніторингу якості дошкільної освіти є забезпечення якості управлінських рішень, що приймаються на основі результатів моніторингових досліджень. Саме на цьому етапі моніторинг перетворюється з аналітичної процедури на реальний інструмент управління, який безпосередньо впливає на функціонування та розвиток закладу дошкільної освіти.

Якість управлінських рішень у системі управлінського моніторингу визначається низкою чинників, серед яких провідне місце посідають повнота та достовірність зібраної інформації, адекватність її інтерпретації, відповідність ухвалених рішень стратегічним цілям розвитку закладу дошкільної освіти та реальним ресурсним можливостям. За умов системного використання результатів моніторингу керівник ЗДО отримує можливість переходу від ситуативного реагування на проблеми до планомірного та обґрунтованого управління якістю.

Особливої уваги потребує питання пріоритетності управлінських рішень. Результати управлінського моніторингу, як правило, виявляють одночасно декілька проблемних зон, що створює ризик розпорошення управлінської уваги. У таких випадках доцільним є ранжування проблем за ступенем їхнього впливу на якість дошкільної освіти та безпеку освітнього процесу. Це дозволяє зосередити управлінські зусилля на найбільш значущих напрямках і забезпечити поетапне впровадження змін.

Важливим чинником підвищення ефективності управлінських рішень є їх узгодженість з думкою педагогічного колективу. Залучення педагогів до обговорення результатів моніторингу та можливих шляхів розв'язання виявлених проблем сприяє формуванню спільної відповідальності за результати

діяльності закладу дошкільної освіти. У такому форматі управлінські рішення сприймаються не як директивні настанови, а як результат колективного аналізу, що суттєво підвищує рівень їх реалізації на практиці.

У практиці управління закладом дошкільної освіти доцільно також розмежовувати стратегічні та оперативні управлінські рішення, що приймаються на основі результатів управлінського моніторингу. Стратегічні рішення стосуються довгострокових змін, таких як модернізація освітнього середовища, перегляд програми розвитку закладу чи зміна підходів до організації методичної роботи. Оперативні рішення, своєю чергою, спрямовані на швидке реагування на поточні проблеми та корекцію повсякденної діяльності.

У цьому контексті особливої ваги набуває документальне оформлення управлінських рішень за результатами моніторингу. Чітка фіксація прийнятих рішень, визначення відповідальних осіб, термінів реалізації та очікуваних результатів сприяють підвищенню виконавської дисципліни та дозволяють здійснювати подальший контроль ефективності змін. Таким чином формується замкнений управлінський цикл, у межах якого результати моніторингу стають підґрунтям для постійного вдосконалення діяльності закладу дошкільної освіти (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вплив результатів управлінського моніторингу на управлінські рішення

Результати моніторингу	Тип управлінського рішення	Очікуваний результат
Виявлення проблем	Оперативне	Швидке усунення недоліків
Аналіз тенденцій	Стратегічне	Планування розвитку
Позитивні практики	Підтримувальне	Поширення досвіду
Зворотний зв'язок	Коригувальне	Підвищення якості

Отже, якість управлінських рішень у системі управлінського моніторингу є визначальним чинником ефективності всієї системи управління якістю дошкільної освіти. Лише за умови цілеспрямованого використання результатів моніторингу для прийняття виважених, узгоджених і ресурсно забезпечених

управлінських рішень можливе досягнення сталих позитивних змін у діяльності закладу дошкільної освіти.

У процесі впровадження системи управлінського моніторингу якості дошкільної освіти особливої уваги потребує питання стабільності функціонування цієї системи впродовж тривалого періоду. Ефективність моніторингу суттєво знижується у випадках, коли моніторингові процедури здійснюються епізодично або носять несистемний характер. Саме тому керівникові закладу дошкільної освіти доцільно забезпечити регулярність і прогнозованість моніторингової діяльності, що сприяє формуванню у педагогічному колективі розуміння її необхідності та значущості.

Важливим аспектом є також забезпечення узгодженості управлінського моніторингу з іншими управлінськими процесами в закладі дошкільної освіти. Моніторинг якості не може існувати відокремлено від планування, організації методичної роботи, управління персоналом і взаємодії з батьками. Лише за умови інтеграції моніторингу в загальну систему управління він стає реально дієвим інструментом підвищення якості освітнього процесу та розвитку закладу в цілому.

Не менш важливим є врахування людського чинника під час впровадження системи управлінського моніторингу. Ставлення педагогічних працівників до моніторингових процедур значною мірою визначає якість зібраної інформації та готовність до реалізації управлінських рішень. За таких умов завдання керівника полягає у формуванні позитивної мотивації педагогів, роз'ясненні мети та завдань моніторингу, а також у створенні атмосфери довіри та підтримки.

У практиці управління закладом дошкільної освіти важливим є дотримання принципу доцільності в організації управлінського моніторингу. Надмірна кількість показників, часті перевірки та ускладнені аналітичні процедури можуть негативно впливати на ефективність системи в цілому. Оптимізація моніторингових процесів, спрощення інструментарію та зосередження уваги на ключових аспектах якості дошкільної освіти дозволяють

зберігати баланс між отриманням необхідної інформації та реальними можливостями педагогічного колективу.

У контексті управлінського моніторингу доцільно також звернути увагу на питання використання результатів моніторингової діяльності не лише для усунення недоліків, а й для підтримки позитивних змін. Фіксація позитивних результатів, успішних практик і досягнень педагогів сприяє підвищенню мотивації та формуванню установки на розвиток. Таким чином, моніторинг якості дошкільної освіти набуває стимулювального характеру та сприяє поширенню ефективного педагогічного досвіду.

В умовах постійних змін і викликів, зокрема в період воєнного стану, управлінський моніторинг якості дошкільної освіти виконує функцію стабілізації діяльності закладу. Регулярний аналіз стану освітнього процесу, психологічного благополуччя учасників освітнього процесу та ефективності управлінських рішень дозволяє своєчасно адаптувати діяльність закладу до нових умов і забезпечувати її безперервність. У такому контексті моніторинг виступає не лише інструментом управління якістю, а й засобом підтримки стійкості закладу дошкільної освіти.

Таким чином, система управлінського моніторингу якості дошкільної освіти потребує постійної уваги та вдосконалення. Її результативність визначається не обсягом зібраної інформації, а здатністю керівника та педагогічного колективу використовувати моніторингові дані для прийняття виважених управлінських рішень, спрямованих на розвиток закладу та підвищення якості освітніх послуг.

У підрозділі 3.2 обґрунтовано систему управлінського моніторингу якості дошкільної освіти як ключовий інструмент практичної реалізації концептуальної моделі управління якістю в закладі дошкільної освіти. Проведений аналіз дозволив розглядати управлінський моніторинг не як окрему управлінську процедуру, а як безперервний, цілеспрямований процес, що забезпечує зворотний зв'язок між результатами діяльності закладу та управлінськими рішеннями.

Встановлено, що система управлінського моніторингу якості дошкільної освіти повинна мати комплексний характер і охоплювати основні напрями діяльності закладу, зокрема освітнє середовище, педагогічну діяльність, організацію освітнього процесу, управлінські процеси та взаємодію з батьками. Таке комплексне охоплення дозволяє отримати цілісне уявлення про стан якості дошкільної освіти та визначити пріоритетні напрями її вдосконалення.

Доведено, що ефективне впровадження системи управлінського моніторингу передбачає поетапну організацію діяльності, яка включає визначення мети й напрямів моніторингу, добір критеріїв і показників оцінювання, використання доцільних інструментів збору інформації, а також аналітичне осмислення отриманих результатів. Особливу увагу приділено значенню аналітико-інтерпретаційного етапу, який забезпечує перехід від фіксації даних до прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У ході дослідження встановлено, що якість управлінських рішень безпосередньо залежить від системного використання результатів управлінського моніторингу. Використання моніторингових даних для коригування планів роботи, організації методичної підтримки педагогів, удосконалення освітнього середовища та підвищення ефективності управлінської діяльності сприяє формуванню розвитку характеру управління якістю дошкільної освіти.

Акцентовано увагу на необхідності врахування людського чинника в процесі впровадження системи управлінського моніторингу. Залучення педагогічного колективу до процесів самооцінювання й обговорення результатів моніторингу сприяє формуванню культури якості, підвищенню рівня мотивації та відповідальності за результати освітньої діяльності. За таких умов управлінський моніторинг сприймається як інструмент підтримки й розвитку, а не як засіб контролю.

Особливу актуальність система управлінського моніторингу якості дошкільної освіти набуває в умовах воєнного стану, коли пріоритетного значення набувають питання безпеки, психологічного благополуччя учасників

освітнього процесу та стабільності організації освітньої діяльності. У таких умовах адаптивність, гнучкість і доцільність моніторингових процедур є важливими умовами збереження якості дошкільної освіти.

Таким чином, система управлінського моніторингу якості дошкільної освіти є ефективним механізмом практичного впровадження управління якістю в закладі дошкільної освіти. Її результативність визначається системністю організації, аналітичною компетентністю керівника, участю педагогічного колективу та використанням результатів моніторингу для прийняття виважених управлінських рішень, що створює підґрунтя для подальшого вдосконалення управлінської практики й підвищення якості освітніх послуг.

3.3. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління якістю дошкільної освіти

Розроблення методичних рекомендацій у сфері управління якістю дошкільної освіти є складним, багатоетапним процесом, що потребує системного підходу, аналітичного осмислення теоретичних положень і врахування сучасних умов функціонування закладів дошкільної освіти. Запропонований алгоритм забезпечує логічну послідовність дій і сприяє створенню практично орієнтованих і науково обґрунтованих методичних рекомендацій.

Перший етап – визначення цільового спрямування методичних рекомендацій. На цьому етапі уточнюється мета розроблення методичних рекомендацій, визначається цільова аудиторія (керівники ЗДО, педагогічні працівники, управлінські команди) та конкретизуються проблеми управління якістю дошкільної освіти, які потребують методичного супроводу. Чітке усвідомлення цільового спрямування дозволяє забезпечити адресність рекомендацій і уникнути їх узагальненого або декларативного характеру.

Другий етап – аналіз нормативно-правового та науково-методичного підґрунтя. Етап передбачає вивчення чинних нормативно-правових документів у сфері дошкільної освіти, а також аналіз наукових досліджень і сучасних

підходів до управління якістю освіти. Зіставлення теоретичних положень із нормативними вимогами дозволяє забезпечити відповідність методичних рекомендацій сучасним освітнім стандартам і управлінським викликам.

Третій етап – узагальнення результатів аналітичного та практичного дослідження. На цьому етапі здійснюється систематизація результатів аналізу сучасних інструментів оцінювання якості дошкільної освіти, систем управлінського моніторингу та практик управління якістю. Узагальнення емпіричних і теоретичних даних дозволяє визначити типові проблеми, ризики та ефективні управлінські рішення, які можуть бути покладені в основу методичних рекомендацій.

Четвертий етап – проєктування структури методичних рекомендацій. Проєктування структури передбачає визначення логіки викладу матеріалу, послідовності рекомендацій і їх тематичних блоків. На цьому етапі структуруються рекомендації для різних суб'єктів управління, визначаються рівні їх реалізації та форми подання матеріалу (описові, алгоритмічні, рекомендаційні). Чітка структура сприяє практичній зручності використання методичних рекомендацій.

П'ятий етап – розроблення змісту методичних рекомендацій. Етап передбачає формулювання конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю дошкільної освіти, організації управлінського моніторингу, професійного розвитку педагогічних працівників та взаємодії з батьками. Рекомендації мають бути чіткими, логічно обґрунтованими та орієнтованими на практичне застосування в умовах реальної діяльності закладу дошкільної освіти.

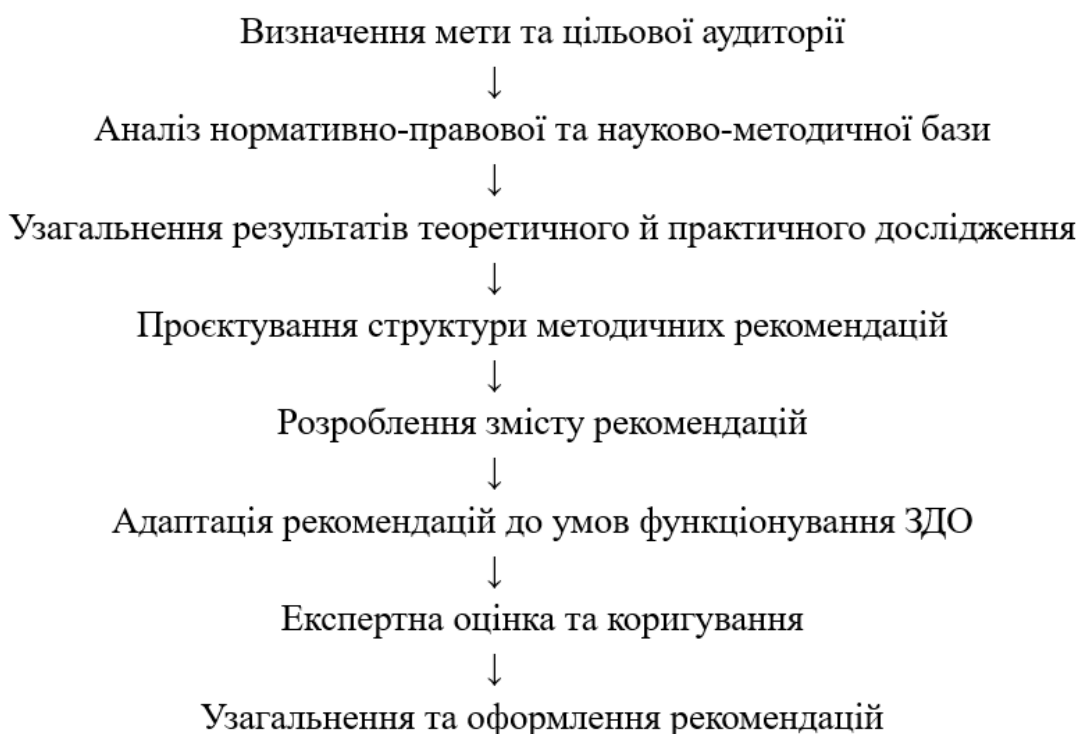
Шостий етап – адаптація рекомендацій до сучасних умов функціонування ЗДО. На цьому етапі здійснюється коригування методичних рекомендацій з урахуванням ресурсних можливостей закладів дошкільної освіти, кадрового потенціалу, регіональних особливостей і умов воєнного стану. Така адаптація забезпечує гнучкість рекомендацій і можливість їх використання в різних управлінських ситуаціях.

Сьомий етап – експертна оцінка та коригування методичних рекомендацій. Розроблені методичні рекомендації доцільно піддавати експертному оцінюванню з боку фахівців у галузі управління освітою, керівників ЗДО або методистів. Отримані зауваження та пропозиції використовуються для уточнення змісту рекомендацій і підвищення їх практичної цінності.

Восьмий етап – узагальнення та оформлення методичних рекомендацій. Завершальний етап передбачає систематизацію матеріалу, мовностилістичне редагування та оформлення методичних рекомендацій відповідно до вимог освітньої установи. Узагальнення результатів дозволяє підкреслити практичне значення рекомендацій і окреслити можливості їх використання у діяльності закладів дошкільної освіти.

Таким чином, запропонований алгоритм створення методичних рекомендацій щодо управління якістю дошкільної освіти забезпечує їх наукову обґрунтованість, практичну спрямованість і адаптивність до сучасних умов функціонування закладів дошкільної освіти. Використання цього алгоритму сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності та якості

Схема алгоритму створення методичних рекомендацій



дошкільної освіти загалом.

Рис. 3.1. Алгоритм створення методичних рекомендацій

Запропонована схема алгоритму створення методичних рекомендацій щодо управління якістю дошкільної освіти має послідовний, логічно впорядкований характер, що забезпечує системність і наукову обґрунтованість процесу їх розроблення. Кожен етап алгоритму виконує самостійну функцію та водночас є логічно пов'язаним з попереднім і наступним етапами, що унеможливорює фрагментарність або довільність у формуванні рекомендацій.

Однією з ключових особливостей схеми є її циклічний потенціал. Хоча алгоритм подано у вигляді лінійної послідовності етапів, на практиці можливе повернення до попередніх кроків, зокрема після етапу експертної оцінки та коригування. Це дозволяє уточнювати зміст рекомендацій, адаптувати їх до нових управлінських викликів і підвищувати їхню практичну цінність.

Схема відзначається універсальністю та адаптивністю, оскільки вона не прив'язана до конкретного типу закладу дошкільної освіти. Алгоритм може бути використаний у різних управлінських контекстах, з урахуванням специфіки закладу, рівня професійної компетентності керівника, кадрового потенціалу та ресурсного забезпечення.

Важливою особливістю схеми є її орієнтація на практичний результат. Кожен етап алгоритму спрямований не лише на теоретичне осмислення проблеми управління якістю дошкільної освіти, а й на створення конкретного методичного продукту, придатного для використання в управлінській діяльності керівника закладу дошкільної освіти.

Схема також враховує сучасні умови функціонування системи дошкільної освіти, зокрема необхідність адаптації методичних рекомендацій до кризових ситуацій і умов воєнного стану. Це проявляється насамперед на етапі адаптації рекомендацій, коли коригуються управлінські акценти, пріоритети та форми реалізації запропонованих заходів.

Ще однією характерною особливістю є інтеграція наукового та управлінського підходів. Алгоритм поєднує аналіз нормативно-правових і

наукових джерел з практичним досвідом управління якістю дошкільної освіти, що забезпечує баланс між теоретичною обґрунтованістю та прикладною спрямованістю рекомендацій.

Таким чином, запропонована схема алгоритму створення методичних рекомендацій є цілісною, гнучкою та практично орієнтованою. Її використання в управлінській діяльності керівників закладів дошкільної освіти сприятиме підвищенню ефективності управління якістю дошкільної освіти, формуванню культури якості та забезпеченню сталого розвитку закладів дошкільної освіти в сучасних умовах.

Методичні рекомендації для керівника закладу дошкільної освіти щодо управління якістю дошкільної освіти

Ефективне управління якістю дошкільної освіти в сучасних умовах потребує від керівника закладу дошкільної освіти системного бачення освітніх процесів, аналітичної обґрунтованості управлінських рішень та здатності адаптувати управлінську діяльність до динамічних умов функціонування закладу. Методичні рекомендації, адресовані керівникові ЗДО, мають на меті забезпечити методичний супровід управлінської діяльності та сприяти формуванню результативної системи управління якістю.

Насамперед керівникові закладу дошкільної освіти доцільно розглядати управління якістю як стратегічний напрям управлінської діяльності. Це передбачає інтеграцію питань забезпечення якості дошкільної освіти в програму розвитку закладу, визначення чітких стратегічних і оперативних цілей, а також узгодження управлінських рішень із пріоритетами освітньої політики та потребами місцевої громади. Управління якістю в такому контексті перестає бути суто адміністративною функцією й набуває розвиткувального характеру.

Важливою методичною рекомендацією є формування керівником закладу дошкільної освіти власної управлінської позиції щодо якості дошкільної освіти. Це означає усвідомлення ролі керівника як лідера змін, ініціатора вдосконалення освітнього процесу та координатора діяльності педагогічного

колективу. Чітка управлінська позиція сприяє послідовності управлінських рішень і створює передумови для формування в колективі культури якості.

Керівникові ЗДО рекомендовано забезпечити системне впровадження управлінського моніторингу якості дошкільної освіти. При цьому моніторинг має бути орієнтований не на формальний контроль, а на отримання аналітичної інформації для розвитку закладу. Доцільним є визначення пріоритетних напрямів моніторингу, оптимізація кількості показників і використання доступних та зрозумілих інструментів оцінювання.

Особливу увагу слід приділяти аналітичному опрацюванню результатів управлінського моніторингу. Керівникові ЗДО рекомендується не обмежуватися фіксацією результатів, а здійснювати їх інтерпретацію, виявляти тенденції, прогнозувати можливі наслідки управлінських рішень і розробляти коригувальні заходи. Аналітична компетентність керівника є ключовою умовою результативності управління якістю.

Однією з важливих методичних рекомендацій є залучення педагогічного колективу до процесів забезпечення якості дошкільної освіти. Керівникові доцільно створювати умови для участі педагогів у самооцінюванні, обговоренні результатів моніторингу та спільному плануванні змін. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації педагогів, зниженню опору управлінським нововведенням і формуванню відповідального ставлення до якості освітнього процесу.

Методично доцільним є використання результатів управлінського моніторингу для організації професійного розвитку педагогічних працівників. Керівникові ЗДО рекомендовано планувати методичну роботу з урахуванням реальних потреб педагогів, визначених на основі аналітичних даних, що забезпечує адресний і практично орієнтований характер підвищення кваліфікації.

У сучасних умовах значущою є рекомендація щодо розвитку комунікативної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. Ефективна комунікація з педагогами, батьками та представниками громади сприяє

прозорості управлінських процесів, зміцненню довіри до закладу та підтримці управлінських змін. Регулярне інформування батьків про напрями діяльності закладу та результати забезпечення якості є важливою складовою партнерського управління.

Окремої уваги потребує діяльність керівника закладу дошкільної освіти в умовах воєнного стану. Методичними рекомендаціями в цьому випадку є переорієнтація управлінських пріоритетів на забезпечення безпеки, психологічного благополуччя дітей і працівників та збереження стабільності діяльності закладу. Керівникові доцільно застосовувати гнучкі форми управління, спрощувати окремі управлінські процедури та підтримувати педагогічний колектив у складних умовах.

Таким чином, методичні рекомендації для керівника закладу дошкільної освіти спрямовані на формування системного, аналітично обґрунтованого та гуманістично орієнтованого управління якістю дошкільної освіти. Їх реалізація сприятиме підвищенню управлінської культури керівника, результативності управлінських рішень та забезпеченню сталого розвитку закладу дошкільної освіти в сучасних умовах.

Методичні рекомендації щодо організації управлінського моніторингу якості дошкільної освіти

Організація управлінського моніторингу якості дошкільної освіти є складною багатовимірною управлінською діяльністю, що потребує чіткого планування, аналітичного підходу та методичної виваженості. Управлінський моніторинг у цьому контексті розглядається як системоутворювальний елемент внутрішньої системи забезпечення якості дошкільної освіти, спрямований на отримання об'єктивної інформації про стан освітнього процесу та результативність управлінських рішень.

Першочерговою методичною рекомендацією є визначення чіткої мети й завдань управлінського моніторингу якості дошкільної освіти. Мета моніторингу повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями розвитку закладу дошкільної освіти та орієнтована на вдосконалення освітнього процесу, а не

лише на контроль діяльності педагогів. Чітке формулювання мети дозволяє уникнути фрагментарності моніторингових заходів і забезпечує їх системний характер.

Доцільно визначити основні напрями управлінського моніторингу, зокрема: стан освітнього середовища, організацію освітнього процесу, якість педагогічної взаємодії, управлінську діяльність, професійний розвиток педагогів і рівень задоволеності батьків. Такий перелік напрямів забезпечує комплексний підхід до оцінювання якості дошкільної освіти та дозволяє отримати цілісне уявлення про функціонування закладу дошкільної освіти.

Наступною важливою рекомендацією є обґрунтований добір критеріїв і показників управлінського моніторингу. Критерії мають бути зрозумілими для всіх учасників освітнього процесу, відповідати сучасному розумінню якості дошкільної освіти та бути адаптованими до реальних умов діяльності ЗДО. Показники моніторингу повинні відображати не лише формальні аспекти діяльності, а й якісні характеристики освітнього процесу та педагогічної взаємодії.

Особливу увагу рекомендовано приділяти вибору інструментів збору інформації. Найбільш ефективним є поєднання різних методів, зокрема педагогічного спостереження, анкетування педагогів і батьків, аналізу документації, внутрішнього аудиту та самооцінювання. Використання різних інструментів дозволяє підвищити достовірність моніторингових даних і зменшити вплив суб'єктивних чинників.

Методично доцільним є впровадження стандартизованих форм і процедур управлінського моніторингу. Чітко визначені алгоритми збору та фіксації даних забезпечують порівнянність результатів у часі та підвищують аналітичну цінність моніторингової інформації. Водночас стандартизація не повинна обмежувати гнучкість моніторингу та можливість його адаптації до конкретних управлінських ситуацій.

Наступним етапом організації управлінського моніторингу є аналіз та інтерпретація отриманих результатів. Методичні рекомендації на цьому етапі

передбачають використання аналітичних прийомів, що дозволяють виявляти тенденції, причинно-наслідкові зв'язки та потенційні ризики для якості дошкільної освіти. Аналітична діяльність керівника або управлінської команди є ключовою умовою результативності моніторингу.

Отримані результати управлінського моніторингу доцільно презентувати педагогічному колективу в узагальненій, зрозумілій формі. Колективне обговорення результатів сприяє формуванню культури якості, підвищує рівень довіри до управлінських рішень і створює умови для спільного вироблення шляхів удосконалення діяльності закладу дошкільної освіти. За таких умов управлінський моніторинг виконує не контрольну, а розвиткову функцію.

Окремою методичною рекомендацією є забезпечення зворотного зв'язку між результатами моніторингу та управлінськими рішеннями. Результати оцінювання якості мають бути покладені в основу коригування планів роботи, організації методичної підтримки педагогів, удосконалення освітнього середовища та оптимізації управлінських процесів. Лише за такої умови управлінський моніторинг стає реальним інструментом управління якістю.

В умовах воєнного стану методичні рекомендації щодо організації управлінського моніторингу набувають особливої актуальності. Рекомендується скорочувати кількість моніторингових процедур, зосереджуючи увагу на пріоритетних напрямках, зокрема безпеці, психологічному благополуччю дітей і педагогів та стабільності освітнього процесу. Гнучкість, адаптивність і доцільність моніторингу є ключовими умовами його ефективності в кризових умовах.

Таким чином, методичні рекомендації щодо організації управлінського моніторингу якості дошкільної освіти спрямовані на формування системного, аналітично обґрунтованого та розвиткового підходу до управління якістю. Їх реалізація створює підґрунтя для прийняття виважених управлінських рішень, підвищення управлінської культури та забезпечення сталого розвитку закладів дошкільної освіти в сучасних умовах.

Методичні рекомендації щодо професійного розвитку педагогічних працівників у контексті управління якістю дошкільної освіти

Професійний розвиток педагогічних працівників є одним із ключових чинників забезпечення якості дошкільної освіти, оскільки саме педагог безпосередньо реалізує освітній процес і формує розвивальне середовище для дитини. В умовах модернізації системи освіти та підвищення вимог до якості освітніх послуг професійний розвиток педагогів набуває системного та цілеспрямованого характеру й розглядається як важлива складова управління якістю дошкільної освіти.

Методичні рекомендації щодо професійного розвитку педагогічних працівників мають базуватися на результатах управлінського моніторингу якості дошкільної освіти. Використання аналітичних даних дозволяє визначити реальні потреби педагогів, виявити професійні труднощі, а також окреслити напрями вдосконалення педагогічної діяльності. Такий підхід забезпечує адресність професійного розвитку та підвищує його результативність.

Першочерговою методичною рекомендацією є впровадження системи планування професійного розвитку педагогічних працівників. Планування має здійснюватися на основі поєднання індивідуальних освітніх потреб педагогів і стратегічних цілей розвитку закладу дошкільної освіти. Доцільно передбачати різноманітні форми підвищення кваліфікації, зокрема формальне, неформальне та інформальне навчання, що дозволяє врахувати різні стилі професійного зростання педагогів.

Важливою рекомендацією є створення умов для розвитку рефлексивної культури педагогічних працівників. Рефлексія власної професійної діяльності сприяє усвідомленню сильних сторін і зон професійного зростання, формує відповідальне ставлення до якості освітнього процесу та стимулює самовдосконалення. Керівникові закладу дошкільної освіти доцільно заохочувати педагогів до самооцінювання, аналізу результатів своєї діяльності та участі в колективному обговоренні професійних питань.

Методичні рекомендації передбачають активне використання колективних форм професійного розвитку педагогів. Доцільним є впровадження педагогічних рад, методичних об'єднань, творчих груп і професійних спільнот, спрямованих на обмін досвідом, поширення ефективних педагогічних практик і колективне вирішення професійних проблем. Колективні форми роботи сприяють формуванню в педагогічному колективі атмосфери співпраці та взаємної підтримки.

Особливу увагу рекомендовано приділяти наставництву як ефективній формі професійного розвитку педагогічних працівників. Супровід молодих або новоприйнятих педагогів досвідченими колегами сприяє швидшій професійній адаптації, зменшенню професійних труднощів і підвищенню якості педагогічної діяльності. Наставництво водночас сприяє розвитку управлінського потенціалу досвідчених педагогів.

Окремим напрямом методичних рекомендацій є розвиток педагогічних компетентностей, пов'язаних із забезпеченням психологічного благополуччя дітей. В умовах соціальних і безпекових викликів, зокрема воєнного стану, педагоги потребують додаткової підготовки у сфері психоемоційної підтримки дітей, роботи з травматичним досвідом та створення безпечного й стабільного освітнього середовища. Формування таких компетентностей є необхідною умовою збереження якості дошкільної освіти.

Важливою методичною рекомендацією є визнання та підтримка професійних досягнень педагогічних працівників. Заохочення педагогів, відзначення їхніх успіхів, створення можливостей для професійної самореалізації сприяють підвищенню мотивації та формуванню позитивного ставлення до змін, пов'язаних з управлінням якістю дошкільної освіти.

У сучасних умовах доцільно також рекомендувати використання цифрових інструментів для професійного розвитку педагогічних працівників. Онлайн-курси, вебінари, професійні платформи та дистанційні форми навчання розширюють можливості підвищення кваліфікації та забезпечують доступність професійного розвитку незалежно від зовнішніх обставин.

Таким чином, методичні рекомендації щодо професійного розвитку педагогічних працівників спрямовані на формування професійної спільноти, здатної забезпечувати високу якість дошкільної освіти в умовах постійних змін. Реалізація запропонованих рекомендацій сприяє підвищенню професійної компетентності педагогів, ефективності управлінської діяльності та сталому розвитку закладів дошкільної освіти в сучасних умовах.

Методичні рекомендації щодо взаємодії з батьками та формування партнерства в управлінні якістю дошкільної освіти

Взаємодія з батьками вихованців є важливою складовою управління якістю дошкільної освіти, оскільки сім'я виступає природним соціальним середовищем розвитку дитини та рівноправним партнером закладу дошкільної освіти. Сучасні підходи до управління освітою передбачають перехід від формальних моделей співпраці з батьками до партнерських відносин, що ґрунтуються на взаємній довірі, відкритості та спільній відповідальності за результати розвитку дитини.

Першочерговою методичною рекомендацією є формування керівником закладу дошкільної освіти чіткої концепції взаємодії з батьками як елемента внутрішньої системи забезпечення якості дошкільної освіти. Така концепція повинна визначати мету, принципи й основні напрями співпраці, а також бути інтегрованою в програму розвитку закладу та річні плани роботи. Усвідомлення стратегічного значення партнерства з батьками сприяє системності та послідовності управлінських рішень у цьому напрямі.

Методично доцільним є забезпечення відкритості та прозорості діяльності закладу дошкільної освіти для батьків. Регулярне інформування родин про освітній процес, підходи до виховання та розвитку дітей, результати діяльності закладу сприяє підвищенню рівня довіри та залученості батьків. Для цього рекомендується використовувати різноманітні форми комунікації, поєднуючи традиційні та сучасні цифрові канали зв'язку.

Важливим аспектом методичних рекомендацій є впровадження системи зворотного зв'язку з батьками як інструменту управлінського моніторингу

якості дошкільної освіти. Опитування, анкетування, індивідуальні консультації дозволяють виявляти рівень задоволеності батьків освітніми послугами, їхні очікування та пропозиції щодо вдосконалення діяльності закладу. Отримані дані доцільно використовувати для коригування управлінських рішень і вдосконалення освітнього процесу.

Методичні рекомендації також передбачають залучення батьків до участі в обговоренні питань, що стосуються розвитку закладу дошкільної освіти. Консультативні органи, батьківські збори, спільні робочі групи створюють умови для реального партнерства та підвищують рівень відповідальності батьків за спільні рішення. Така форма взаємодії сприяє формуванню позитивного соціального клімату та підтримці управлінських змін.

Особливу увагу рекомендовано приділяти формуванню педагогічної культури батьків. Педагогічна просвіта родин сприяє узгодженості виховних впливів сім'ї та закладу дошкільної освіти, що є важливим чинником забезпечення якості розвитку дитини. Для цього доцільно організовувати консультації, тренінги, тематичні зустрічі та інформаційні заходи, спрямовані на підтримку батьків у питаннях виховання та розвитку дітей.

Методично доцільним є застосування індивідуального підходу у взаємодії з батьками. Урахування сімейних обставин, культурних особливостей і потреб родин дозволяє будувати партнерські відносини на основі поваги та взаєморозуміння. Такий підхід сприяє уникненню конфліктних ситуацій та підвищує ефективність комунікації між учасниками освітнього процесу.

В умовах воєнного стану взаємодія з батьками набуває особливої значущості. Методичні рекомендації в цьому випадку передбачають посилення комунікації, надання психологічної підтримки родинам, інформування про безпекові заходи та організацію освітнього процесу. Партнерство з батьками за таких умов сприяє зниженню рівня тривожності та забезпечує стабільність функціонування закладу дошкільної освіти.

Важливою методичною рекомендацією є систематичне оцінювання ефективності взаємодії з батьками. Аналіз результатів співпраці, рівня

залученості та задоволеності родин дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти й удосконалювати форми партнерської взаємодії. Таке оцінювання доцільно розглядати як складову управлінського моніторингу якості дошкільної освіти.

Таким чином, методичні рекомендації щодо взаємодії з батьками та формування партнерства спрямовані на створення системної, відкритої та взаємовигідної моделі співпраці між закладом дошкільної освіти та сім'єю. Реалізація зазначених рекомендацій сприяє підвищенню довіри до закладу, забезпеченню якісного розвитку дітей та зміцненню соціальної підтримки управлінських рішень у сфері дошкільної освіти.

Методичні рекомендації щодо взаємодії з батьками та формування партнерства в управлінні якістю дошкільної освіти

Взаємодія з батьками вихованців є важливою складовою управління якістю дошкільної освіти, оскільки сім'я виступає природним соціальним середовищем розвитку дитини та рівноправним партнером закладу дошкільної освіти. Сучасні підходи до управління освітою передбачають перехід від формальних моделей співпраці з батьками до партнерських відносин, що ґрунтуються на взаємній довірі, відкритості та спільній відповідальності за результати розвитку дитини.

Першочерговою методичною рекомендацією є формування керівником закладу дошкільної освіти чіткої концепції взаємодії з батьками як елемента внутрішньої системи забезпечення якості дошкільної освіти. Така концепція повинна визначати мету, принципи й основні напрями співпраці, а також бути інтегрованою в програму розвитку закладу та річні плани роботи. Усвідомлення стратегічного значення партнерства з батьками сприяє системності та послідовності управлінських рішень у цьому напрямі.

Методично доцільним є забезпечення відкритості та прозорості діяльності закладу дошкільної освіти для батьків. Регулярне інформування родин про освітній процес, підходи до виховання та розвитку дітей, результати діяльності закладу сприяє підвищенню рівня довіри та залученості батьків. Для

цього рекомендується використовувати різноманітні форми комунікації, поєднуючи традиційні та сучасні цифрові канали зв'язку.

Важливим аспектом методичних рекомендацій є впровадження системи зворотного зв'язку з батьками як інструменту управлінського моніторингу якості дошкільної освіти. Опитування, анкетування, індивідуальні консультації дозволяють виявляти рівень задоволеності батьків освітніми послугами, їхні очікування та пропозиції щодо вдосконалення діяльності закладу. Отримані дані доцільно використовувати для коригування управлінських рішень і вдосконалення освітнього процесу.

Методичні рекомендації також передбачають залучення батьків до участі в обговоренні питань, що стосуються розвитку закладу дошкільної освіти. Консультативні органи, батьківські збори, спільні робочі групи створюють умови для реального партнерства та підвищують рівень відповідальності батьків за спільні рішення. Така форма взаємодії сприяє формуванню позитивного соціального клімату та підтримці управлінських змін.

Особливу увагу рекомендовано приділяти формуванню педагогічної культури батьків. Педагогічна просвіта родин сприяє узгодженості виховних впливів сім'ї та закладу дошкільної освіти, що є важливим чинником забезпечення якості розвитку дитини. Для цього доцільно організовувати консультації, тренінги, тематичні зустрічі та інформаційні заходи, спрямовані на підтримку батьків у питаннях виховання та розвитку дітей.

Методично доцільним є застосування індивідуального підходу у взаємодії з батьками. Урахування сімейних обставин, культурних особливостей і потреб родин дозволяє будувати партнерські відносини на основі поваги та взаєморозуміння. Такий підхід сприяє уникненню конфліктних ситуацій та підвищує ефективність комунікації між учасниками освітнього процесу.

В умовах воєнного стану взаємодія з батьками набуває особливої значущості. Методичні рекомендації в цьому випадку передбачають посилення комунікації, надання психологічної підтримки родинам, інформування про безпекові заходи та організацію освітнього процесу. Партнерство з батьками за

таких умов сприяє зниженню рівня тривожності та забезпечує стабільність функціонування закладу дошкільної освіти.

Важливою методичною рекомендацією є систематичне оцінювання ефективності взаємодії з батьками. Аналіз результатів співпраці, рівня залученості та задоволеності родин дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти й удосконалювати форми партнерської взаємодії. Таке оцінювання доцільно розглядати як складову управлінського моніторингу якості дошкільної освіти.

Таким чином, методичні рекомендації щодо взаємодії з батьками та формування партнерства спрямовані на створення системної, відкритої та взаємовигідної моделі співпраці між закладом дошкільної освіти та сім'єю. Реалізація зазначених рекомендацій сприяє підвищенню довіри до закладу, забезпеченню якісного розвитку дітей та зміцненню соціальної підтримки управлінських рішень у сфері дошкільної освіти.

Методичні рекомендації щодо управління якістю дошкільної освіти з урахуванням умов воєнного стану

Умови воєнного стану в Україні суттєво трансформували середовище функціонування закладів дошкільної освіти та актуалізували необхідність адаптації управлінських підходів до забезпечення якості дошкільної освіти. Військові загрози, безпекова нестабільність, психологічне напруження учасників освітнього процесу, кадрові та ресурсні обмеження зумовлюють потребу в гнучкому, адаптивному та антикризовому управлінні. У цьому контексті методичні рекомендації з урахуванням умов воєнного стану мають бути спрямовані не лише на збереження якості дошкільної освіти, а й на забезпечення життєстійкості закладу дошкільної освіти.

Передусім керівникові закладу дошкільної освіти рекомендовано здійснювати перегляд управлінських пріоритетів із урахуванням безпекової ситуації. За умов воєнного стану пріоритетними складовими якості дошкільної освіти стають фізична безпека дітей і працівників, психологічне благополуччя учасників освітнього процесу та стабільність організації діяльності закладу. У

зв'язку з цим доцільно коригувати стратегічні та оперативні цілі управління якістю, зосереджуючись на досяжних і соціально значущих результатах.

Важливою методичною рекомендацією є впровадження антикризового стилю управління. Керівникові ЗДО доцільно забезпечувати оперативність управлінських рішень, гнучке планування діяльності, швидке коригування освітнього процесу відповідно до змін зовнішніх умов. Антикризове управління передбачає скорочення надмірних адміністративних процедур, спрощення окремих форм планування та звітності з метою збереження працездатності педагогічного колективу.

Методичні рекомендації щодо управлінського моніторингу в умовах воєнного стану передбачають його адаптацію до кризових умов. Доцільно зменшити кількість моніторингових заходів і зосередитися на ключових показниках якості, зокрема: стані безпеки освітнього середовища, рівні психологічної адаптації дітей, емоційному стані педагогічних працівників, стабільності освітнього процесу. Такий підхід дозволяє зберегти системність моніторингу без створення додаткового навантаження.

Особливу увагу рекомендовано приділяти психологічній підтримці педагогічних працівників. В умовах воєнного стану педагоги часто поєднують професійну діяльність із особистими втратами та стресовими переживаннями. Керівникові ЗДО доцільно створювати умови для психологічної підтримки колективу, застосовувати емпатійний стиль управління, за можливості залучати фахівців для проведення консультацій і тренінгів із психоемоційної стабілізації.

Методичні рекомендації також стосуються організації освітнього процесу в умовах нестабільності. Керівнику закладу дошкільної освіти рекомендовано забезпечити гнучкість режиму роботи, адаптувати тривалість та форми освітньої діяльності до можливостей дітей, зважаючи на їхній психоемоційний стан. Якість дошкільної освіти в цей період визначається не інтенсивністю навчальних впливів, а їхньою безпечністю, підтримувальним характером і відповідністю потребам дитини.

У контексті взаємодії з батьками методичні рекомендації в умовах воєнного стану передбачають посилення комунікації та партнерства. Регулярне інформування батьків про організацію діяльності закладу, заходи безпеки, зміни в режимі роботи сприяє зниженню рівня тривожності та зміцненню довіри до управлінських рішень. Доцільно надавати батькам рекомендації щодо психологічної підтримки дітей у домашніх умовах, що забезпечує узгодженість виховних впливів.

Окрему увагу необхідно приділяти збереженню кадрового потенціалу закладу дошкільної освіти. В умовах воєнного стану доцільно застосовувати гнучкі підходи до розподілу обов'язків, підтримувати педагогів у питаннях професійної адаптації та сприяти збереженню командної взаємодії. Підтримка педагогічного колективу є важливою умовою забезпечення якості дошкільної освіти навіть у кризових умовах.

Методичні рекомендації також передбачають розвиток управлінської рефлексії в керівника ЗДО. Аналіз власних управлінських дій, оцінювання ефективності прийнятих рішень і готовність до їх коригування дозволяють підвищити результативність управління якістю в умовах невизначеності. Такий рефлексивний підхід сприяє формуванню адаптивної та стійкої системи управління.

Таким чином, методичні рекомендації щодо управління якістю дошкільної освіти з урахуванням умов воєнного стану спрямовані на забезпечення безпеки, психологічного благополуччя та стабільності освітнього процесу. Їх реалізація дозволяє зберегти функціональність внутрішньої системи забезпечення якості дошкільної освіти, підтримати педагогічний колектив і створити умови для розвитку дитини навіть за умов тривалих кризових викликів.

У підрозділі 3.3 розроблено та обґрунтовано систему методичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління якістю дошкільної освіти в сучасних умовах. Запропоновані рекомендації мають комплексний характер і охоплюють ключові напрями управлінської діяльності керівника

закладу дошкільної освіти, що забезпечує їх практичну значущість і можливість адаптації до різних умов функціонування ЗДО.

Встановлено, що методичні рекомендації для керівника закладу дошкільної освіти орієнтовані на формування системного бачення управління якістю, розвиток управлінських і аналітичних компетентностей, а також інтеграцію управління якістю в стратегічне та оперативне планування діяльності закладу. Реалізація цих рекомендацій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і формуванню культури якості в педагогічному колективі.

Доведено, що методичні рекомендації щодо організації управлінського моніторингу якості дошкільної освіти забезпечують розвитковий характер оцінювання та створюють умови для використання результатів моніторингу як інструменту управління. Систематичне та аналітично обґрунтоване застосування моніторингових процедур дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, коригувати діяльність закладу та підвищувати результативність освітнього процесу.

З'ясовано, що рекомендації щодо професійного розвитку педагогічних працівників спрямовані на підвищення їхньої професійної компетентності, формування рефлексивної культури та створення умов для безперервного професійного зростання. Орієнтація професійного розвитку педагогів на результати управлінського моніторингу забезпечує адресний характер методичної роботи та її відповідність реальним потребам педагогічного колективу.

Обґрунтовано значущість методичних рекомендацій щодо взаємодії з батьками та формування партнерських відносин як складової управління якістю дошкільної освіти. Партнерська взаємодія з родинами сприяє підвищенню довіри до закладу дошкільної освіти, формуванню позитивного соціального клімату та узгодженості освітніх впливів сім'ї й закладу.

Особливу увагу в підрозділі приділено методичним рекомендаціям щодо управління якістю дошкільної освіти з урахуванням умов воєнного стану.

Доведено, що за таких умов управління якістю набуває адаптивного, антикризового та гуманістично орієнтованого характеру, а пріоритетними напрямками стають безпека, психологічне благополуччя та стабільність функціонування закладу дошкільної освіти.

Таким чином, запропоновані методичні рекомендації утворюють цілісну, практично орієнтовану систему вдосконалення управління якістю дошкільної освіти. Їх реалізація сприяє підвищенню управлінської результативності, забезпеченню сталого розвитку закладів дошкільної освіти та створенню умов для якісного розвитку дитини в сучасних соціально-освітніх умовах.

Висновки до Розділу 3.

У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовано шляхи вдосконалення управління якістю дошкільної освіти в сучасних умовах, з урахуванням трансформацій освітнього середовища, зростання ролі внутрішніх систем забезпечення якості та викликів, спричинених воєнним станом в Україні. Розділ має практико-орієнтований характер і спрямований на розроблення ефективних управлінських механізмів забезпечення якості дошкільної освіти.

У підрозділі 3.1 розроблено концептуальну модель управління якістю дошкільної освіти, що базується на системному, процесному та розвитковому підходах. Визначено її основні структурні компоненти, зокрема нормативно-цільовий, організаційно-управлінський, аналітико-діагностичний, розвитковий і комунікативний, взаємодія яких забезпечує цілісність і результативність управлінської діяльності. Доведено, що запропонована модель є гнучкою, адаптивною та придатною до використання в різних умовах функціонування закладів дошкільної освіти, у тому числі в умовах воєнного стану.

У підрозділі 3.2 розкрито механізми впровадження системи управлінського моніторингу якості дошкільної освіти як ключового інструменту реалізації концептуальної моделі управління якістю. Обґрунтовано постапну організацію управлінського моніторингу, визначено його напрями, критерії, інструменти та особливості використання результатів у процесі прийняття управлінських рішень. Встановлено, що системний та аналітично обґрунтований управлінський моніторинг забезпечує розвитковий характер управління якістю та створює умови для постійного вдосконалення діяльності закладу дошкільної освіти.

У підрозділі 3.3 сформульовано комплекс методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю дошкільної освіти, адресованих керівникам закладів дошкільної освіти. Рекомендації охоплюють організацію управлінського моніторингу, професійний розвиток педагогічних працівників, формування партнерських відносин із батьками та особливості управління

якістю в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих рекомендацій сприяє підвищенню управлінської культури, розвитку професійної компетентності педагогів і формуванню культури якості в закладі дошкільної освіти.

Загалом результати третього розділу підтверджують доцільність упровадження системного, аналітично обґрунтованого та адаптивного підходу до управління якістю дошкільної освіти. Запропоновані модель, механізми та методичні рекомендації створюють практичне підґрунтя для підвищення якості управлінської діяльності та забезпечення сталого розвитку закладів дошкільної освіти в сучасних соціально-освітніх умовах.

Отримані висновки логічно завершують практичну частину магістерського дослідження та слугують основою для формування загальних висновків роботи, а також для обґрунтування її теоретичної та практичної значущості

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження проблеми управління якістю дошкільної освіти в сучасних умовах та визначено шляхи її вдосконалення з урахуванням актуальних освітніх трансформацій і викликів воєнного стану в Україні. Реалізація поставленої мети та виконання завдань дослідження дозволили сформулювати такі узагальнені висновки.

1. На основі аналізу наукових джерел з'ясовано, що проблема управління якістю дошкільної освіти є багатоаспектною та міждисциплінарною, поєднуючи управлінські, педагогічні, психологічні й соціальні компоненти. Установлено, що сучасне розуміння якості дошкільної освіти ґрунтується на принципах цілісного розвитку дитини, безпеки, доступності та розвиткової спрямованості освітнього середовища, а управління якістю розглядається як безперервний процес удосконалення діяльності закладу дошкільної освіти.
2. Узагальнення теоретичних підходів до управління якістю в освіті дало змогу визначити, що найбільш результативними в сучасних умовах є системний, процесний, компетентнісний і розвитковий підходи. Доведено, що їх інтеграція в управлінській діяльності керівника закладу дошкільної освіти забезпечує комплексність управління та сприяє формуванню внутрішньої системи забезпечення якості дошкільної освіти.
3. Проаналізовано сучасні інструменти оцінювання та управлінського моніторингу якості дошкільної освіти й встановлено, що їх ефективність залежить від системності, доцільності та аналітичного використання отриманих результатів. Визначено типові проблеми застосування інструментів оцінювання, зокрема надмірну формалізацію, перевантаження педагогів і недостатню інтеграцію результатів моніторингу в управлінські рішення.
4. Обґрунтовано доцільність упровадження концептуальної моделі управління якістю дошкільної освіти, що базується на взаємодії

нормативно-цільового, організаційно-управлінського, аналітико-діагностичного, розвитку та комунікативного компонентів. Запропонована модель відзначається гнучкістю, адаптивністю та здатністю до застосування в різних умовах функціонування закладів дошкільної освіти.

5. Розкрито механізми впровадження системи управлінського моніторингу якості дошкільної освіти та доведено, що моніторинг має виконувати розвиткову, а не лише контрольну функцію. Використання результатів моніторингу для планування, коригування та прийняття управлінських рішень забезпечує підвищення результативності управління якістю та формування культури якості в закладі дошкільної освіти.
6. Розроблено методичні рекомендації щодо вдосконалення управління якістю дошкільної освіти, адресовані керівникам закладів дошкільної освіти. Рекомендації охоплюють організацію управлінського моніторингу, професійний розвиток педагогічних працівників, формування партнерських відносин із батьками та особливості управління якістю в умовах воєнного стану. Доведено, що їх упровадження сприяє підвищенню управлінської культури, зростанню професійної компетентності педагогів і поліпшенню якості освітнього процесу.
7. Особливу увагу приділено управлінню якістю дошкільної освіти в умовах воєнного стану. Установлено, що за таких умов пріоритетними стають питання безпеки, психологічного благополуччя дітей і працівників та стабільності діяльності закладу дошкільної освіти. Адаптація управлінських підходів і моніторингових процедур до кризових умов є необхідною умовою збереження якості дошкільної освіти.

Отже, поставлену мету магістерської роботи досягнуто, а всі завдання дослідження виконано. Отримані результати підтверджують наукову й практичну значущість дослідження та можуть бути використані в управлінській діяльності керівників закладів дошкільної освіти, у системі підвищення

кваліфікації педагогічних працівників, а також у подальших наукових розвідках з проблем управління якістю освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва Т.А., Кравченко Т.В. Управління закладом освіти в умовах реалізації Концепції «НУШ». Основні орієнтири розвитку системи освіти Запорізької області в контексті реалізації Концепції «Нова українська школа» в умовах очної, дистанційної та змішаної освіти у 2021/2022 навчальному році: метод. рекомендації : у 3-х ч. / відп. ред. О. Варецька ; упор. Т. Верозубова; тех. ред. О. Тонне ; ДОН ЗОДА, КЗ «ЗОППО» ЗОР. Ч. І. *Науково-методичне забезпечення діяльності закладів освіти*. Електронний аналог друкованого видання (електронна книга). Запоріжжя: СТАТУС, 2021. С. 10-17.
2. Базовий компонент дошкільної освіти / наук. кер.: А. М. Богуш ; авт. кол-в: Богуш А. М., Беленька Г. В., Богініч О. Л., Гавриш та ін. Київ, 2012. 26 с.
3. Базовий компонент дошкільної освіти / наук. кер.: А. М. Богуш; авт. кол-в: Богуш А. М., Беленька Г. В., Богініч О. Л., Гавриш та ін. Київ, 2012. 26 с.
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: моногр./ В. Д Бакуменко. К.: Вид-во УАДУ, 2020. 328 с.
5. Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Методологія системних досліджень в 396 державному управлінні : навч. посіб. Київ : ВПЦ АМУ, 2011. 116 с.
6. Бахрушин В. Складне народження нового. Освітня політика : портал громадських експертів. 2015. URL : <http://education-ua.org/ua/articles/525-skladnenarodzhennya-novogo-zakonu>.
7. Березіна О. О. Організаційно-педагогічні умови освітньої

діяльності дошкільних навчальних закладів нового типу (кінець ХХ–початок ХХІ століття) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Маріуполь, 2018. 282 с.

8. Белова Л. О. Якісна освіта як запорука якості життя населення. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2016. вип. 4 (54). С. 8-17.

9. Белова Л. О. Якісна освіта як запорука якості життя населення. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2016. вип. 4 (54). С. 8-17.

10. Белова Л. О., Бульба В. Г., Поступна О. В. Стан і проблеми здійснення управління якістю освіти та освітньої діяльності в Україні: експертне оцінювання. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2018. № 2 (61). С. 8-18.

11. Білик Н. І. Регіональна освітня система як фактор сталого розвитку підвищення кваліфікації педагогічних працівників. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2014. Вип. 1. С. 76 – 84.

12. Білоусова Р. Ю. Управління ЗДО в умовах нового законодавства. Київ. Лібра-К, 2016. 128 с.

13. Богдан В. О. Модель використання хмарних сервісів Google в управлінні освітньою діяльністю закладу дошкільної освіти. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2018. № 2 (61). С. 29 – 35.

14. Богданов А. А. Нариси організаційної науки. URL : <http://www.магістер.ua> (дата звернення: 14.09.2025).

15. Бодренко Г. В. Управління дошкільною освітньою організацією у сучасних умовах як фактор ефективності освіти та виховання. *Питання дошкільної педагогіки*. 2018. № 2(12). С. 1-3.

16. Большукіна А. В. Управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06. Київ,

2015.286с.

17. Бондар, В. Управління формуванням професійної компетентності вчителя. *Освіта і управління*. 2006. № 2. С. 20-27.
18. Бондар, В. Управління формуванням професійної компетентності вчителя. *Освіта і управління*. 2006. № 2. С. 20-27.
19. Бондаренко В. А. Напрями підвищення ефективності адміністративно-правового регулювання у контексті соціальних змін в Україні. *Науковий вісник Львівського держ. ун-ту внутрішніх справ. Сер. : Юридична*. 2021. № 1. С. 164–172.
20. Бочаров Б. П., Воеводіна М. Ю. Інформаційні технології в освіті : монографія / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 197 с.
21. Букшина Т. Ф. Бібліометричний аналіз наукових публікацій з питань дошкільної освіти і виховання в загальнодержавній реферативній БД «Україніка наукова» (1998-2012 рр.). *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2014. Т. 40, № 2. С. 135 – 150.
22. Бульба В., Поступна О. Можливості використання медіа-технологій в управлінні освітою регіону. *Сучасні суспільні комунікації: проблеми, пріоритети та першочергові завдання в євроінтеграційних процесах: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хелм, Польща 27 листопада 2015 р.): українськомовний варіант/за заг. ред. О.Є. Бухтатого, О.В. Радченка. Хелм: Вид-во ВШМВСК, 2016. С. 19-23.*
23. Валєєв Р.Г. Освітнє право України: навч. посіб. Луганськ: Луганська правова фундація, 2018. 287 с.
24. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. Х.: Вид. група «Основа», 2007. 176 с.
25. Ващук Ю. О. Сутнісні аспекти правової політики. *Форум права*. 2018. № 1. С. 67–71.
26. Виноградова Н.А. Управління дошкільною освітою. Київ. Лібра- К, 2020. 530 с.

27. Возний І. В. Оновлення управління навчальним закладом.
28. Гаєвська Л. А. Теоретичні засади інноваційності регіональної системи управління освітою. *Соціум. Наука. Культура : наукові конференції*. URL : <http://intkonf.org/kandpedn-gaevska-la-teoretichni-zasadi-innovatsiynosti-regionalnoyi-sistemi-upravlinnya-osvitoyu/>. (дата звернення: 14.09.2025).
29. Гончарук Н. Т. Вплив розвитку громадянського суспільства на публічне управління. *Галузь науки «Державне управління» історія, теорія, впровадження: матеріали наук.-практ. конф. За міжнар. участю*, Київ, 28 трав. 2010 р. : у 2 т. Київ: НАДУ, 2010. Т. 1. С. 145-146.
30. Горинь Я. О. Управління конкурентоспроможністю освітніх послуг у сфері вищої освіти України: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2016. 221 с
31. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144) із змінами. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 05.10.2025).
32. Гриценко, Н. В. Специфіка управління дошкільною освітньою організацією. *Питання дошкільної педагогіки*. 2020. № 6(33). С. 2-6
33. Губа А. В. Характеристика складових управлінської культури в освіті. *Педагогіка і психологія*. 2018. № 3-4. С. 107-116.
34. Губанихіна Є. В. Управління дошкільною освітньою організацією як провідний фактор забезпечення ефективності її діяльності. *Молодий вчений*. 2016. № 24(128). С. 441-444.
35. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті. К. : Шк. світ, 2007. 120 с.
36. Даниленко Л. І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2013. №3. С.70-74.
37. Дарманський М. М. Форми і методи спільної діяльності органів управління освітою в регіоні, інституту удосконалення вчителів та педагогічних вузів по реалізації завдань неперервної педагогічної освіти

педагогічних кадрів: [наук.-практ. видання з досвіду роботи]. Хмельницький : ЦНТЕІ, 1991. 35 с.

38. Даценко Т. О. Інформаційно-комунікативні технології в дошкільній освіті: перспективи та ризики впровадження. *Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. Сер.: Психолого-педагогічні науки.* 2012. №3. С. 18–20.

39. Демінг Е. Вихід із кризи: Нова парадигма управління людьми, системами та процесами: пров. з англ. Ю. Адлер, Ст Шпер. -5-е вид. – К: Ліра- К, 2012. 419 с.

40. Державна політика і управління в освіті : підручник; термінологічний словник / А. Є. Тамм, О. В. Радченко, О. В. Поступна. Харків : Вид-во Асоціації докторів наук державного управління, 2011. 272 с.

41. Дичківська І. Інноваційні педагогічні технології. К.: «Академвидав», 2004. 352 с.

42. Дичківська І. Педагогічна експертиза інноваційної діяльності. *Дошкільне виховання.* 2004. № 9. С. 6-10.

43. Дубініна Я. П. Управління освітою в регіоні: соціологічний аспект. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики.* 2013. Вип. 58. С. 151 – 160.

44. Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем.

45. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук. ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління. 2015. 748 с.

46. Енциклопедія освіти. Академія педагогічних наук України / гол. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

47. Єльнікова Г. Моніторинг діяльності керівника школи. *Директор школи, ліцею, гімназії.* 2003. №1. С. 97-102.

48. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність. К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.

49. Єльнікова Г., Рябова З. Оцінювання якості освіти в загальноосвітньому навчальному закладі на основі проведення моніторингових процедур. *Практика управління закладом освіти*. 2018. № 8. С. 20-30.
50. Задорожна-Княгницька Л. В. Регіональні проблеми управління освітою. *Управління в освіті : збірник матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф., 16-18 квітня 2015 р., Львів/Нац. ун-т «Львівська політехніка» та ін.* Львів, 2015. С. 62–63.
51. Камінська О.В. Раціональне та ірраціональне в управлінні навчальним закладом [Текст] : монографія / О. В. Камінська.- К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. 192 с.
52. Касьянова О. Експертиза регіональної системи освіти на засадах сталого розвитку. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. URL : <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10kaspsd.pdf>.
53. Колодій І. С. Сучасні тенденції державної освітньої політики України. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва комп'ютерних технологій в Україні*: зб. тез доп. XI наук.- практ. конф., 30 бер. – 4 квіт. 2015 р. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2021. С. 235–239.
54. Комарова О.А. Пріоритетні напрями державної освітньої політики. *Проблеми економіки*. №1. 2015. С. 107—113.
55. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. №254к/96- ВР. Дата оновлення 21.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 15.10.2025).
56. Копейкіна О., Бурова А. Вивчення діяльності дошкільного навчального закладу. *Дошкільне виховання*. 2020. № 7. С. 4-9.
57. Короткий тлумачний словник української мови: Близько 6750 слів. Під ред.. Д. Г. Гринчишина. 2-ге вид., перероб. і допов. К.: Рад. шк. 1988. 320 с.
58. Корсак К.В. Нооглосарій-2 — ноонауки для майбутнього без

колапсів. *Вища школа*. 2019. №2. С. 43-58.

59. Костюченко М.П. Аналіз процесів у педагогічній системі. *Наукові праці ВНЗ "ДонНТУ". Серія: Педагогіка, психологія і соціологія*. 2015. №2(17). С. 78–92.

60. Кравченко С.О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрямивпровадження: монографія. К.: НАДУ, 2018. 296 с.

61. Красняков Є.В. Освітня політика як інструмент впливу держави на систему освіти. *Шлях освіти*. 2016. №4. С. 11–13.

62. Красняков Є. В. Роль колегії МОН України у формуванні та реалізації державної політики в галузі освіти. *Рідна школа*. 2017. №1. С. 70–72.

63. Л. Калініна. Управління новою українською школою. *Директор школи. Актуально*. № 1-2. С. 1-10.

64. Майборода С. В. Державне управління вищою освітою в Україні: структура, функції, тенденції розвитку (1917–1959 рр.) : монографія. Київ : Видво УАДУ, 2000. 308 с.

65. Майєр А.А. Управління інноваційними процесами у дошкільній освітній організації: метод. посібник. Київ. Лібра-К, 2008. 121 с.

66. Мисик О. С. Формування фахової компетентності у майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів у процесі педагогічної практики : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2018. 306 с.

67. Міщук Н.В. Організаційно-економічне регулювання розвитку освіти в системі конкурентоспроможності молоді на ринку праці України: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2019. 253 с.

68. Модус державно-громадського управління освітою / МОН України, Нац. Пед. ун-т імені М.П. Драгоманова; за наук. ред.. В.П. Беха; редкол.: В.П. Бех (голова) [та ін.]. – К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. 768 с.

69. Музика Л. А. До питання визначення сутності та ознак правової політики. *Форум права*. 2016. № 1. С. 202–206.

70. Наливайко Л. П. Трансформація державної освітньої політики в Україні в умовах євроінтеграції. *Право і суспільство*. 2015. № 3. Ч. 3. С. 31–36.
71. Ніколаєв Є., Совсун І. Вища освіта в незалежній Україні. *Kyiv School of Economics Policy Paper*. Київ. 38 с.
72. Остапчук О.Є. Інноваційні процеси в освіті: пошук істини і триває.
73. Офіційний сайт закладу дошкільної освіти ЗДО №143 «Квітковий» Запорізької міської ради. URL : <http://dnz143zp.zzz.com.ua/> (дата звернення: 05.10.2025).
74. Панкратова Н.В. Становлення та розвиток системного аналізу як прикладної дисципліни. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2020. № 1. С. 65-94.
75. Парпан У. М. Вплив сучасних інноваційних технологій на розвиток освітнього середовища. *Митна справа*. 2021. № 6. Ч. 2. С. 616–620.
76. Петрашенко Д. Державна освітня політика України на сучасному етапі: цілі, складові, перспективи. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 6. С. 141–144.
- Підручник для директора*. 2013. №4. С.3-8.
77. Пікельна В.С. Управління школою. Харків: Основа, 2004. 112 с.
78. Пісоцька Л. С. Управління персоналом як одна із умов управління розвитком дошкільної освіти. *Педагогічний дискурс*. 2007. Вип.1. С. 103 – 109.
79. Подолання нерівності: важлива роль управління. Всесвітня доповідь з моніторингу ОДВ (освіти для всіх). 2019: пров. з англ.: Вид-во ЮНЕСКО, 2019. 530 с.
80. Поступна О. В. Теоретичні основи державного управління системою дошкільної освіти в Україні. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Харків: Вид-во ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. Вип.4(35). С.86– 92.
81. Поступна О. В., Полякова О. С. Актуальні напрями наукових

досліджень з проблем державного управління освітою в Україні. *Соціально-гуманітарні науки та сучасні виклики. Матеріали II Всеукр. наук. конф.* 26-27 травня 2017 р., м. Дніпро. Частина II. / наук. ред. О. Ю. Висоцький. Дніпро: СПД «Охотнік», 2017. С. 210 – 211.

82. Предборська І. М. Теоретико-методологічні проблеми трансформації української освіти. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. Київ, 2021. Ч. 1. С. 116–120.

83. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI:ізмін.: станом на трав. 2015р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>. (дата звернення: 05.10.2025).

84. Про дошкільну освіту : Закон України від 11 липня 2001 р. № 2628-III : із змін. та допов. : станом на лип. 2019 р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2628-14>. (дата звернення: 05.10.2025).

85. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення: 05.10.2025).

86. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2029 року: Указ Президента України від 25 червня 2021 р. № 344/2013.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/> (дата звернення: 05.10.2025).

87. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. URL : <https://registry.edbo.gov.ua/institution/168334/> (дата звернення: 05.10.2025).

88. Системологія на транспорті: Підручник (М. Ф. Дмитриченко). - К.: Знання України, 2005. Кн. 1: Основна теорія системи управління. 2005. 343 с.

89. Стасюк Г. Є. Сучасні тенденції розвитку державного управління освітою. *Четвертий Український педагогічний конгрес* : зб. наук. пр.. Львів : Сполом, 2019. С. 542–547.

90. Статистична інформація : офіційний ве-сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата

звернення: 05.10.2025).

91. Тернавська В. М. Принципи сучасної правової політики України. *Правова держава*. 2018. № 32. С. 51–56.
92. Тернавська В. М. Принципи сучасної правової політики України. *Правова держава*. 2018. № 32. С. 51–56.
93. Тицька Я. О. Державна політика у сфері освіти: правовий аспект. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. № 2. С. 55–60.
94. Український центр оцінювання якості освіти (2022) Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA. Київ: УЦОЯО. URL: <http://naps.gov.ua/ua/press/releases/1001/> (дата звернення: 05.10.2023).
95. Управління освітою // З науковою ред. В. П. Беха; редкол.: В. П. Бех (голова), М. В. Михайліченко (заст. голови) [таін]. К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. 546 с.
96. Фейгенбаум А. Контроль якості продукції. Київ: Економіка, 1986. 471 с.
97. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: нав. посіб. К.: Знання, 2006. 365 с.
98. Царенко І. О. Механізм державного регулювання конкурентоспроможності вищої освіти України: дис.... канд. екон. наук: 08.00.03. Кропивницький, 2018. 297 с.
99. Чорней Н. Б., Чорней Р. К. Теорія систем і системний аналіз. К.: МАУП, 2005. 256 с.
100. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2020. № 1. С. 5–9.
101. Шульга Н. Д. Сутнісні характеристики поняття «державна освітня політика». URL : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Shulga.pdf> (дата звернення: 05.10.2025).

102. Щокін Р. Г. Мета і цілі державної політики у галузі освіти: сучасний стан бачення проблеми. *Право*. 2017. № 3. С. 41–46.
103. Юн Г.М., Марінцева К. В. Основи теорії систем і системний аналіз: конспект лекцій. К.: НАУ, 2004. 68 с.
104. Ishikawa Kaori. What Is Total Quality Control. *The Japanese Way*, 1985. P. 200-215.
105. Postupna O., Shapoval O. Public management and administration in the field of pre-school education in Ukraine (1.8). Association agreement: driving integrational changes : monograph ; edited by Maryna Dei, Olha Rudenko, Vitalii Lunov. Ottawa, Ontario: *AccentGraphicsCommunications & Publishing*, 2020. Vol.III. P.98– 107.