

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ  
КАФЕДРА ДОШКІЛЬНОЇ ТА ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

магістра

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЯКОСТІ ОСВІТИ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0122-з  
спеціальності 012 «Дошкільна освіта»  
освітньо-професійної програми «Дошкільна освіта»  
І. В. Меліна

Керівник: ст. викладач кафедри дошкільної та  
початкової освіти, к. пед. н. \_\_\_\_\_ С. В. Сиваш

Рецензент: доцент кафедри дошкільної та початкової  
освіти, доцент, к. пед. н. \_\_\_\_\_ Т. В. Турбар

Запоріжжя  
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** соціальної педагогіки та психології  
**Кафедра** дошкільної та початкової освіти  
**Рівень вищої освіти** магістерський  
**Спеціальність** 012 «Дошкільна освіта»  
**Освітньо-професійна програма** «Дошкільна освіта»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Меліній Ірині Вікторині

- 1. Тема роботи:** «Формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у сучасному закладі дошкільної освіти»  
керівник роботи Сиваш Світлана Володимирівна, кандидат педагогічних наук, старший викладач  
затверджена наказом ЗНУ від 26 вересня 2023 р. № 1504-с
- 2. Строк подання студентом роботи:** 27.11.2023 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** матеріали педагогічної практики, курсових робіт
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що належить розробити):** проаналізувати стан проблеми управління з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у сучасному закладі дошкільної; з'ясувати сутність управління у забезпеченні якісною освітою здобувачів дошкільної освіти; проаналізувати значення самооцінювання освітніх і управлінських процесів у досягненні зразковості закладу освіти, застосування методик для внутрішнього оцінювання; визначити стан сформованості внутрішньої системи якості освіти у сучасному закладі дошкільної освіти; обґрунтувати освітні і управлінські процеси розвитку якості освіти та провести кількісний і якісний аналіз їх застосування.
- 5. Перелік графічного матеріалу:** таблиця «Система самооцінювання якості освітнього процесу в КЗДО № 4 «Чайка»», таблиця «Результати опитування дітей», 4 діаграми із результатами дослідження.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали консультанта	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Сиваш С. В	10.06.2023	10.06.2023
Розділ 1	Сиваш С. В	12.06.2023	12.06.2023
Розділ 2	Сиваш С. В	10.07.2023	11.07.2023
Висновки	Сиваш С. В	20.07.2023	21.07.2023
Додатки	Сиваш С. В	01.09.2023	02.09.2023

7. Дата видачі завдання: 10.05.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	березень-квітень	виконано
2	Написання вступу	травень	виконано
3	Написання першого розділу	травень-червень	виконано
4	Написання другого розділу	червень-липень	виконано
5	Написання висновків	серпень	виконано
6	Оформлення додатків	вересень	виконано
7	Оформлення роботи, рецензування	жовтень-листопад	виконано
8	Захист	грудень	

Студент \_\_\_\_\_ Меліна І. В.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Сиваш С. В.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Турбар Т. В.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 71 с., 2 таблиці, 12 рисунків, 44 джерела, 3 додатки.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та дослідити зміст й умови формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у сучасних закладах дошкільної освіти.

Об'єкт дослідження: процес формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у сучасному закладі дошкільної освіти.

Предмет дослідження: управлінські процеси як інструмент впливу на якість освіти у розбудові зразкового закладу дошкільної освіти.

Метод дослідження: аналіз та узагальнення наукових джерел; вивчення локальних документів, спостереження, опитування, анкетування, бесіда.

Теоретичне значення: обґрунтовано цілісну систему стратегічного рішення закладу дошкільної освіти у формуванні внутрішньої системи якості освіти, освітніх і управлінських процесів у сучасному закладі дошкільної освіти.

Практичне значення: визначено і впроваджено методика діагностування рівня сформованості внутрішньої системи якості освіти у сучасних закладах дошкільної освіти; методичного забезпечення у розбудові зразкового закладу дошкільної освіти, а саме стратегії розвитку закладу дошкільної освіти з урахуванням умов сьогодення.

Галузь використання: заклади дошкільної освіти.

ВНУТРІШНЯ СИСТЕМА, ДОШКІЛЬНА ОСВІТА, ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ, ЗРАЗКОВИЙ ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ, КЕРІВНИЦТВО, МЕТОДИКА, ПОЛІТИКА, САМООЦІНЮВАННЯ, СТРАТЕГІЯ, СУЧАСНИЙ ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ, УПРАВЛІННЯ, ЯКІСТЬ ОСВІТИ.

## SUMMARY

### **Melina I. V. Formation of the internal system of ensuring the quality of education in a modern preschool education institution.**

The qualification work consists of an introduction, 2 parts, findings, a list of references (44 items), and 3 addenda on 12 pages.

The research reveals the problem of forming an internal system of ensuring the quality of education in a modern preschool education institution. The quality of education is defined in the Law of Ukraine “On Education” as the compliance of learning results with the requirements established by legislation, the relevant standard of education and/or the contract on the provision of educational services.

The research purpose: to provide theoretical grounds and investigate theoretically the content and conditions of the formation of quality education in modern preschool education institutions.

The research tasks:

- 1) to analyze the state of research on the problem of preschool education management in world practice and at the state level;
- 2) to identify external and internal factors influencing the management of a preschool education institution in Ukraine; consider the functions of the state audit in the field of preschool education;
- 3) to characterize the peculiarities of preschool education management in modern conditions;
- 4) to determine and experimentally verify the dynamics of the effectiveness of management activities in a preschool education institution in ensuring the internal system of education quality.

The research object of the qualifying work is the process of formation of the internal system of ensuring the quality of education in a modern preschool education institution.

The research subject: the management processes as a tool for influencing the

quality of education in the development of an exemplary preschool education institution.

The part 1 “Theoretical and methodological principles of management of a modern institution of preschool education” the concepts of “management”, “leadership”, “management” in the social sphere, in the field of education, particularly in preschool; the impact of external and internal factors on the management of educational institutions is determined; anti-crisis management in the conditions of martial law, which is significantly different from management in stable times, is investigated.

The part 2 “Self-assessment of educational and management processes in a preschool education institution” the significance of the management function in the formation of the internal system of education quality is substantiated; the results of self-assessment of educational and management processes in the preschool education institution were analyzed; the internal evaluation in the preschool education institution according to the ECERS-3 methodology was investigated; the results of the own study of managerial activities in the preschool education institution in ensuring the internal quality system of education are presented; the institution's strategy for the coming years has been adjusted.

The obtained results can be used by the heads of preschool education institutions, with the aim of building their own internal system of ensuring the quality of education in the institutions subordinate to them, optimizing interaction with authorities, public organizations, families, other objects of his social environment, as a common element of one system.

**Keywords:** internal system, preschool education, preschool education institution, model preschool education institution, management, methodology, politics, self-assessment, strategy, modern preschool education institution, control, quality of education.

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління сучасним закладом дошкільної освіти .....	12
1.1. Теоретичні аспекти управлінської діяльності.....	12
1.2. Фактори впливу на управління закладом дошкільної освіти.....	18
1.3. Особливості управління дошкільною освітою в сучасних умовах.....	27
Розділ 2. Дослідницька робота з формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у сучасному закладі дошкільної освіти.....	32
2.1. Внутрішня система забезпечення якості освіти: управлінський аспект.....	32
2.2. Самооцінювання освітніх та управлінських процесів у закладі дошкільної освіти.....	39
2.3. Здійснення оцінювання якості дошкільної освіти за методикою ECERS-3.....	43
2.4. Результативність управлінської діяльності в закладі дошкільної освіти у забезпеченні внутрішньої системи якості освіти.....	51
Висновки.....	58
Список використаних джерел.....	62
Додатки.....	66

## ВСТУП

Дошкільна освіта є структурною складовою національної системи освіти в Україні, яка забезпечує набуття дитиною комплексу компетентностей і є вагомим фактором суспільного розвитку від якого залежить майбутнє держави. Здобуття дошкільної освіти є стартовою платформою особистісних досягнень, націлених на формування особистості дитини, розкриття її творчого потенціалу, набуття нею життєвого соціального досвіду, а також готовності до навчання у Новій українській школі.

Тенденцію розвитку ідеології якості освіти можна спостерігати у процесах модернізації системи освіти у країнах східної Європи, Великобританії, Китаю, США, Східної Азії, Південної Америки. Зміни, що відбуваються в системі освіти пов'язані з діяльністю значної кількості впливових міжнародних організацій, серед яких Рада Європи, Міжнародний департамент стандартів, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Організація Об'єднаних Націй (ООН), Європейська комісія тощо. Цю думку підтримував дослідник з питань моніторингу та якості освіти Ю. Романенко.

Європейська інтеграція України передбачає прискорення процесів модернізації національної системи освіти, що відбуваються внаслідок впливу сучасних тенденцій формування ринку відносин у сфері освіти [20, с. 69]. Дослідження матеріалів з питань формування якості освіти дають можливість передбачати, що ключовим для світового суспільства документом стала декларація Тисячоліття ООН «Цілі Розвитку Тисячоліття» (далі ЦРТ), яка є путівником змін у глобальних сферах суспільства, серед яких і освіта. Однією з цілей декларації визначено забезпечення якісної освіти впродовж життя. Україна приєдналася до підписання декларації та адаптувала ЦРТ з урахуванням специфіки національного розвитку.

У центрі уваги розвитку дошкільної освіти завжди були проблеми пошуку прогресивних практик, адаптації до освітнього процесу закладів дошкільної



освіти кращого вітчизняного та зарубіжного педагогічного досвіду. Слід зазначити, що зважаючи на згадані аспекти, удосконалення дошкільної освіти викликає потребу в її ґрунтовному вивченні задля розбудови якісної дошкільної освіти.

Аналіз першоджерел, історико-педагогічної літератури, досліджень вчених дозволяють стверджувати, що питання формування якості освіти вивчалось з позицій філософського підґрунтя В. Андрущенко, В. Кремень, К. Левківського; опрацюванням критерій та показників – Н. Гавриш, О. Кононко, К. Крутій, Т. Піроженко; розробленням моніторингу – Г. Єльнікова, М. Єфименко, Л. Калмикова, К. Крутій; управління закладом освіти як стрижневою умовою забезпечення якості освіти – К. Крутій, І. Кіндрат, Т. Пономаренко.

Таким чином, актуальність проблеми якості освіти, зокрема у закладі дошкільної освіти, як обов'язкової частини безперервного навчання зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи: «Формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у сучасному закладі дошкільної освіти».

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні, експериментальній апробації змісту та умов формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у сучасних закладах дошкільної освіти.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати стан дослідженості проблеми управління закладом дошкільної освіти у світовій практиці та на державному рівні.
2. Виявити зовнішні та внутрішні фактори впливу на управління закладом дошкільної освіти в Україні; розглянути функції державного аудиту у сфері дошкільної освіти.
3. Охарактеризувати особливості управління дошкільною освітою у сучасних умовах.
4. Визначити та експериментально перевірити динаміку ефективності управлінської діяльності в закладі дошкільної освіти у забезпеченні внутрішньої системи якості освіти.

Об'єкт дослідження – процес формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у сучасному закладі дошкільної освіти.

Предмет дослідження – управлінські процеси як інструмент впливу на якість освіти у розбудові зразкового закладу дошкільної освіти.

Для досягнення мети та завдань дослідження використовували такі методи:

- теоретичні: аналіз наукової, соціологічної, педагогічної літератури для визначення об'єкта, предмета, мети дослідження, формулювання його завдань; синтез, порівняння, класифікація, систематизація й узагальнення теоретичних та емпіричних даних для розроблення основних підходів у формуванні внутрішньої системи забезпечення якості освіти у сучасному закладі дошкільної освіти, теоретичне обґрунтування управлінського інструментарію впливу на створення зразкового закладу дошкільної освіти;

- емпіричні: діагностичні (анкетування, бесіди, спостереження, тестування, інтерв'ювання, констатувальний, формувальний і контрольний етапи експерименту) для визначення рівня сформованості внутрішньої системи якості освіти у закладах дошкільної освіти; доведення доцільності впровадження інноваційних методів організаційно-управлінської діяльності для забезпечення якісної освіти;

- статистичні: метод математичної статистики для визначення валідності та надійності одержаних результатів, порівняння експериментальних методів із вихідними.

Теоретичне значення: обґрунтовано цілісну систему стратегічного рішення закладу дошкільної освіти у формуванні внутрішньої системи якості освіти, освітніх і управлінських процесів у сучасному закладі дошкільної освіти.

Практичне значення одержаних результатів визначено розробленням і впровадженням: методики діагностування рівнів сформованості внутрішньої системи якості освіти у сучасних закладах дошкільної освіти; методичного забезпечення у розбудові зразкового закладу дошкільної освіти, а саме стратегія розвитку закладу дошкільної освіти з урахуванням умов сьогодення.

Результати дослідження можуть бути використані керівниками закладів

дошкільної освіти, з метою розбудови власної внутрішньої системи забезпечення якості освіти у підпорядкованих їм закладах, оптимізації взаємодії з органами влади, громадськими організаціями, сім'ями, іншими об'єктами його соціального оточення, як спільного елемента однієї системи.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Теоретичні аспекти управлінської діяльності

Модернізація системи освіти передбачає оновлення процесу управління закладами освіти як керованої системи, здатної до ефективного управління в епоху змін та викликів сьогодення. Вкрай важливою вимогою, яка постала перед закладами освіти – є стратегічне осмислення зрушень, що відбуваються в суспільстві, необхідність бути в тренді та залишатися конкурентоспроможним в освітній галузі.

У своїй діяльності заклад дошкільної освіти керується законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про охорону дитинства»; законами України про трудові відноси; Державним стандартом дошкільної освіти – Базовим компонентом дошкільної освіти; Положенням про дошкільний навчальний заклад та іншими нормативно-правовими документами, які визначають політику управління закладом дошкільної освіти

Ефективне функціонування закладу дошкільної освіти, як невід’ємного складника системи освіти в Україні, залежить від успішного управління ним. Дошкільний заклад є керованою системою зі своїми структурними компонентами. Проте, визначальну роль у процесі вдосконалення політики закладу дошкільної освіти відіграє керівник, який відповідає вимогам професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти». У контексті мова йде про виконання таких трудових функцій як очільника закладу дошкільної освіти та безпосереднє керівництво ним.

Досліджуючи теорію розвитку управління у дошкільній освіті та становлення професії керівника закладу дошкільної освіти слід розпочати із вивчення історичного розвитку управління в цілому в суспільстві та в галузі

освіти зокрема, а також вивченні методологічних та теоретичних основ ефективності управління.

Вивчаючи питання становлення професії керівника закладу освіти, проаналізуємо наукові праці вітчизняних дослідників. Особливу цінність дослідження специфіки управління навчальними закладами в Україні у 20-30 роки ХХ століття знайшли відображення у працях С. Майбороди. Заслужує на увагу вивчення періодизації становлення та розвитку управління в галузі освіти О. Мармази. Особливу цінність у дослідженні зародження та розвитку науки управління освітою мають праці В. Пікельної.

Значне місце у вивченні теоретичних засад управління відведено тлумаченню тверджень понять «керівництво», «управління» та «менеджмент». Спираючись на погляди науковців, проведемо паралель між цими трьома поняттями та з'ясуємо їх сутність і специфіку. Насамперед зауважимо, що ці терміни вживаються як в освітній галузі, так і в інших.

Як показує аналіз, найчіткіше визначення терміну «керівництво» належить В. Крижку та О. Боднар. За їх переконаннями: «Керівництво – це такий рівень соціального управління, коли розробляються найбільш загальні й принципові рішення, ставляться перспективні цілі, яких необхідно досягти, спираючись на ту чи іншу систему управління, виробляються засоби для досягнення мети й встановлюється послідовність виконання більш конкретних, окремих задач [38, с. 22].

Торкаючись питання дефініції понять «управління» та «менеджмент», проаналізуємо погляди Л. Мартинець. У навчальному посібнику «Управлінська діяльність керівника навчального закладу» авторка розтлумачила поняття «управління», як загальноживане. Поряд із цим визначила випадки вживання терміну «менеджмент» у ситуації, коли підкреслюється ефективність управлінської діяльності, або коли мова йде про професійну діяльність керівника з відповідною освітою (менеджер), або коли це поняття вживаємо для позначення науки управління. Це пов'язано, перш за все, з інтеграцією вітчизняної науки і практики управління (в тому числі й освітнього) у світову і є

наслідком уніфікації термінології [20, с. 11].

Аналізуючи питання розвитку поняття «управління» у сучасній вітчизняній та зарубіжній практиці, привертає увагу добірка визначень цього терміну у наукових працях В. Боднар, В. Григораш, О. Касьянової, В. Крижка, О. Мармази, Л. Мартинець, В. Хрипун. Спробуємо розглянути деякі з них, взявши за основу навчально-методичний посібник «Управління навчальним закладом», авторами якого є В. Григораш, О. Касьянова, О. Мармаза. Посібник містить добірку трактувань поняття «управління», що належать теоретикам наукового менеджменту, знавцям загальної теорії управління. З огляду на це пропонуємо розглянути деякі з них: Пітер Друкер: «Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу»; В. Афанасьєв: «Управління – це передовсім усвідомлена діяльність людини, яка має певну мету. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення в життя, з регулюванням системи відповідно до заданої мети, з підбиттям підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації»; Б. Гаєвський: «Процес управління є впорядкуванням системи» [8, с. 12].

Низка визначень поняття «управління» знайшли відображення у дослідженнях В. Крижка та О. Боднар. За твердженням В. Крижка у наукових джерелах зафіксовано понад п'ятсот науково аргументованих і безапеляційних визначень цього поняття. У підручнику обґрунтовані думки щодо визначення терміну «управління» зарубіжними та вітчизняними філософами, фундаторами загальної теорії управління: М. Альберта, Б. Андрушків, Т. Дрейк, Г. Єльнікової, В. Жигалова, І. Ісаєвої, О. Кузьмін, В. Лазарева, М. Мескон, В. Роу, Ф. Хедоурі, Л. Шимановської [38, с. 15].

Заслуговують на увагу думки Л. Пісоцької стосовно терміну «управління». За її теорією, управління – це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування та розвиток системи, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети [29, с. 4].

Глобалізація змін у сфері освіти, викликана впливом соціальних, технічних, інформаційних революцій потребувала нових підходів до управління освітою в Україні. У 90-х роках поширюється напрям психологізації управлінської діяльності, відбувається адаптація ефективних методів управління від виробничої галузі до освітньої, розвивається менеджмент в освіті, вплив якого поширився із зарубіжної практики. Саме в той час, поряд із поняттям «керівник» почав широко вживатися термін «менеджер». Розвивається менеджмент освіти, під яким розуміють вид управлінської діяльності, що складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідуумів та колективи з метою ефективного функціонування певної галузі. А людина, яка володіє цими знаннями та умінями – менеджер [20, с. 11].

Наукові роботи Г. Дмитренка, Л. Каращук, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Коростелева розкривають сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти [20, с. 11].

Поряд із визначенням менеджменту в освіті існує думка щодо менеджменту в соціумі, яку по праву можна прирівнювати до освітньої галузі. Погоджуємось із авторською думкою Ю. Конаржевського: «Менеджмент – це нова філософія управління, яка виокремлює роль управління і менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість професії управляючого. Це вимога зробити процес управління цілком обґрунтованим, доцільним і складати плани досягнення цілей таким чином, щоб підлеглі працювали з усвідомленням власної гідності й утримували від роботи задоволення» [8, с. 13].

Досліджуючи теорію управлінської діяльності, цінними на наш погляд, є вчення О. Мармази [19]. У своїх роботах авторка докорінно виклала теоретичні основи управління в освіті. Найширше коло питань стосовно ретроспективного аналізу теорії та практики управління освітою висвітлено у посібнику «Управління навчальним закладом» співавтором якого вона є. Слід зазначити також, що згодом цю ж теорію О. Мармаза виклала у навчальному посібнику «Менеджмент освітньої організації», де детально описала процес еволюції управління у галузі освіти. Основна увага зосереджена на історично

обумовлених фактах, що сприяли розвитку управління в освіті від часів створення першого державного органу управління шкільною освітою – Міністерства народної освіти (1802) до часів розроблення Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013).

Аналіз наукових джерел свідчить, що в Україні достатньо розроблено концептуальні засади освітнього менеджменту, досліджено систему управління освітніми змінами. Так, проблеми освітнього менеджменту в умовах інноваційних змін достатньо повно висвітлено у працях Г. Єльнікової, Л. Калініної, О. Касьянової, О. Мармази, Т. Сущенко [6].

Поряд із загальними інтерпретаціями поняття «управління», існує галузеве визначення суджень «управління в освіті», які знайшли відображення у наукових дослідженнях Є. Березняка, В. Бондар, Т. Вороніної, М. Гончарова, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, В. Крижко, В. Лазарева, В. Луняченка, Л. Львова, О. Мармази, В. Маслової, Н. Островерхової, В. Пекельної, М. Поташника, В. Сімонова, Є. Хрикова, Р. Шакурова, Л. Шульги.

Добірку визначень поняття «управління в освіті» розробила В. Хрипун, взявши за основу аналіз наукових джерел. У своїй науковій праці дослідниця опублікувала думки авторів А. Бабенко, І. Зайченко, Н. Коломінського, В. Кравець, С. Максимюк, В. Маслова, В. Пікельної, Л.С. Пісецької, О. Радзивіл, Т. Рожнова, В. Сімонова, Є. Хрикова, Р. Шакурова, Т. Шалімової [40].

Наприкінці ХХ ст. з'являється низка інших трактувань сутності управління. Харківські вчені під керівництвом Г. Єльнікової пропонують розуміти управління як взаємодію членів керуючої підсистеми і учасників педагогічного процесу, спрямоване на забезпечення мети навчального закладу. Науковці М. Поташник та А. Моїсєєв розуміють управління як інтеграцію діяльності педагогів, учнівської молоді, батьків, технічного персоналу, спрямовану на забезпечення стабільного функціонування і розвитку навчального закладу, реалізацію його мети [39, с. 26].

Дошкільна освіта – є фундаментом загальної складової галузі освіти.



Проте, спираючись на власні дослідження, слід відзначити, що в педагогічній практиці наукових розробок щодо питання управління закладом дошкільної освіти досить мало. Проблемами розвитку управління дошкільною освітою в Україні, як суспільної системи, з її психолого-педагогічними принципами займалися Н. Бяшенко, Л. Денякіна, В. Калмикова, Р. Курбатова, Л. Поздняк, О. Пшеврацька, І. Улюкаєвої та інші.

Найбільш широке коло питань стосовно менеджменту в дошкільній освіті знайшли відображення у наукових роботах В. Дубрової, С. Єзипової, Т. Колодяжної, О. Комарової, Л. Позняка, А. Троян, Р. Чумичевої, Л. Шик, І. Янко. Заслугує на увагу твердження Л. Пісецької, яка зазначила, що управління дошкільною освітою – цілеспрямована діяльність всіх ієрархічних ланок управління, котра забезпечує становлення, збереження, стабілізацію функціонування та розвиток дошкільної освіти у різноманітних формах охоплення нею потреб суспільства у вихованні дітей [29].

Аналізуючи питання менеджменту в дошкільній освіті викликає інтерес дослідження Р. Шаповал. Він розтлумачив управлінську діяльність керівника закладу дошкільної освіти посилаючись на професійну діяльність менеджера, як підготовленого спеціаліста, який у своїй діяльності керується технологіями менеджменту й маркетингу в освіті, розробляє стратегію функціонування всіх учасників освітнього процесу, модернізує моделі науково-методичної роботи, здатний застосовувати досвід науково-технічного прогресу [43].

Значний внесок у розробку теоретичних засад управління дошкільною освітою внесла Т. Пономаренко. Вона дослідила можливість здійснення управлінської діяльності в сфері дошкільної освіти на засадах культуровідповідного управління. За її поглядами, неможливо назвати культуровідповідною систему дошкільної освіти до середини 80-х років минулого століття, через її авторитарний, централізовано-директивний стиль керівництва. Т. Пономаренко дослідила сутність таких дефініцій як «культура управління» та «управлінська культура керівників дошкільної освіти» [30, с. 6].

Отже, на основі аналізу теоретичних аспектів управлінських процесів у

системі дошкільної освіти ми дійшли певних висновків і узагальнень: 1) управлінська діяльність – це складний багатогранний процес, який охоплює всі сфери діяльності закладу освіти та вимагає від керівника професійної підготовленості та розвиненості низки компетентностей; 2) управління у сфері освіти – це цілеспрямований процес, який є соціально-динамічною системою взаємодії керівника з іншими людьми, з метою досягнення позитивних результатів. Управління є сукупністю мистецтва і науки, завдання яких, по-перше, стимулювати людей і скеровувати їх, щоби вони провадили свою діяльність у рамках дорученої їм справи так само, як вони чинили б з власної ініціативи за умови розуміння ними всіх взаємозв'язків, причин і наслідків кожної конкретної ситуації; і, по-друге, об'єднувати діяльність усіх людей усередині організації; 3) менеджмент дошкільної освіти передбачає створення умов для налагодження тісної співпраці між усіма учасниками освітнього процесу з метою задоволення потреб суспільства у забезпеченні дошкільною освітою та наданні якісних освітніх послуг здобувачам дошкільної освіти; 4) за нашими переконаннями в сучасній науці не встановлено чітко сформованої спорідненості між поняттями керівництво, управління та менеджмент. Більшість дослідників вважають ці поняття із ряду синонімічних, проте менеджмент розглядають як організаційне утворення або професійну спрямованість особи, а управління як загальноживане для позначення дії, процесу.

## **1.2. Фактори впливу на управління закладом дошкільної освіти**

Заклад дошкільної освіти – це складна система, яка забезпечує розвиток, виховання і навчання дитини, ґрунтується на поєднанні сімейного та суспільного виховання, досягненнях вітчизняної науки, надбаннях світового педагогічного досвіду, сприяє формуванню цінностей демократичного правового суспільства в Україні [31]. Характерною рисою зазначеної системи є динамічність, відкритість, цілеспрямованість, яка функціонує спираючись на внутрішнє управління.

Досліджуючи теоретико-методологічні засади управління сучасним закладом дошкільної освіти, відмітили залежність побудови структури системи управління від багатьох факторів, які по праву можна назвати генераторами розвитку управлінської діяльності. У розробці питань, що обумовлюють та забезпечують розвиток освіти науковці виділяють екзогенні та ендогенні фактори впливу.

Екзогенні фактори впливу – це зовнішні процеси, що відбуваються в суспільстві та чинять вплив на підсистеми. До екзогенних (зовнішніх) факторів впливу на управлінську систему закладу освіти дослідники відносять науково-технічний прогрес, зміни соціально-економічного стану в країні, характер та особливості управління суспільством на різних історичних етапах розвитку країни, зміни у ставленні та вимогах держави і суспільства до школи; розвиток психолого-педагогічної науки, теорії управління та інших суміжних наук; тенденція входження керівників закладів освіти до загального менеджерського складу, соціально-політичні фактори, світовий контекст розвитку освіти, розширення міжнародної активності, зв'язків, ринкові фактори тощо [8; 38].

До ендогенних факторів належать процеси, що відбуваються всередині закладу: зміна освітньої парадигми, розвиток закладу освіти як соціально-педагогічної системи, тенденції щодо моделювання навчально-виховних закладів, розширення мережі шкіл різних типів, тиск «знизу», що позначається у незадоволенні учасників освітнього процесу існуючою системою шкільного управління, зростаючі вимоги до особистості керівника закладу освіти, рівня його функціональної компетентності, оновлення змісту освіти та технологій навчання, зміни в фінансуванні освіти та засобах регулювання закладів тощо [38]. Слід зазначити, що внутрішні фактори напряду залежать від факторів зовнішнього середовища та є їх відображенням.

Аналіз першоджерел, історико-педагогічної літератури, досліджень вчених ґрунтовно довели взаємозалежність факторів впливу на управління освітою. В процесі архівних досліджень науково-методичної та педагогічної літератури В. Григораш, О. Касьянова, О. Мармаза доводять основні русійні

фактори, що вплинула на розвиток управлінських функцій до яких належать зміни в соціально-економічному стані в країні, характер та особливості управління суспільством на різних історичних етапах розвитку держави, нові суспільні замовлення школі щодо навчання та виховання громадян, зміна освітньої парадигми та розвиток школи як соціальної системи [8, с. 5].

Найбільш детальний опис фундаментальних факторів впливу на модернізацію системи управління розкрито у дослідженнях О. Голік, О. Кривильова, Н. Лебідь, С. Немченко [25]. За їх переконаннями перший етап управлінської думки пов'язаний з роботами Г. Гантта, Л. Гілбрет, Ф. Тейлора отримав назву наукового управління. Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління почало широко визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. Уперше керівники, практики та вчені побачили, що методи й підходи в науці й техніці можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації [25, с. 13].

Згодом, на зміну науковому управлінню приходить класична або адміністративна школа управління, яка базувалась на розробці й застосуванні універсальних принципів і функцій управління підприємством: будова виробництва, розподіл праці, централізація, ініціатива, планування, дисципліна, система заохочень, підпорядкованість особистих інтересів загальним. Появу цієї школи пов'язують з іменами Д. Муні, Л. Урвіка, А. Файоля [25].

Реакцією на нездатність усвідомлення людського фактора, як основної складової ефективності організації праці спричинило рух за людські стосунки у 1930-1950 роках, який був проти класичного управління. З його появою класичний підхід до управління школою почали вважати неокласичним.

Таких дослідників, як Е. Мейо, М. Паркер, К. Фоллетті можна назвати найбільшими авторитетами в розвитку школи людських відносин в управлінні. Знамениті експерименти Е. Мейо відкрили новий напрям у теорії управління, він довів, що чітко розроблені робочі операції та висока заробітна плата не завжди призводять до підвищення продуктивності праці [25, с. 14].

Паралельно із класичним управлінням та рухом за людські стосунки у

Європі набирає обертів теорія «ідеальної бюрократії», яку сформував німецький соціолог М. Вебер. Теорія розглядається як необхідний засіб розроблення формальних правил управління. Зародження теорії бюрократії призвела до спрощених схем управління [25].

У процесі розвитку управлінської думки, починаючи із 1940 року з'являється напрям менеджменту – емпірична школа, яка є відображенням попередніх течій. Пріоритетним напрямом емпіричної школи є вивчення змісту праці та функцій керівників.

Провідними теоретиками та практиками емпіричної школи були Р. Девіс, Д. Міллер, Л. Ньюмен, Е. Плоумен, А. Слоун, А. Чандлер та інші [25].

Розвиток ринкових відносин у світі став підґрунтям для формування нової теорії соціальної системи, яка базувалась на вченнях школи людських відносин. Піддаючи різкій критиці попередні управлінські теорії А. Епіціоні, Д. Марч, Г. Саймон, та інші розробили теорію, яка розглядає людину в соціальній групі як фактор впливу на складні соціальні відносини організації. Школа соціальних відносин наголошує на пристосуванні до тенденцій зовнішнього середовища та закликає шукати причину змін в системі управління за її межами.

Тенденція дослідження операцій і моделей управління поклало основу кількісному підходу в управлінні. Сутність якого полягає у створенні абстрактної моделі зображеної реальності та прирівнюванням до неї кількісних значень. Такий метод дозволяє визначити динаміку відношень між ними. Поштовхом для удосконалення методу кількісного підходу до управління став розвиток комп'ютерної епохи.

З 1960 року починається зародження нової школи, яка базується на кількісному методі доведених рішень, що запроваджувались у науці шляхом застосування комп'ютерних технологій. Прихильниками нової школи є дослідники менеджменту: Р. Акофф, Л. Берталанфі, С. Бір, А. Голдберг, Р. Люс, Д. Форстер та ін.

Зміни у соціальному середовищі країн Європи стали фактором впливу на соціальну систему країн СРСР, до складу яких входила Україна. Розвиток

вітчизняної управлінської науки формувалася на тогочасних підходах.

Вивчаючи теорію управління закладами освіти в Україні, спираємось на дослідження за А. Дмитрієвим. Науковець виділив наступні етапи формування теорії управління у галузі освіти: період накопичення знань (II половина XIX ст. – 30 роки XX ст.); емпіричний період (50–60 роки XX ст.); школознавчий період (70–80 роки XX ст.); період теоретичного узагальнення (90 роки XX ст. – до нині). Кожен із періодів характеризувався особливим вкладом в управлінську теорію. Період накопичення знань пов'язують із першою згадкою про питання управління шкільною установою, авторство якої по праву належить М. Корфу, М. Пирогову, К. Ушинському та ін.

Визначальним чинником, що вплинув на розвиток управління стала революція 1917 року. Ретроспективний аналіз, проведений науковцями доводить залежність діяльності закладу освіти та його функцій від процесів, що відбуваються в суспільстві. У цей час значно обмежувались функції керівника закладу освіти. Керівник виконував розпорядження колективу та був позбавлений можливості самостійно приймати рішення. Це стало причиною стихійності в управлінні школою. Згодом, у 1923 році «Статут єдиної трудової школи» значно розширив трудові функції керівника закладу освіти. Домінантною функцією управління керівника, став контроль. Централізація керівництва на всіх рівнях, перевага авторитарного стилю управління, жорстка регламентація діяльності педагогів, учнів і самих керівників породжували механічне, бюрократичне виконання управлінських функцій, призводили до зниження творчої активності [25, с. 18].

Аналізуючи емпіричний період розвитку управлінської діяльності поділяємо думку О. Голік, О. Кривильова, О. Лебідь, С. Немченко, які вважають цей період малопродуктивним у теорії внутрішнього управління школою та таким, що базувався на накопичених емпіричних матеріалах. Управління закладом освіти відображало існуючу парадигму управління в державі. Провідними функціями управління були аналіз контролю та планування, які досліджувались емпіричними та директивними способами.

Фактором впливу на період школознавства (70–80 роки ХХ ст.) став партійний та урядовий стиль управління. Цей період пов'язують із зародженням школознавства як самостійної галузі педагогічного вчення та першими спробами узагальнення накопиченого досвіду. Значним досягненням періоду школознавства стали перші публікації досліджень у галузі науки у вітчизняних журналах та збірниках наукових праць. Теорія управління в Україні в період школознавства була на експериментально-узагальнювальному рівні. Важливим досягненням школознавства є зародження теорії внутрішкільного управління, під впливом партійного та урядового управління.

Проблема внутрішкільного управління, розглядається як складний соціальний процес. Починаючи з 90-х років ХХ століття українськими теоретиками школознавства активно розробляються закономірності, принципи, функції та методи внутрішкільного управління. Основоположниками теорії школознавства є В. Бондар, В. Маслова, В. Пікельна, Т. Рабченко, Є. Хрикова та інші. Цей період в історії розвитку управління отримав назву теоретичного узагальнення, протягом якого було опубліковано низку навчальних посібників із внутрішкільного управління.

Школознавство в Україні переживає період бурхливого становлення й утвердження нової управлінської парадигми й відходу в минуле старої. Цей період можна назвати «дифузною зоною» між старими й новими поглядами, коли одночасно існують терміни й поняття старої та нової парадигми [25, с. 22].

Провідною ідеєю теорії внутрішкільного управління в Україні є визначення механізмів управління на різних методологічних засадах. Аналізуючи наукову літературу, ми дійшли висновку, що питання внутрішкільного управління вивчалось за напрямками моніторингу внутрішкільного управління, педагогічного менеджменту, синергетичного підходу до управління освітнім закладом, послідовності управлінської діяльності тощо.

Зовнішнім факторам впливу на середовище управління закладом освіти залишається соціальний клімат суспільства. Рівень соціального добробуту

обумовлює запити на забезпечення освітою. Позитивне соціальне середовище сприяє потребі у наданні освітніх послуг населенню. З іншого боку такі явища як безробіття, низький рівень фінансово забезпечення мають негативний вплив на середовище закладу освіти.

Незадовільний соціальний клімат у суспільстві призводить до складного економічного стану в країні. Прогалини, пов'язані із недостатнім фінансуванням сфери освіти, призводять до оптимізації мережі закладів освіти, зниження рівня матеріального забезпечення та фактично ставлять заклади освіти на межу виживання.

Заклади освіти в Україні у своїй діяльності підпорядковуються ряду Законам України. Проте низка законодавчих актів та нормативних документів значно обмежують юридичні права освітньої установи та не враховують їх орієнтири життєдіяльності. Це ще один фактор, який впливає на характер функціонування освітнього закладу та значно локалізує його права.

Порушуючи питання впливу на заклади освіти слід звернути увагу на соціально-психологічний фактор. Це фактор взаємовпливу соціального клімату в суспільстві, на психологічний стан його громадян. Стиль життя різних прошарків суспільства, моральні норми, обмеження пов'язані із безпековою ситуацією і, нарешті, війна впливають на поведінку людей та їх відносини. Вище перелічені чинники стали мега фактором впливу на особливості функціонування та управління закладами освіти. Через свою соціальну відповідальність освітні заклади намагаються протистояти проявам негативу та використовувати тенденцію спільної психологічної моралі та підтримки.

Поряд із соціально-психологічним фактором, як фактором впливу на психологічний стан індивіда розглянемо екологічний фактор. Стан природного довкілля, що оточує навчальний заклад, суттєво впливає на стан здоров'я майбутніх і нинішніх учнів, педагогів, що значно підсилює вимоги до профілактичної й оздоровчої спрямованості діяльності навчального закладу [25, с. 46]. Тому, заклади освіти у своїй діяльності значну увагу надають розвитку екологічної свідомості здобувачів освіти, формують у них задатки



сталої поведінки.

Фактором впливу на управління закладом освіти завжди був і залишається демографічний стан в країні, який суттєво впливає на галузь освіти в цілому так і на його складові компоненти. Низька народжуваність призводить до оптимізації мережі освітніх установ, висока навпаки – викликає потребу у створенні нових місць у закладах освіти для надання освітніх послуг.

Місія освітнього закладу полягає у збереженні та формуванні культурного світогляду здобувачів освіти, формуванні у них моральних та естетичних компетентностей. Духовні та культурні фактори впливу завжди посідають провідне місце у вихованні підростаючого покоління. Тому, зниження культурного рівня суспільства значно впливає на сферу освітньої діяльності та вносить корективи в управління нею через зниження потреби у якісній освіті.

Як відомо, заклад освіти як соціальна сфера, взаємодіє з іншими інституціями з метою співпраці у вирішенні власних нагальних потреб, забезпеченні виконання стратегічного планування. Здатність навчального закладу до встановлення продуктивних і взаємовигідних контактів із різними інститутами істотно підвищує його загальний потенціал, сприяє зростанню престижу, репутації, поліпшенню іміджу [25, с. 47]. Поділяємо думку науковців О. Голік, О. Кривильова, О. Лебідь, С. Немченко, які розкрили суть впливу інституційних факторів на характер діяльності закладу освіти, проводячи паралель між локальним розташуванням освітньої установи. На їх думку соціальне середовище сформоване із батьківського контингенту, мешканців приналежної території, адміністративних установ та організацій диктують особливий характер діяльності освітнього закладу [25].

У своєму дослідженні ми спробували детально розкрити зовнішні (екзогенні) фактори впливу на заклад освіти та довели їх зв'язок з особливостями керівництва в залежності від їх характеру. Але, як відомо, якість надання освітніх послуг не менш залежить від забезпечення внутрішньої системи управління за створення якої відповідає керівник. Позитивний внутрішній клімат закладу впливає на ефективну та результативну роботу, тому спробуємо розкрити

внутрішні (ендогенні) фактори впливу на управління закладом освіти.

Провівши ряд досліджень, дійшли висновку, що заклад дошкільної освіти науковці розглядають як систему, складовими якої є педагогічна, матеріально-технічна, фінансова та управлінська. Цілісність структурних компонентів якої забезпечує управлінська підсистема закладу освіти. Для того, щоб забезпечити цілісність структурних компонентів керуючої підсистеми, треба забезпечити системний характер змісту управлінської діяльності. Цю систему становить діяльність зі створення прогностичних, педагогічних, психологічних, організаційних, правових, кадрових, матеріально-фінансових, ергономічних, медичних умов для забезпечення реалізації мети навчального закладу [39, с. 11].

Аналізуючи внутрішні фактори впливу на управлінську діяльність взяли за основу дослідження Є. Хрикова. У своїй науковій праці автор розглядає управління закладом освіти не тільки як систему управлінських завдань, а й як систему управлінської діяльності у контексті функцій управління: планування, організація, контроль, регулювання. Вирішення завдань управління та функцій управління закладом освіти залежить від людського фактора. Ця діяльність є системним явищем, тому врахування та реалізація всіх її структурних елементів є запорукою ефективного управління [39, с. 14].

Головною рушійною силою управління закладом освіти та внутрішнім фактором, від якого залежить ефективність організації системи управління в закладі освіти є правильно підібраний керівником стиль управління. Науковцями доведено, що демократичний стиль управління сприяє ефективному рішенню поставлених перед закладом завдань у досягненні спільної мети. Натомість авторитарний стиль управління призводить до репродуктивної, неусвідомленої та малоефективної діяльності.

До внутрішніх факторів впливу на управління закладу освіти можна віднести моделювання стратегії та плану розвитку закладу, його місію та філософію у досягненні результатів.

Проводячи дослідження факторів впливу на управлінські процеси дійшли висновку, освітнє середовище, в якому функціонує заклад освіти та середовище

внутрішнє, яке існує в ньому взаємопов'язані та впливають одне на одного. Ефективне управління закладом освіти є системним підходом, який враховує екзогенні та ендогенні чинники у динаміці змін.

Отже, нині відповідно до Закону України «Про освіту» формується система внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості дошкільної освіти, що включає інструменти, процедури, заходи (стандартизацію, ліцензування, громадську акредитацію, інституційний аудит, моніторинг якості освітньої діяльності, атестацію та сертифікацію педагогічних працівників, громадський нагляд (контроль)). Усі ЗДО незалежно від форм власності мають дотримуватися вимог до рівня розвитку дитини дошкільного віку, визначених державним стандартом дошкільної освіти (Базовим компонентом дошкільної освіти).

### **1.3. Особливості управління дошкільною освітою в сучасних умовах**

Еволюційні процеси у соціальній сфері стали поштовхом до модернізації освіти в Україні, який передбачає створення якісно нової системи освітнього менеджменту закладу освіти, конкурентоспроможного у наданні освітніх послуг та здатного адаптуватись до будь-яких викликів часу. Враховуючи нестабільність у соціальному, політичному, економічному житті суспільства, управління освітніми процесами у закладі освіти не може бути шаблонним та залишатися на рівні минулого. Досвід найкращих закладів освіти демонструють, що надійною запорукою успішного управління їх діяльністю є застосування інноваційних методів та форм, що є запорукою позитивної динаміки у напрямку задоволення потреб споживачів у якісній освіті.

За період незалежності у вітчизняному дошкільлі сформувалися власні підходи, моделі та напрацювання щодо освіти дітей дошкільного віку. Зросло, особливо у містах, охоплення дітей відповідного віку, цією освітньою ланкою. Водночас у концепції глобальної освіти впродовж життя виокремлено важливий етап раннього освітнього розвитку від народження людини до виповнення 3-х років. Це вимагає переосмислення традиційної дошкільної освіти, розроблення

нових методів і змісту, адекватних віку дитини [24, с. 34].

Значний внесок у дослідження концептуальних засад управління сучасною освітою, зокрема змін у системі управління закладом освіти зробили Г. Єльнікова, Л. Калініна, О. Касьянова, О. Мармази, Т. Сущенко. У своїх працях науковці схиляються до думки, що освітній менеджмент постійно оновлюється, запроваджуються нові технології управління, а управлінські функції розширюються [6].

Сучасний заклад дошкільної освіти має бути зразковим у забезпеченні здобувачів освіти повноцінним всебічним розвитком, з урахуванням їхніх вікових можливостей задатків та інтересів. Без сумніву, важелем у досягненні зразковості закладу дошкільної освіти виступає керівник та його правильно організована управлінська діяльність. Для успішної побудови системи управління сучасним закладом освіти, у досягненні зразковості необхідне детальне вивчення та аналіз наукових досліджень проблеми.

Чимале коло питань стосовно конкурентоспроможності закладів дошкільної освіти у наданні освітніх послуг, зокрема питання попиту споживачів на освітньому ринку вивчали Б. Ботанічна, В. Вонг, Т. Оболенська, Д. Сандерс. У своїх дослідженнях Т. Оболенська визначила основний принцип задоволення потреб в освітніх послугах та вбачала його в орієнтації на примноження цінності людини. Її дослідження ґрунтуються на конкуренції та співпраці освітніх закладів [26].

Вивчаючи особливості управління дошкільною освітою у сучасних умовах, як соціальної підсистеми, не можливо не визнати тенденцію впливу на реформування в освіті декларації Тисячоліття ООН – Цілі Розвитку Тисячоліття, до підписання якої долучилась Україна.

Основними пріоритетами розвитку галузі освіти науковці вбачали у підвищенні якості освітніх послуг, забезпеченні рівного доступу до якісної освіти на всіх рівнях, підвищення конкурентоспроможності національної системи освіти та її інтеграція в єдиний європейський освітній простір [41]. На законодавчому рівні визначено обов'язковість дошкільної освіти для дітей віком

5 років (2010 рік) [42].

Ще одним кроком у модернізації системи освіти та рушійною силою ряду змін стала розробка Національної економічної стратегії на період до 2030 року (2021), яка чітко виокремила пріоритетні завдання, на розв'язання яких зорієнтована державна політика у сфері дошкільної освіти.

Аналіз дослідження вчених НАПН України, засвідчили, що проблемне поле у сфері дошкільної освіти наразі є більш широким та полягає у забезпеченні раннього розвитку дитини від народження до трьох років, розвитку мережі ЗДО, упровадження державно-громадського та державно-приватного партнерства в управлінні дошкільною освітою; мотивація батьківського партнерства; забезпечення якості дошкільної освіти та її моніторинг; створення умов для фізичного, психічного, соціального та духовного здоров'я дітей; підвищення професійної компетентності та соціального статусу педагогічних працівників ЗДО як умови якісної дошкільної освіти [24].

Ключовими завданнями сучасної дошкільної освіти в Україні, є питання формування внутрішньої та зовнішньої системи якості освіти, яка містить ряд процедур та заходів: стандартизацію, ліцензування, громадську акредитацію, інституційний аудит, моніторинг якості освітньої діяльності, атестацію та сертифікацію педагогічних працівників, громадський нагляд (контроль) [24]. Система охоплює всі заклади дошкільної освіти не залежно від форм власності.

Питання якості освіти залишається актуальним навіть у такий скрутний час як зараз. Період перебування України в особливому воєнному стані вплинув на всі сфери життя. Управління освітою набуло особливого змісту, стало важливим чинником повноцінного функціонування закладів освіти. Така ситуація вимагає від керівника закладу освіти оволодіння новою компетентністю управління закладом освіти як антикризового управління.

Вивчаючи проблему управління закладом освіти в умовах воєнного стану наштовхуємось на дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, які відкривають сутність і завдання антикризового управління. Серед дослідників проблеми слід згадати І. Ансоффа, Л. Бляхмана, О. Кавтиш, О. Карпенко,

І. Коляденко, Т. Сорочан, І. Усіка. За їх переконаннями: «правильне застосування технології антикризового управління може забезпечити протидію негативним тенденціям, допомогти подолати кризу. І навпаки, бездіяльність, очікування того, що всі проблеми будуть вирішуватись самі по собі, може спровокувати значне погіршення наслідків кризи» [35].

Зважаючи на ситуацію, перед керівниками закладів освіти постало питання організації освітнього процесу, дистанційної роботи, фізичної безпеки здобувачів освіти, кадрової політики тощо. На керівників закладу освіти покладено повну відповідальність за забезпечення державних гарантій щодо створення безпечного освітнього середовища, а також організацію здобуття якісної освіти.

Основним напрямом антикризового управління на думку Л. Карташової, М. Кириченко, Т. Сорочан є постійний моніторинг його стану, розроблення нових управлінських, фінансових і маркетингових стратегій, посилення роботи з персоналом, забезпеченні прозорості управління, узгодженість інтересів, вироблення пріоритету, координація дій. Науковці вважають період антикризового управління поштовхом до розвитку та радять звертати увагу на стратегію розвитку закладу з метою посилення конкурентоспроможності у наданні освітніх послуг [15].

Цікаві думки стосовно особливостей освітнього менеджменту висуває Л. Вознюк та О. Доброгорський. У науковій статті «Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану» науковці підтримують думку колег та стверджують, що війна або надзвичайна ситуація дозволяє згуртувати педагогічний колектив на вирішення складних завдань, що визначені місією закладу освіти в період антикризового управління. Вони переконані, що однією з провідних трудових функцій керівника закладу освіти є здатність ефективно управляти персоналом. Л. Вознюк та О. Доброгорський вражають важливим дослідження проблеми роботи з педагогами та персоналом закладу освіти в умовах воєнного стану, а також адаптацію здобувачів освіти (особливо дітей, які мають статус внутрішньо переміщених осіб) до нових умов навчання [6].

У ході проведення аналізу управління дошкільною освітою в сучасних умовах, простежується висновок, що управління закладами дошкільної освіти в Україні перебуває у постійному стані змін та модернізації. Процес управління у закладі дошкільної освіти залежить від цілей, визначених на державному рівні, безпекової ситуації в країні та на регіональному рівні, особистісних компетентностей керівників.

Незважаючи на те, що дошкільна освіта в Україні розвивається в нестабільних антикризових умовах, вона має позитивні зміни. Це розгалуження мережі різних типів закладів дошкільної освіти, створення умов для розвитку дітей з особливими освітніми потребами, оновлення програмно-методичного забезпечення відповідно до вимог державного стандарту освіти; перебудування змісту освіти на засадах гуманної педагогіки, функціонування мережі дошкільних закладів та доступу до якісної дошкільної освіти кожній дитині відповідного віку, зокрема дітей, що мають статус внутрішньо переміщених. Проте, психологічний стан учасників освітнього процесу є однією із серйозних проблем на шляху забезпечення якісною освітою [27; 34].

Отже, управління закладом освіти в антикризових умовах суттєво відрізняється від менеджменту в стабільних умовах. Весь комплекс управлінських функцій вимагає від керівника ухвалення нестандартних рішень, постійного моніторингу стану дисбалансу, розроблення нових стратегій, посилення роботи з персоналом, ухвалення складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових ресурсів тощо. За таких умов посилюється необхідність діяти швидко, своєчасно, компетентно, відповідально.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДНИЦЬКА РОБОТА З ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

#### **2.1. Внутрішня система забезпечення якості освіти: управлінський аспект**

Пріоритетна стратегічна мета державної політики у сфері освіти – забезпечення якості освіти. Вона сформована із двох тісно пов'язаних між собою систем: зовнішньої і внутрішньої. Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО) є головним надважливим завданням кожного закладу дошкільної освіти (ЗДО). Іншими словами ВСЗЯО це інструмент у досягненні зразковості, налаштуванні і забезпеченні освітньої діяльності.

Однією зі складових стратегії розвитку економічного зростання держави уряд України вбачає у створенні найвищих стандартів якості освіти. Якість освіти – це відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг [44]. Якість дошкільної освіти – цілісна характеристика системи як першої освіти з боку її відповідності потребам зростаючої особистості, сім'ї як споживачів соціальних послуг і держави як соціального замовника. Якість дошкільної освіти характеризується сукупністю властивостей та мірою корисності, які зумовлюють її здатність повною мірою задовольняти особисті та суспільні потреби. Ідеальною моделлю сучасної дошкільної освіти є висока за якісно-кількісними показниками, теоретико-методологічними засадами, організаційно-методичними умовами, результатами навчально-виховної роботи освіта [12].

Грунтовний опис аналізу вітчизняних педагогів щодо найактуальніших питань якості дошкільної освіти зробила Н. Софій [36]. Дослідниця стверджує,



що експерти із понад двадцяти країн виокремили п'ять основних аспектів якісної дошкільної освіти: доступність; кваліфіковані педагогічні кадри; висока якість освітньої програми; наявність системи моніторингу й оцінювання; якість управління і рівень фінансування. Кожен аспект має по два напрями, які були опубліковані як Європейська рамка якості дошкільної освіти і догляду за дітьми (рис. 2.1) [13]. Цей документ є інструментом для формування державної освітньої політики в країнах Європейського Союзу, в тому числі й України.



**Рисунок 2.1. Європейська рамка якості дошкільної освіти і догляду за дітьми**

Аналіз першоджерел, історико-педагогічної літератури, досліджень

вчених дозволяють стверджувати, що питання формування якості освіти вивчалось з позицій філософського підґрунтя В. Андрущенко, В. Кремень, К. Левківського; опрацюванням критерій та показників – Н. Гавриш, О. Кононко, К. Крутій, Т. Піроженко; розробленням моніторингу – Г. Єльнікова, М. Єфименко, Л. Калмикова, К. Крутій; управління закладом освіти як стрижневою умовою забезпечення якості освіти – К. Крутій, І. Кіндрат, Т. Пономаренко [14].

Спробуємо розібратися у поняттєвому трактуванні цього виразу, цитуючи Р. Гурака: «...внутрішня система – це сукупність умов, процедур і заходів у закладі освіти, що забезпечують ефективність освітніх і управлінських процесів, які безпосередньо впливають на якість освітнього процесу, формування ключових компетентностей дітей раннього й дошкільного віку, сприяють їх усебічному розвитку». За його переконаннями, розроблена внутрішня система це інструмент управління якістю освіти в закладі [9].

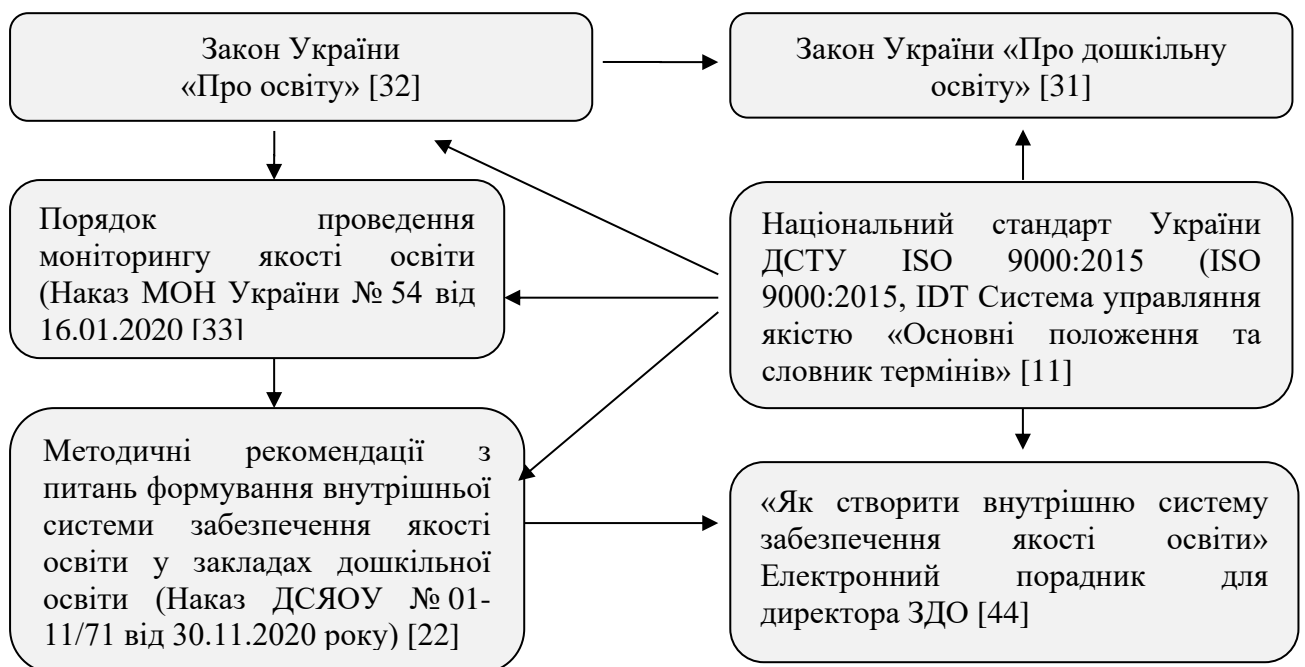
Нині актуальним завданням для усіх закладів дошкільної освіти є налаштування ВСЗЯО. Свою дослідницьку роботу з формування ВСЗЯО ми провели на базі Комунального закладу дошкільної освіти (яслах-садку) № 4 «Чайка» Нікопольської міської ради (КЗДО № 4 «Чайка»). Обов'язковим етапом проведення експериментальної роботи стало попереднє вивчення особливостей організації освітнього процесу, його результативності, визначення ступеня реалізованості.

На різних етапах дослідження залучали до експериментальної роботи 48 здобувачів дошкільної освіти, 35 батьків (осіб, що їх замінюють), 14 педагогів 11 працівників закладу. Метою констатувального етапу дослідження було визначити рівень сформованості ВСЗЯО як управлінської функції.

Робота з формування ВСЗЯО – це нові потенційні можливості для розвитку ЗДО, а також привід для згуртування педагогів, батьків, засновників, громадськість єдиною метою – розбудова ЗДО «нового покоління» [1]. Теоретичний аналіз досліджених матеріалів з проблеми свідчить про те, що процес створення внутрішньої системи умовно можна поділити на два етапи:

- теоретичний – визначення цілей, ресурсів, компонентів і критерій, розробка локальних документів, а саме Положення про внутрішню систему;
- практичний – проведення самооцінювання, визначення рівня якості освітньої діяльності та шляхи удосконалення [44].

Вивчаючи рівень сформованості ВСЗЯО в ЗДО виконаємо перелік нормативно-правових документів, наукової та методичної літератури, попередньо опрацьованої робочою групою закладу та викладемо її у рис. 2.2. Розширений перелік нормативно-правових документів, публікацій та вебінарів з даної теми опублікований у додатку А.



**Рисунок 2.2. Нормативно-правова база, наукова та методична література з питань формування ВСЗЯО в ЗДО**

Законодавчі та інші офіційні папери (рис. 2.2) стали підґрунтям у розробленні локальних документів для формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі дошкільної освіти. Необхідність створення таких документів полягає у наступному:

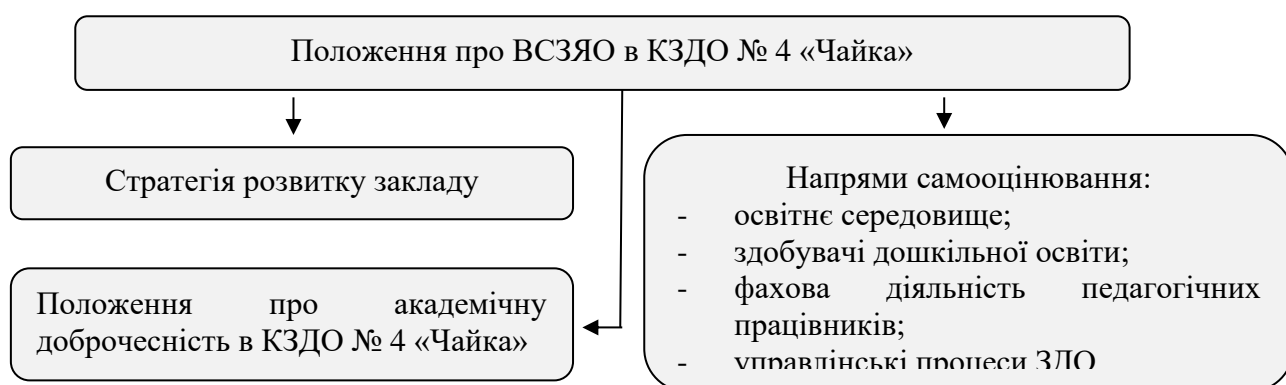
- визначенні складників внутрішньої системи;
- сприянні функціонування компонентів внутрішньої системи;
- самооцінюванні освітніх і управлінських процесів з метою їх

подальшого удосконалення [22].

Головним управлінським аспектом внутрішньої системи є розбудова якісної освітньої діяльності, що є не менш важливою у досягненні якості освіти.

Під поняттям «якісна освітня діяльність» розуміють рівень організації та реалізація освітнього процесу, що забезпечує здобуття особам якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг [44]. Як стверджують Н. Гавриш та К. Крутій, багатоаспектна категорія «якість» має задовольняти інтереси різних учасників освітнього процесу: здобувачів дошкільної освіти, батьків, педагогів, вчителів початкової школи, керівника ЗДО, державу [7].

Досліджуючи ВСЗЯО в КЗДО № 4 «Чайка» встановили, що на основі законодавчих документів України, методичних рекомендацій Держаної служби якості освіти (ДСЯОУ) в закладі розроблено ряд локальних документів для забезпечення якісної освітньої діяльності. Їх мета спрямована на власний шлях до успіху, перетворення дитячого садка на простір безпеки та комфорту, центру розвитку потенціалу кожного вихованця й працівника. Тобто, власний путівник на шляху до підвищення якості освітньої діяльності. Кожен заклад освіти розробляє власний шлях формування якісної та результативної освіти. Пропонуємо ознайомитись з «індивідуальною картою» розбудови ВСЗЯО в КЗДО № 4 «Чайка» (рис. 2.3).



**Рисунок 2.3. Локальні документи КЗДО № 4 «Чайка» для формування ВСЗЯО**

Розбудова та функціонування внутрішньої системи це багатогранний процес функцій, компонентів, механізмів забезпечення та умови їх реалізації, що охоплюють всі категорії учасників освітнього процесу, який сформований у вигляді локального документа – Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в КЗДО № 4 «Чайка» (Положення). В Положенні чітко визначена стратегія (політики), структура внутрішньої системи, критерій, правила і процедури оцінювання здобувачів дошкільної освіти, педагогічної та управлінської діяльності, система й механізм забезпечення академічної доброчесності.

Модернізуючи та трансформуючи ВСЗЯО заклад спирається на принципи, визначені у Законі України «Про освіту»: дитиноцентризм, автономність, системність, цілісність, вдосконалення, партнерство, відкритість та прозорість; гнучкість і адаптивність, інноваційність [32].

Дієвим способом прогнозування конструктивних змін та визначення шляхів розвитку закладу освіти є стратегічне планування. Стратегія – це комплексний план, який забезпечує здійснення місії ЗДО та основних цілей його діяльності [32]. Стратегічне планування закладу викладено у Програмі розвитку КЗДО № 4 «Чайка», яка спрямовує його діяльність на тривалий час. У цьому документі визначено мету діяльності закладу, організацію, технології, тобто всі основні компоненти діяльності, з урахуванням типології.

ДСЯОУ рекомендує низку критерій оцінювання освітніх і управлінських процесів у закладі дошкільної освіти. Одним із таких критеріїв є формування та забезпечення політики академічної доброчесності. Розробляючи Положення про академічну доброчесність, КЗДО № 4 «Чайка» взяв за основу цінності, визначені Міжнародним центром академічної доброчесності (ICAI): чесність, довіра, справедливість, повага, відповідальність, мужність.

Іншими критеріями у визначенні політики закладу дошкільної освіти є розроблені орієнтири (правила, процедури), направлені на вдосконалення освітнього середовища, здобувачів дошкільної освіти, компетентностей педагогічних працівників, управлінських процесів.

Узагальнюючи сутність поняття «критерій» на основі суджень наукових джерел, можна сформулювати таке трактування «критерій» – це якості, ознаки та властивості, об'єкта дослідження, що характеризують його стан, особливості функціонування та рівень.

Вивчаючи розроблені КЗДО № 4 «Чайка» критерії для самоаналізу, помітили схожість із критеріями, що знайшли відображення у дослідженнях Л. Богословець, Н. Гавриш, С. Єзопової, К. Крутій, Г. Ксьондзової, Т. Піроженко, Р. Чумічової, О. Янко. Саме за їх дослідженнями було сформовано складники якості освітнього процесу в ЗДО:

- якість професійної компетентності педагогічних працівників закладу;
- організація життєдіяльності здобувачів дошкільної освіти та якість реалізації освітнього процесу;
- якість результату засвоєння здобувачами освіти компетентностей, визначених БКДО;
- якість управлінських процесів в ЗДО.

За переконаннями науковців усі складники однаково важливі й досліджувати їх слід в цілому [7]. Помітна тенденція взаємозв'язку між результатом освітньої діяльності та умовами, необхідними для їх отримання. Отже, якість дошкільної освіти – це результат, а все інше – це умови досягнення якості, відповідальність за які покладено на керівника закладу.

Вище ми дослідили теоретичний етап формування ВСЗЯО в підпорядкованому нам закладі: проаналізували створені локальні документи, встановили їх логічне підтвердження із державними документами, методичними рекомендаціями. Це був лише перший крок на шляху розбудови системи. Наступним кроком, практичним, є здійснення процедури самооцінювання освітніх та управлінських процесів для визначення ефективності його внутрішньої системи, аналізу отриманої інформації та прийняття управлінських рішень.

## **2.2. Самооцінювання освітніх і управлінських процесів у закладі дошкільної освіти**

Особливе місце у формуванні ВСЗЯО займає практичний етап. Критичною складовою практичного етапу є процес самооцінювання освітніх і управлінських процесів в закладі дошкільної освіти, з метою аналізу стану сформованості й функціонування внутрішньої системи, а також виконання плану роботи закладу за певний період [23].

Самооцінювання – процедура вивчення, оцінювання освітніх і управлінських процесів, що проводяться у закладі освіти з метою визначення ефективності функціонування внутрішньої системи та подальшого планування розвитку закладу [9]. Процес самооцінювання має постійний характер, що містить ряд критерій оцінювання, індикаторів, а також методів збору інформації. Процедура самооцінювання надає можливість визначити сильні та слабкі сторони питання, що вивчається, прийняти управлінське рішення та розглянути можливі шляхи усунення недоліків. Вона є стрижнем у визначенні стратегії розвитку закладу. За рекомендаціями ДСЯОУ самооцінювання освітніх й управлінських процесів у ЗДО слід проводити з урахуванням 14 вимог, 36 критеріїв і 68 індикаторів [9; 3].

Спираючись на роз'яснення експертів ДСЯОУ самооцінювання в ЗДО може відбуватися за різними підходами:

- за методикою ECERS;
- за критеріями та індикаторами, розробленими спільно ДСЯОУ та Асоціацією працівників дошкільної освіти.

Який підхід обрати заклад вирішує сам, проте експерти наголошують, що інституційний аудит у закладах дошкільної освіти відбувається за методичними рекомендаціями щодо формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Наказ ДСЯОУ від 30.11.2020 № 01-11/71) [22], тобто, за розробленими ними критеріями та індикаторами.

Самооцінювання освітніх та управлінських процесів відбувається з метою

вивчення цих процесів для подальшої динаміки у забезпеченні якості освіти. Проведення зазначеної роботи потребує попереднього детального плану, а саме:

- вибору методики оцінювання;
- визначення термінів;
- адаптація критеріїв та індикаторів методик під особливості закладу;
- визначення рівнів оцінювання освітній та управлінських процесів;
- визначення та розробка методів збору інформації.

Досліджуючи систему самооцінювання в КЗДО № 4 «Чайка» у контексті визначення методики, помітили поєднання класичної методики (аналіз роботи за рік, моніторинг досягнень здобувачів дошкільної освіти, різні види педагогічного аналізу) з методикою ECERS та методичними рекомендаціями ДСЯОУ. Такий мікс методик пояснюється з одного боку вимогами нормативно-правових документів, як обов'язковими до виконання, з іншого боку – локальними документами як, наприклад, Положення про ВСЗЯО, освітньою програмою закладу, річним планом роботи, стратегією розвитку закладу. Отже, самооцінювання в КЗДО № 4 «Чайка» – це багатоаспектна система поєднання методик для отримання результату вивчення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Система самооцінювання якості освітнього процесу в КЗДО № 4  
«Чайка»**

Напрямок оцінювання	Період
Класична модель	
Аналіз роботи ЗДО за рік	Щорічно
Аналіз реалізації річного плану роботи. Методична робота	Щорічно
Аналіз роботи над обласною науково-методичною проблемою	Щорічно
Моніторинг досягнень здобувачів дошкільної освіти	Щорічно (початковий, узальнювальний)



За методикою ECERS	
Освітнє середовище ЗДО	Раз на 5 років
За методичними рекомендаціям ДСЯОУ	
Здобувачі дошкільної освіти. Забезпечення всебічного розвитку дитини дошкільного віку, набуття нею життєвого соціального досвіду	Раз на 5 років
Фахова діяльність педагогічних працівників ЗДО	Раз на 5 років
Управлінські процеси ЗДО	Раз на 5 років

Розроблений та затверджений механізм самооцінювання передбачає здійснення процедури моніторингу в закладі, як цілісної системи спостережень за освітнім процесом в ЗДО, яка має постійний характер. Така форма вивчення передбачає метод контролю, як одного зі способів діагностики якості освіти. Метою функції контролю є перевірка процесу навчання, а також корекції освітнього процесу.

У педагогічній діяльності ЗДО використовують різні види контролю: щоденний (оперативний), запобігальний, порівняльний (якість знань дітей різного віку), систематичний та аналізу, експрес-діагностика, фронтальний, тематичний тощо. В оцінюванні якості освітньої діяльності контроль тісно пов'язаний з аналізом. У сфері освіти прийнято переважно застосовувати педагогічний аналіз, як основи якісної організації педагогічного процесу [4]. Педагогічний аналіз в КЗДО № 4 «Чайка» здійснюється вихователем-методистом.

Щодо розробки питання термінів здійснення процедури самооцінювання науковці вважають його необмеженим та надають право вибору закладу освіти. Аналізуючи питання строку здійснення самооцінювання в ЗДО, то його умовно можна поділити на півріччя (самооцінювання за критеріями), рік (за напрямками), 5 років (узагальнювальне). Наступним етапом у системі самооцінювання є адаптація критеріїв та індикаторів оцінювання під особливості закладу. Роль

індикаторів полягає у відображенні освітнього процесу з різних сторін, характеризувати їх, надавати сумарну інформацію про напрям, який оцінюємо. Загальна інформація отримана в процесі оцінювання напрямів визначає рівень якості освітніх або управлінських процесів. У КЗДО № 4 «Чайка» якість управління освітнім процесом визначалися за трирівневою градацією: оптимальний, достатній, критичний. Ефективне самооцінювання можливе лише при попередньому детальному виборі методів збору інформації. Як радять експерти, не потрібно обмежуватись лише одним методом, краще застосовувати всі можливі (рис. 2.4). Робота по збору інформації потребує детально розробленого та продуманого інструментарію, який би міг вивчити об'єкт дослідження з різних позицій. Таким інструментарієм є заздалегідь підготовлені анкети для респондентів (додаток Б), продумані питання бесід та інтерв'ю, занотований перелік документів для вивчення, визначеність із строком спостереження тощо.



**Рисунок 2.4. Методи збору інформації**

Отже, як показує дослідження, система внутрішнього моніторингу у КЗДО № 4 «Чайка» відповідає моделі щорічного, за певними напрямками діяльності закладу. Для розробки стратегічного документа – програми розвитку здійснюється комплексне самооцінювання 1 раз на 5 років. Процес самооцінювання у закладі найчастіше відбувається протягом навчального року,

проте є критерії дослідження яких може відбуватись і в інший період. Здійснюється самооцінювання робочою групою під керівництвом директора. Процес охоплює всіх учасників освітнього процесу, локальні документи та об'єкти.

На наступному етапі внутрішнього моніторингу відбувається обговорення та узагальнення результатів, які є підґрунтям у прийнятті управлінських рішень на шляху до розвитку зразковості закладу. Адже, щоб подолати недоліки, потрібно спочатку їх виявити. Саме такою є основна мета процесу самооцінювання.

### **2.3. Здійснення оцінювання якості дошкільної освіти за методикою ECERS-3**

ECERS – це міжнародна методика моніторингових досліджень у закладах дошкільної освіти, для здійснення оцінювання за шкалою, яка містить підшкали, параметри та індикатори [5]. Аналіз джерел методики ECERS свідчать про її започаткування у другій половині ХХ в Європі, США, Азії, де вже близько півстоліття використовують її для оцінювання якості освіти. Методика ECERS існує у декількох версіях: ECERS-1, ECERS-R, проте вони мають вузьке спрямування – досліджують лише якість освітнього процесу. Удосконаленим варіантом методики, яка рекомендована до запровадження на теренах України є «Шкала оцінювання якості освітнього процесу в закладах дошкільної освіти – ECERS-3», авторство якої по праву належить Т. Гармс, М. Кліфорд, Д. Краєр. Вона є вдосконаленою редакцією попередніх версій, із детальним інструментарієм для оцінки загальної якості освітнього процесу у ЗДО [4; 37].

За переконаннями А. Богуш метою впровадження зазначеної методики є інтеграція України в Європейський освітній простір. Проте МОН України розглядає впровадження методики ECERS-3 як експеримент, що проводиться в окремих ЗДО [37]. Методика вважається єдиним інструментом, здатним вивчити

весь спектр чинників у навколишньому середовищі, що впливають на розвиток дошкільника [21].

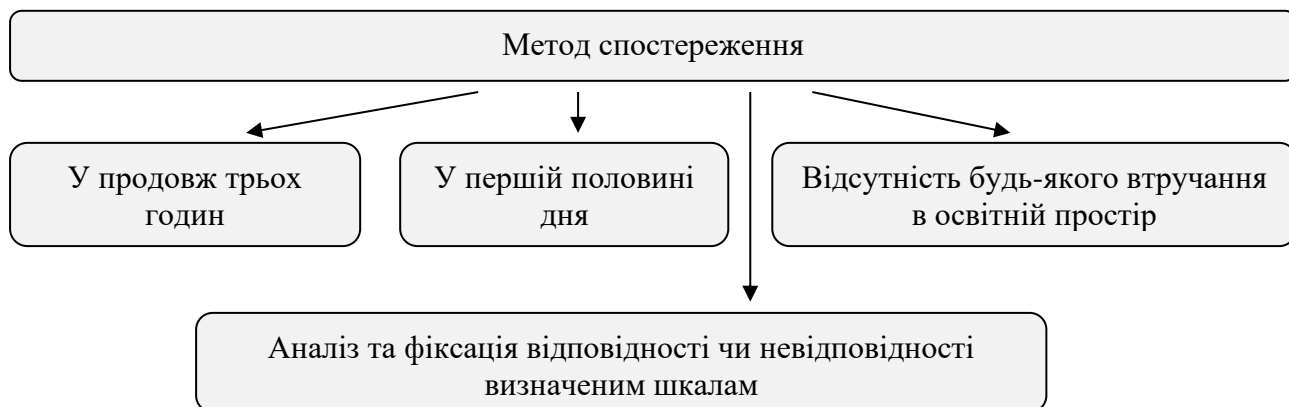
Починаючи з 2019 року на законодавчому рівні в Україні започатковано процес впровадження оцінювання якості освіти за методикою ECERS. Міністерство освіти і науки України у команді з Українським інститутом розвитку освіти, всеукраїнським фондом «Крок за кроком» та ЮНІСЕФ в Україні у 2020-2021 навчальному році провели пілотний етап дослідження за методикою ECERS-3 із залученням експертів [17; 18; 21]. Наразі вже є загальні висновки про здійснення експертного оцінювання за методикою ECERS-3, проведеного в експериментальних закладах дошкільної освіти [28]. Результати дослідження стануть підґрунтям у формуванні політики галузі дошкільної освіти в Україні.

Як правило, оцінювання у закладах освіти поділяється на зовнішнє та внутрішнє. Зовнішнє оцінювання за методикою ECERS проводять експерти, які пройшли попереднє навчання: опрацювали весь діагностичний інструментарій, опанували навички структурованого спостереження. Проте, експерти ДСЯОУ стверджують, що ЗДО може самостійно проводити внутрішнє оцінювання за методикою ECERS-3. Такий підхід корисний у практиці роботи закладу освіти, через те, що шкали методики побудовані за принципом «як має бути». Тому керівник закладу у такий спосіб може визначити сильні й слабкі сторони освітнього процесу або оцінити стан освітнього середовища для його покращення.

Проводячи паралель між самооцінюванням за методичними рекомендаціями ДСЯОУ та методикою ECERS-3 можна зробити висновок про їх схожість та відмінність у процесі дослідження. Одна із відмінностей полягає у використанні інструментарію вивчення. Як відомо, ECERS-3 використовує лише метод спостереження, яке відбувається за певними правилами (рис. 2.5).

Час для дослідження обирають у найактивнішу частину дня, коли у середовищі одночасно перебуває найбільша кількість дітей. Тривалість спостереження є безперервним протягом трьох годин без будь-якої взаємодії зі

здобувачами дошкільної освіти чи педагогами. Обговорення деталей, пов'язаних з організацією спостереження, вивчення документації відбувається до початку процесу.



**Рисунок 2.5. Правила спостереження за методикою ECERS-3**

У процесі оцінювання за методикою беруть участь два експерти, які проводять дослідження у попередньо визначеному середовищі. Вони аналізують, занотовують результати та оцінюють кожен параметр у діапазоні від 1 до 7, де 1 – незадовільно; 3 – задовільно; 5 – добре; 7 – відмінно. Після закінчення процесу спостереження експерти обчислюють загальний бал за шкалою, а потім ділять отримане число на кількість оцінених параметрів. Відтак, отримують висновок про якість організації освітнього процесу в зазначеному середовищі за певною підшкалою [37; 18].

Для полегшення процесу дослідження, розробники методики ECERS-3 підготували готові картки для оцінювання за 35 параметрами. Кожна картка містить мітку про відповідність індикаторам якості; місце для нотаток; шкалу оцінювання; уточнення, пояснення, приклад (рис. 2.6). Картка також містить запитання, схеми, що допомагають експерту коректно зафіксувати інформацію [37; 18].

2. Умеблювання для догляду, гри та навчання				1 2 3 4 5 6 7		
Так Ні	Так Ні НЗ	Так Ні	Так Ні	5.2. Дитячого розміру?		
1.1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3.1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5.1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	7.1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Кількість дитячого розміру	Кількість дітей	% дитячого розміру
1.2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3.2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5.2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	7.2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
1.3 <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	3.3 <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5.3 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	7.3 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
	3.4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5.4 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				

Умовна мітка про відповідність індикатора	Місце для нотаток	Шкала оцінювання	Уточнення, приклади, пояснення
---	-------------------	------------------	--------------------------------

**Рисунок 2.6. Приклад картки для оцінювання за методикою ECERS-3, підшкала «Простір і вмеблювання»**

У ході спостереження експерти оцінюють не лише простір та його наповнення. Вони акцентують увагу на діяльність дітей під керівництвом дорослого й самостійно, аналізують взаємодію між учасниками освітнього процесу, оцінюють якість наповнення осередків, встановлюють відповідність середовища для нормальної організації праці дорослих.

Надзвичайно важливим аспектом вивчення за методикою ECERS-3 є наявність у закладі безпечних умов для дітей та можливості для розвитку їх здорових відносин з однолітками та дорослими.

До експериментальних закладів оцінювання якості освіти за методикою ECERS-3, визначених МОН України КЗДО № 4 «Чайка» відношення не має. Однак, заклад скористався порадами ДСЯОУ з питань ВСЗЯО та обрав для себе методику ECERS-3 для здійснення самооцінювання освітнього середовища ЗДО.

Передумовою прийняття рішення стало обговорення методики самооцінювання на засіданні педагогічної ради. Після детального обговорення та внесення рішення до Положення про ВСЗЯО педагогічним працівникам надано рекомендації щодо організації внутрішнього простору відповідно до вимог методики. Завданням робочої групи було вивчення процесу дослідження за методикою ECERS-3; ознайомлення з підшкалами, параметрами, індикаторами, картками для оцінювання методичними рекомендаціями,

викладеними у посібнику «Шкала оцінювання якості освітнього процесу в закладах дошкільної освіти» [37].

Виходячи з того, що КЗДО № 4 «Чайка» обрав методикою ECERS-3 для оцінювання освітніх і управлінських процесів лише за одним напрямом – освітнє середовище закладу дошкільної освіти (підшкала ECERS-3 «Простір і меблювання»), проаналізуємо її детально. Для цього розглянемо освітнє середовище як об'єктивне явище.

Автори Державного стандарту освітнє середовище розглядають як сукупність зовнішніх умов, чинників та соціальних об'єктів для ефективного функціонування освітнього процесу у якому відображається рівень сформованої культури та цінностей, які сповідують його працівники [2].

Одним із показників якості освітнього процесу в ЗДО є правильно продуманий універсальний дизайн, який є доступним та безпечним для здобувачів дошкільної освіти, орієнтований на всебічний розвиток та реалізацію їх інтересів, задатків. Створюють освітнє середовище працівники закладу, тому його результативність залежить від професійної взаємодії колективу. Проте, якість і зміст освітнього середовища напряму залежить від тісної співпраці із засновником, батьками вихованців та громадськістю [2; 18].

Вивчення за напрямом оцінювання «Освітнє середовище закладу дошкільної освіти» у КЗДО № 4 «Чайка» відбувалося за сімома параметрами підшкали «Простір та вмєблювання». З типовими показниками параметра можна ознайомитись у додатку В.

Вивчаючи результати дослідження за методикою ECERS-3 у КЗДО № 4 «Чайка», ми ознайомились із метою та задачами, які ставила перед собою робоча група. Мета дослідження полягала у встановленні відповідності середовища закладу до вимог методики та визначенні тенденції розвитку освітнього простору. Плануючи дослідження експерти виокремили три основні задачі:

- отримати об'єктивні показники про стан освітнього середовища у ЗДО;
- визначити вплив освітнього простору на якість освіти дошкільників;

- визначити шляхи удосконалення якісного та безпечного освітнього середовища за методикою ECERS-3.

Здійснювала внутрішній моніторинг за методикою ECERS-3 експертна комісія закладу у складі двох осіб: вихователя-методиста та вихователя, члена робочої групи з формування ВСЗЯО в ЗДО. Спостереження проводилось у всіх групах (окрім ясельних) за параметрами попередньо визначеної підшкали методики. Ясельні групи досліджувались за методикою ECERS-R, яка розроблена спеціально для визначення специфіки розвивального середовища груп раннього віку.

Експерти у ході спостереження занотовували певні ситуації та фіксували їх відповіддю «Так» або «Ні», згідно з рівнями: 1 – «незадовільно», 3 – «задовільно», 5 – «добре», 7 – «відмінно».

Таким чином, робоча група отримала об'єктивні показники за напрямом оцінювання «Освітнє середовище закладу дошкільної освіти». Результати спостереження виявили сильні та слабкі сторони освітнього простору ЗДО. Так, найвищі бали експерти присудили параметрам «Умеблювання для догляду, гри та навчання» та «Облаштування групового простору для ігор та навчання», хоча і там є свої недоліки. За переконаннями експертів групові осередки достатньо оснащені необхідними меблями для повсякденних практик особистого догляду, гри та навчання. Їх санітарний та технічний стан у належному стані, меблі підібрані за віком та комплекцією дітей.

Дещо знизили бал експерти за параметром «Внутрішній простір» через відсутність розумного пристосування у закладі для маломобільних осіб.

Параметр «Візуальне оформлення простору, пов'язане з дітьми» дослідники оцінили задовільно. У групових осередках достатньо матеріалів візуального оформлення для дітей: осередки з результатами дитячої творчості, світлини дітей, тематичні ілюстрації за темою дня тощо. Педагоги груп використовують їх протягом дня під час ранкових зустрічей, чергування.

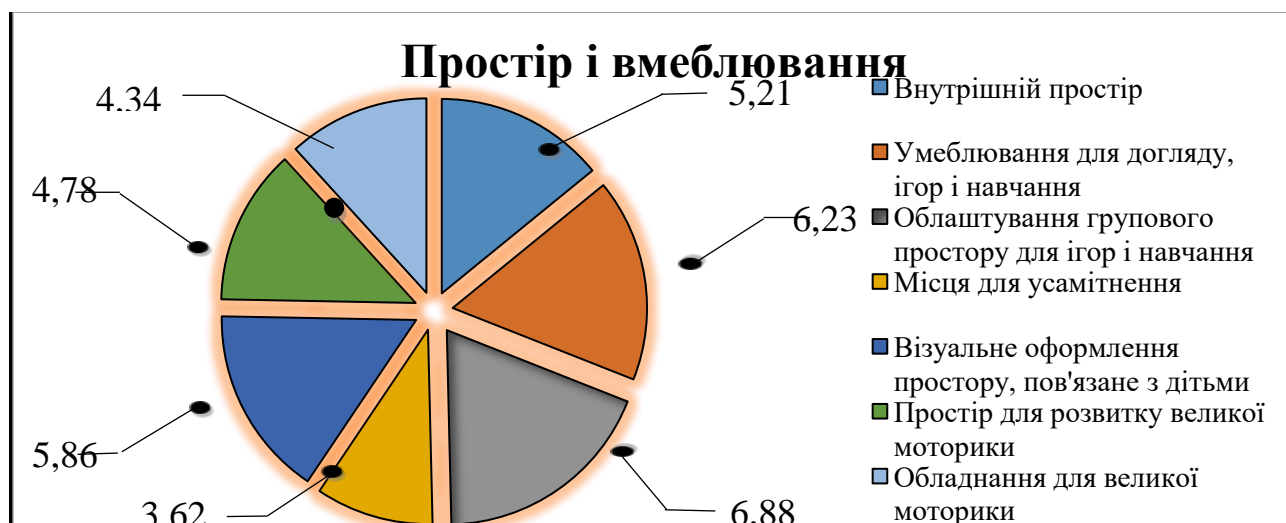
Найнижчі результати виявили експерти за параметрами «Місця для усамітнення», «Простір для розвитку великої моторики», «Обладнання для



розвитку великої моторики». В ході дослідження, встановлено факт відсутності у групових кімнатах місця для усамітнення дітей, що дозволило б уникнути спілкування з іншими. Натомість у групових приміщеннях є окремі зони оснащені дитячим столом, стільцем та полицею з матеріалом для творчості, іграшками. Там діти можуть перебувати як окремо, так і разом з друзями.

На території закладу достатньо простору для розвитку великої моторики: спортивна зала, два спортивні майданчики. Простір є доступним для усіх дітей, але він потребує удосконалення та модернізації: захисних подушок у місцях можливого падіння дітей, заміни асфальтного покриття, паркана тощо. Потребує оновлення й збагачення обладнання для розвитку великої моторики.

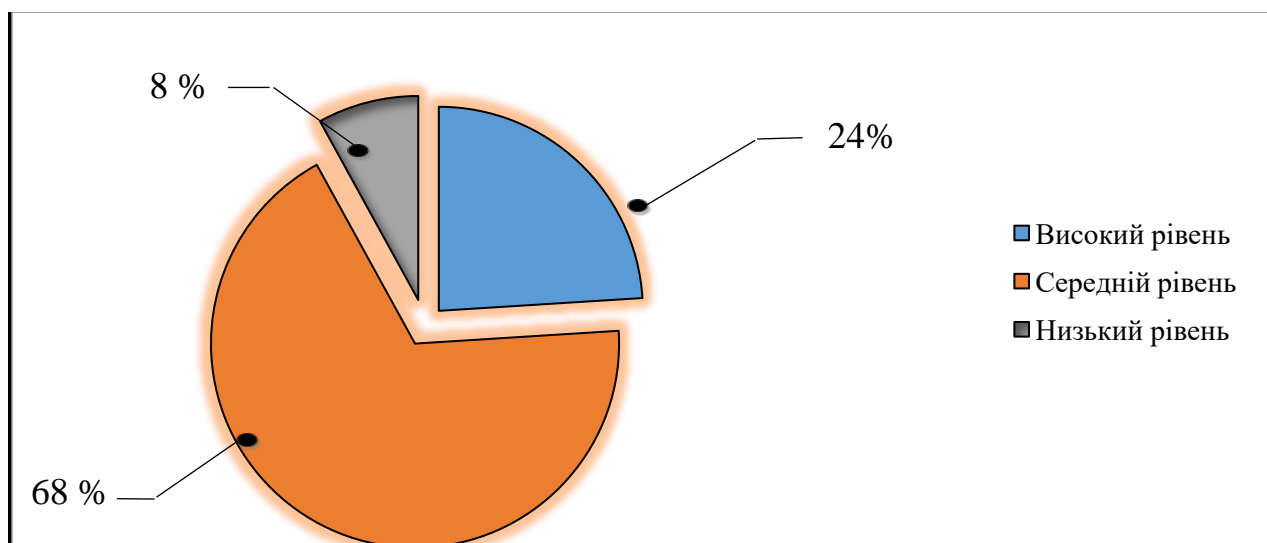
Результати досліджень за підшкалою «Простір і вмеблювання» експертна комісія занотувала у зведеній таблиці – профілі ECERS-3. Ми опрацювали результати дослідження, занесені до профілю та виклали її у рис. 2.7 за середнім балом.



**Рисунок 2.7. Результати внутрішнього оцінювання за методикою ECERS–3 підшкала «Простір і вмеблювання»**

Наступним завданням, яке ставили перед собою члени робочої групи було визначення впливу освітнього простору на якість освіти дошкільників. Щоб дослідити якість знань дітей, ми ознайомились із результатами моніторингових вивчень за програмою розвитку дітей дошкільного віку «Українське довікілля», проведених у кінці навчального року в усіх вікових групах. Узагальнені

показники досягнень здобувачів дошкільної освіти наводимо у відсотковому еквіваленті (рис. 2.8).



**Рисунок 2.8. Зведені результати моніторингових вивчень здобувачів дошкільної освіти**

Досліджуючи результати досягнень здобувачів дошкільної освіти можна зробити висновок, що недоліки, виявлені в процесі оцінювання освітнього середовища суттєво не вплинули на якість освіти. Більшість дошкільників мають середній рівень засвоєння знань програми, четвертина – засвоїли програму на високому рівні, низький рівень знань у незначній кількості дошкільників.

Попри те, що якість освіти у КЗДО № 4 «Чайка» задовільна, адміністрація закладу разом з членами робочої групи визначити шляхи удосконалення якісного та безпечного освітнього середовища за методикою ECERS-3, розробили ряд програм для усунення недоліків, виявлених у процесі оцінювання освітнього середовища за підшкалою «Простір і вмеблювання». Ці програми стали фундаментом у розробці стратегії розвитку закладу на найближчий період.

Отже, методика ECERS-3 є універсальною для проведення внутрішнього та зовнішнього оцінювання ЗДО, що спроможна оцінити вплив освітнього середовища на розвиток дошкільника. Особливістю оцінювання за методикою ECERS-3 є спеціально розроблена шкала, яка є інструментом дослідження, а не контролю якості освітнього процесу в ЗДО [18]. Перевагою методики над

іншими методами оцінювання є спеціально розроблені картки для спостереження за 35 параметрами, що значно полегшують процес дослідження.

Внутрішнє оцінювання в КЗДО № 4 «Чайка» за напрямом «Освітнє середовище закладу дошкільної освіти», проведеного за методикою ECERS-3 дозволило об'єктивно поглянути на заклад із середини, встановити відповідність внутрішнього простору закладу, його наповнення до міжнародних стандартів якості. Результати дослідження були використані як підґрунтя для модернізації та осучаснення середовища закладу освіти для повноцінного розвитку дитини як найвищої цінності та шляху до створення зразкового ЗДО.

#### **2.4. Результативність управлінської діяльності у формуванні внутрішньої системи якості освіти**

Досліджуючи ВСЗЯО в КЗДО № 4 «Чайка» ми чітко дотримувались поставленої мети, яка полягала у теоретичному обґрунтуванні експериментальної апробації змісту та умов формування якісної освіти у сучасному закладі дошкільної освіти. Одним із завдань вивчення теми є перевірка результативності управлінської діяльності у формуванні ВСЗЯО.

Для визначення ефективності управлінської діяльності використовували такі методи теоретичної, емпіричної та статистичної діагностики:

- аналіз, систематизація та узагальнення наукової, соціологічної, педагогічної літератури;
- вивчення нормативно-правових документів та документів внутрішнього користування;
- спостереження, анкетування, бесіди;
- метод математичної статистики одержаних результатів.

Вивчаючи внутрішні документи ЗДО, зокрема по формуванню ВСЗЯО виокремили загальну мету, яку ставив перед собою КЗДО № 4 «Чайка». Вона полягає у досягненні статусу «зразковий ЗДО». Однак, конкретних показників

зразковості, які б були визначені на державному рівні не існує. Тому кожен заклад має своє власне бачення зразкового ЗДО. Експерти ДСЯОУ стверджують, що у зразковому закладі освіти має бути розбудована ВСЗЯО та розроблена стратегія напрямів діяльності на певні строки. У КЗДО № 4 «Чайка» обидва напрями розроблені. Тож спробуємо визначити чи вплинули вони на результат зразковості.

Щоб визначити результативність управлінської діяльності у формуванні ВСЗЯО в КЗДО № 4 «Чайка» спробуємо вибудувати статистичні показники, взявши до уваги вимоги, які ставить суспільство до сучасного закладу дошкільної освіти (рис. 2.9), визначені законом України «Про Дошкільну освіту» [31].



**Рисунок 2.9. Вимоги до сучасного ЗДО**

Ми вибрали лише деякі найбільш актуальні та провели опитування серед працівників закладу, батьків, щоб визначити чи відповідає заклад цим вимогам. Респондентам було запропоновано відповісти на питання, зміст яких тотожний сформованим вимогам. Учасники опитування мали змогу надати такі варіанти відповідей: «так», «швидше так», «ні», «швидше ні». У дослідженні взяли участь:

14 педагогів, 16 інших працівників закладу та 36 батьків вихованців КЗДО № 4 «Чайка». Результати опитування ми виклали у графічній інтерпретації (рис. 2.10; 2.11) у процентному еквіваленті.



**Рисунок 2.10. Результати опитування педагогів та працівників закладу**



**Рисунок 2.11. Результати опитування батьків закладу**

Як бачимо, результати відповідей педагогів та інших працівників закладу суттєво не різняться від відповідей батьків вихованців закладу. Узагальнюючи результати можна зробити висновок, що найбільше респондентів погоджуються з тим, що заклад забезпечує рівні умови надання освітніх послуг усім здобувачам дошкільної освіти, а менеджмент у закладі є ефективним. Викликає

занепокоєння той факт, що лише половина опитаних вважають освітній простір безпечним. Такий результат ми вбачаємо у недоліках зовнішньої території закладу, про які ми згадували, описуючи оцінювання в КЗДО за методикою ECERS-3. Позитивним є те, що категоричних відповідей «ні» серед опитуваних досить низький відсоток і присутній лише серед категорії батьків. Є сумніви у батьків стосовно орієнтування закладу на сталий розвиток, педагогіку партнерства. Натомість у педагогів та працівників закладу найбільше сумнівів виникає щодо справедливого розподілу коштів.

Це дослідження ми провели з дорослими респондентами. Проте, як відомо, головними суб'єктами освітніх послуг у ЗДО є здобувачі дошкільної освіти, тож головний орієнтир якості освіти – задоволення їх потреб. Щоб дізнатись думку дітей стосовно їх ставлення до ЗДО ми розробили анкету та залучили батьків допомогти зафіксувати відповіді своїх дітей. До опитування ми залучили дітей закладу віком від 4 до 6 років. Нижче пропонуємо ознайомитись із табл. 2.2, де занотовані питання та варіанти відповідей дітей.

Таблиця 2.2

### Результати опитування дітей

Питання до дітей	Відповіді	Відсоток
Чи подобається тобі відвідувати дитячий садок?	так	75%
	ні	11%
	подобається, якщо батьки забирають до сну	14%
Що тобі подобається у дитсадку?	займатися улюбленими справами (бігати, співати, малювати тощо)	29%
	грати з друзями	42%
	лагідна вихователька	16%
	іграшки	7%
	смачна їжа	6%

## Продовження таблиці 2.2

Що не подобається, коли ти перебуваєш у садку?	<b>коли псують мої іграшки</b>	<b>12%</b>
	коли вихователька сердиться	9%
	спати	14%
	змушують їсти	5%
	ображають	19%
	коли батьки довго не приходять	26%
	коли батьки приходять надто швидко і я не встиг пограти	15%

Звичайно, такий стандартний набір питань не може слугувати стовідсотковим показником якісного надання освітніх послуг та впевненості в ефективній динаміці управлінських процесів в ЗДО після розбудови ВСЗЯО. Проте, як показує опитування досить великий відсоток дітей люблять відвідувати дитячий заклад без будь-яких умов. До цієї категорії вихованців належать здебільшого діти 5-6 років життя. Ми пов'язуємо цей факт із завершенням періоду адаптації до групи, вихователів. Позаяк, діти 4 років не встигли ще достатньо звикнути до нових умов перебування і, як відомо, почуття тривоги у дітей цього віку сильніше.

Цікавим у дослідженні є факт, що майже половина дітей на питання про те, що подобається у дитячому садку, відповіли – грати з друзями, дещо менше – займатися улюбленими справами. Це свідчить про здоровий емоційний клімат освітнього середовища, про задоволення потреб вихованців та створення сприятливих умов для розвитку їх здібностей.

Найбільше варіантів відповідей ми отримали на питання про те, що не подобається у дитячому садку. Тут вихованці були неоднозначні у своїх висловлюваннях, але ми вибрали ті, що найчастіше повторювались. Як бачимо, є протиріччя: одним дітям не подобається, коли батьки їх довго не забирають з садка, іншим – що швидко приходять і вони не встигають награтися. Останній варіант відповідей є ще одним показником здорового психологічного

мікроклімату в закладі. Такі відповіді притаманні дітям старшого дошкільного віку.

Зустрічаються відповіді на питання, пов'язані із задоволенням фізичних потреб таких як їжа та сон. Деяким дітям подобається ЗДО через те, що там готують їх улюблені страви. Втім, відсоток дітей які надали перевагу їжі досить низький, але він майже однаковий із відсотком, який вказує на те, що дітям не подобається у садку – їсти, коли їх примушують. І, як бачимо, діти досить негативно ставляться до задоволення фізичної потреби у сні.

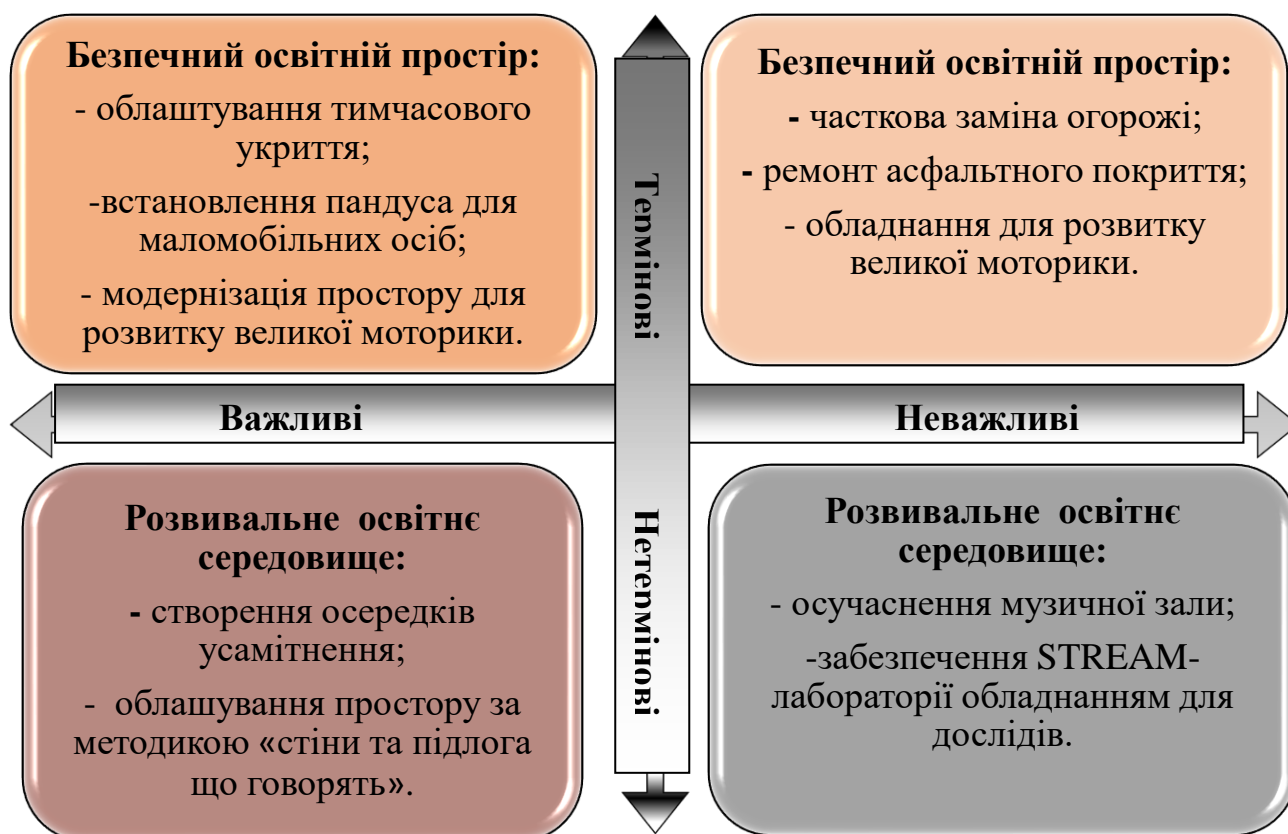
Слід зауважити, що опитування батьків і дітей відбувалося з урахуванням реалій сучасності. Через активні бойові дії, що ведуться на території міста діти заклад не відвідують, тому зв'язок з ними підтримується в онлайн форматі. Тим не менш, і батьки, і діти з нетерпінням чекають відновлення освітнього процесу та зустрічі у стінах рідного садка.

Проведене вивчення дало змогу оцінити результативність управлінської діяльності у формуванні ВСЗЯО у КЗДО № 4 «Чайка». Тобто, розроблена система допомогла встановити сильні та слабкі сторони в освітньому та управлінському процесах закладу, а головне – розробити стратегічне планування на тривалий час. Однак, життя постійно вносить корективи, тож доводиться вносити їх і у розроблену стратегію.

З метою дотримання вимог закону «Про освіту» [32], а саме статті 30. «Прозорість та інформаційна відкритість закладу освіти» на сайті закладу розміщена вся інформація про КЗДО № 4 «Чайка», в тому числі й стратегічний план розвитку [16].

Щоб дослідження було продуктивним, разом з робочою групою з формування ВСЗЯО ми скоригували стратегію закладу, скориставшись одним із методів тайм-менеджменту – матрицею Ейзенхауера (рис. 2.12). Цей метод вважається дієвим інструментом у плануванні, який названий на честь одного із президентів США Дуайта Ейзенхауера.





**Рисунок 2.11. Стратегічне планування за матрицею Ейзенхауера для КЗДО № 4 «Чайка»**

Отже, такий розподіл справ стане у нагоді керівникові при визначенні направленості у розподілі коштів та прийнятті управлінських рішень. Як бачимо, до важливих термінових справ, які потребують негайного вирішення ми віднесли ті, що були виявлені у процесі самооцінювання. Підсумовуючи теоретичне вивчення та практичне дослідження ми надали оцінку причинно-наслідковим зв'язкам між зусиллями, які докладає колектив та наслідками цих зусиль. Результати вказують, що КЗДО № 4 «Чайка» має попит серед споживачів освітніх послуг. Батьки закладу та громадськість міста схвально відгукуються про заклад та надають перевагу йому у забезпеченні освітою дошкільників. Випускники ЗДО досягають високих результатів, продовжуючи навчання у Новій українській школі. Розроблена ВСЗЯО у КЗДО № 4 «Чайка» стала підґрунтям у створенні позитивного іміджу, конкурентоспроможності та постійного розвитку у напрямі зразкового ЗДО, а також – це результат ефективної управлінської діяльності, яка забезпечує якісну дошкільну освіту.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення управлінських процесів, спрямованих на формування ВСЗЯО у сучасному ЗДО. Проведено вивчення теоретичної та практичної складових з розбудови ВСЗЯО, що знайшли відображення в практичній частині вивчення, здійснено об'єктивне дослідження якості освіти у закладі дошкільної освіти як результат ефективності сформованої ВСЗЯО на шляху до зразкового закладу дошкільної освіти.

Результати теоретичного обґрунтування, експериментальної апробації змісту та умов формування якісної освіти стали підставою для формулювання таких висновків.

1. Аналіз стану дослідженості проблеми управління ЗДО у світовій практиці та на державному рівні свідчать про постійний стан змін та модернізацію процесу управління, як соціальної підсистеми. Проаналізовано різні аспекти поняття «керівництво», «управління», «менеджмент» у соціальній сфері, детальніше у галузі освіти, зокрема у дошкільній. Встановлено відсутність чіткої спорідненості між згаданими поняттями.

Особливе місце відведено вивченню антикризового управління в умовах воєнного стану, яке суттєво відрізняється від менеджменту в стабільний час. Доведено, що війна або надзвичайна ситуація здатна згуртувати педагогічний колектив на вирішення складних завдань, що визначені місією закладу в період антикризового управління. Мета, завдання та процес управління у закладі освіти залежить від цілей, визначених на державному рівні, безпекової ситуації в країні та регіоні, особистісних компетентностей керівника.

2. В процесі вивчення виявлено фактори впливу на управління закладами освіти в різні історичні часи в зарубіжних країнах та Україні. Встановлено, взаємозалежність побудови структури системи управління від низки факторів, що є генераторами розвитку управлінських процесів в закладі освіти.

Науковці виділяють екзогенні (зовнішні процеси, що відбуваються в

суспільстві та впливають на підсистеми) та ендогенні (процеси, що відбуваються всередині закладу) фактори впливу на управління закладом освіти.

Встановлено, що до екзогенних (зовнішніх) факторів впливу відносяться: науково-технічний прогрес; соціально-економічні та соціально-політичні зміни в країні; історичний етап розвитку; зміни у ставленні та вимогах держави і суспільства до освіти; світовий контекст розвитку освіти та конкурентоспроможність у наданні освітніх послуг на освітньому світовому ринку та інші.

Виявлено ендогенні фактори впливу, що відбуваються всередині закладу, які пов'язані із змінами освітньої моделі розвиток закладу освіти як соціально-педагогічної системи; тенденції щодо моделювання навчально-виховних закладів, розширення мережі та типології закладів освіти; збільшення вимог до компетентностей керівника закладу освіти, розширення функцій управління, модернізація змісту освіти, фінансування системи тощо.

3. Схарактеризовано особливості управління дошкільною освітою у сучасних умовах, яка передбачає створення нової якісної системи, здатної адаптуватися до будь-яких викликів часу, залишатися конкурентоспроможною у наданні освітніх послуг та задоволенні потреб споживачів у якісній освіті. Сучасний заклад дошкільної освіти має бути зразковим у забезпеченні здобувачів освіти всебічним повноцінним розвитком з урахуванням їх індивідуальних особливостей, задатків та інтересів.

Визначено основні проблеми у сфері дошкільної освіти в Україні, які полягають у забезпеченні раннього розвитку дитини, розширенні мережі ЗДО, впровадженні державного та громадського партнерства, забезпеченні якості освіти та її моніторинг, підвищення професійної компетентності педагогів з питань фізичного, психічного, соціального та духовного здоров'я дітей.

Пріоритетним завданням сучасної дошкільної освіти є питання формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, як системного процесу у розбудові зразкового закладу дошкільної освіти.

Досліджено актуальність питання формування ВСЗЯО в умовах воєнного

стану, зокрема управлінську функцію керівника у контексті забезпечення якості освіти, ухваленні нестандартних рішень, постійного моніторингу стану дисбалансу, розроблення нових стратегій, посилення роботи з персоналом, ухвалення складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових ресурсів тощо.

4. Визначено та експериментально перевірено динаміку ефективності управлінської діяльності в ЗДО у забезпеченні внутрішньої системи якості освіти. Провели теоретичне вивчення локальних матеріалів: положення про ВСЗЯО, положення про академічну доброчесність, стратегію розвитку закладу, річний план роботи, освітню програму, показники рівнів самооцінювання за чотирма напрямками, результати проведеного внутрішнього оцінювання за напрямками. Встановлено, що процес формування ВСЗЯО у закладі освіти умовно можна поділити на два етапи: теоретичний та практичний. До теоретичного етапу належить розробка локальних документів: положення про ВСЗЯО, Стратегія розвитку закладу, освітня програма тощо.

З'ясовано, що головним аспектом практичного етапу формування ВСЗЯО є процес самооцінювання. Дослідження самооцінювання у контексті методик вказує на поєднання класичної методики з методикою ECERS-3 та методичними рекомендаціями ДСЯОУ. Розроблено та обґрунтовано систему самооцінювання якості освітнього процесу за різними методиками та визначено її періодичність. Так, щорічно за класичною методикою здійснюється аналіз роботи закладу за рік, аналіз реалізації річного плану роботи, методичної роботи, аналіз роботи над обласною науково-методичною проблемою та моніторинг досягнень здобувачів дошкільної освіти. За методикою ECERS-3 здійснюється внутрішнє оцінювання освітнього середовища ЗДО (підшкала ECERS-3 «Простір і вмеблювання»). За методичними рекомендаціями ДСЯОУ самооцінювання відбувається за такими напрямками: «Здобувачі дошкільної освіти. Забезпечення всебічного розвитку дитини дошкільного віку, набуття нею життєвого соціального досвіду», «Фахова діяльність педагогічних працівників ЗДО», «Управлінські процеси ЗДО».

Доведено, що методика ECERS-3 є універсальною для проведення

зовнішнього та внутрішнього оцінювання. Щоб визначити результативність управлінської діяльності у формуванні внутрішньої системи якості освіти проведено опитування учасників освітнього процесу: працівників закладу, батьків, здобувачів дошкільної освіти.

Результати опитування дорослих респондентів свідчать про відповідність ЗДО вимогам, визначених законом України «Про дошкільну освіту», а саме 89% респондентів вважають, що заклад забезпечує рівні умови розвитку; 50% опитаних освітнє середовище закладу вважають безпечним; 66% – вважають, що заклад зорієнтований на зміцнення фізичного та психічного здоров'я; 56% опитаних вважають вихователів закладу вмотивованими; 57% респондентів задоволені педагогікою партнерства закладу; 47% – вважають, що фінансування закладу є справедливим. Ефективною управлінську діяльність у закладі освіти вважають 88,5% респондентів.

Узагальнюючи відповіді здобувачів дошкільної освіти зроблено висновок про позитивні відгуки щодо перебування їх у закладі освіти. Результати вказують на вибудований здоровий емоційний клімат освітнього середовища ЗДО.

Таким чином доведено ефективність причинно-наслідкових зв'язків, які докладає колектив закладу у досягненні зразковості із їх результатами.

Проведене дослідження є підставою вважати розроблену ВСЗЯО підґрунтям у створенні позитивного іміджу, конкурентоспроможності та постійного розвитку у напрямі зразкового ЗДО, а також – це результат ефективної управлінської діяльності, яка забезпечує якісну дошкільну освіту. Подальшого наукового вивчення потребує питання вивчення якості освіти в умовах антикризового управління, зокрема процесу здійснення моніторингових відстежень під час дистанційної та сімейної форм навчання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобир В. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗДО. *Дошкільне виховання*. 2021. № 1. С. 10-13.
2. Бобир В. Освітнє середовище дитячого садка: що врахувати під час самооцінювання. *Вихователь-методист*. 2021. № 12. С. 4-6.
3. Бобир В. Як оцінити освітнє середовище дитячого садка. *Вихователь-методист*. 2020. № 12. С. 4-9.
4. Богуш А. Вимірюємо якість дошкільної освіти: методична спрямованість. URL : <http://surl.li/kadvv> (дата звернення: 22.06.2023).
5. Вергун Ю., Омеляненко Н. Що врахувати під час самооцінювання освітнього й управлінського процесів. *Практика управління*. 2021. № 10. С. 9-11.
6. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпропетровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 48-54.
7. Гавриш Н., Крутій К. Якість освіти: розробляємо критерії разом. *Дошкільне виховання*. 2015. № 3. С. 2-6.
8. Григораш В. В., Касьянова О. М., Мармаза О. І. Управлінська діяльність керівника дошкільного закладу : навч.-метод. посіб. Ч.1. Харків : Ранок, 2003. 160 с.
9. Гурак Р. Кожен дитячий садок унікальний. *Дитячий садок*. 2021. № 19-20. С. 14-21.
10. Дорошенко З. Стратегічне планування – шлях до розвитку закладу освіти. *Практика управління*. 2021. № 08. С. 13-15.
11. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Система управління якістю. Основні положення та словник термінів [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ : Національний стандарт України, 2016. 45 с.
12. Енциклопедія освіти / Нац. акад. пед. наук України / за ред. : В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 136 с.

13. Європейська рамка якості освіти : за матеріалами МОН України.  
URL : <http://surl.li/ghmlu> (дата звернення: 17.06.2023).
14. Загородня Л. П. Викладання методики забезпечення якості освітнього процесу в закладі дошкільної освіти магістрам спеціальності «дошкільна освіта». *Інноватика у вихованні*. Збірник наукових праць. 2018. Вип. 1. С. 125-135.
15. Карташова Л. А., Кириченко М. О., Сорочан Т. М. Антикризовий менеджмент. Підвищення кваліфікації. *Вісник НАПН України*. 2020. № 2 (1)  
URL : <http://surl.li/kaidf> (дата звернення: 30.05.2023).
16. Комунальний заклад дошкільної освіти (ясла-садок) № 4 «Чайка» Нікопольської міської ради. URL : <https://sites.google.com/view/kzdo4chajka-pikopol> (дата звернення: 12.07.2023).
17. Косенчук О., Новик І. Досліджуємо якість освітнього процесу. *Дошкільне виховання*. 2020. № 10. С. 10-13.
18. Косенчук О., Новик І. ECERS-3: оцінюємо якість освітнього процесу по-новому. *Вихователь-методист*. 2020. № 12. С. 4-10.
19. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації : навч.-метод. посіб. Харків : Щедра садиба, 2017. 126 с.
20. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника дошкільного закладу : навч. посіб. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 196 с.
21. Методичні рекомендації з питань забезпечення якості освітнього процесу в закладах дошкільної освіти за результатами дослідження ECERS-3 / упоряд. Нерянова С., Косенчук О, Регент А. : додаток до наказу Міністерства освіти і науки від 07.07.2022 № 615. URL : <http://surl.li/kantl> (дата звернення: 09.07.2023).
22. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи якості освіти : наказ Державної служби якості освіти України від 30.11.2020 № 01-11/7. URL : <http://surl.li/fsprv> (дата звернення: 11.06.2023).
23. Меліна І. Формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у сучасному закладі дошкільної освіти. *Молода наука-2023* : збірник тез

XVI унів. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 17-22 квіт. 2023). Запоріжжя, 2023. С. 30-32. URL : <http://surl.li/kjmxhd> (дата звернення 21.06.2023).

24. Національна доповідь про стан та перспективи розвитку освіти в Україні : монографія. / за заг. ред. : В. Г. Кременя. Київ : КОНВІ ПРІНТ. 2021. 384 с.

25. Немченко С. Г, Голік О. Б, Кривильова О. В., Лебідь О. В. Управління навчальним закладом : підручник. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

26. Оболонська Т. Є. Наукові засади формування конкурентного ринку освітніх послуг для функціонування ринку праці. *Теорія і практика маркетингу в Україні* : монографія / за наук. ред. д. е. н., проф., акад. АПН України А. Ф. Павленка. Київ : КНЕУ, 2005. С. 13-57.

27. Освіта в Україні в умовах воєнного стану. *Інформаційно-аналітичний збірник*. Київ : Ін-т освітньої аналітики, 2022. 358 с.

28. Оцінювання якості освітнього процесу в закладах дошкільної освіти за шкалою ECERS-3: аналітичний звіт за результатами основного етапу польового дослідження : звіт / кол. авт. О. Косенчук (осн. автор), Т. Піроженко (осн. автор) та ін. Київ : УІРО, 2022. 24 с.

29. Пісоцька Л. С. Актуальні проблеми управління розвитком дошкільної освіти в Україні : монографія. Хмельницький : ХГПА, 2009. 174 с.

30. Пономаренко Т. О. Теоретичні засади культуровідповідного управління дошкільною освітою : монографія. Луганськ : ЛНУ, 2008. 272 с.

31. Про дошкільну освіту : Закон України від 31.03.2023 № 2628-III. URL : <http://surl.li/kjmvvd> (дата звернення: 30.05.2023).

32. Про освіту : Закон України від 02.07.2023 № 2145-III. URL : <http://surl.li/ixnq> (дата звернення: 08.07.2023).

33. Порядок проведення моніторингу якості освіти : наказ Міністерства освіти і науки від 16.01.2020 № 54. URL : <http://surl.li/kjmxw> (дата звернення: 30.06.2023).

34. Руденко Ю. Застосування маркетингових стратегій в дошкільній



освіті. *Вісник Дніпропетровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1 (2). С. 68-71.

35. Сорочан Т. М. Антикризові поради керівникові навчального закладу. *Управління освітою*. 2009. № 11. С. 3-5.

36. Софій Н. Якість дошкільної освіти: кадрове питання. *Дошкільне виховання*. 2021. № 1. С. 7-9.

37. Тельма Гармс, Річард М. Кліффорд, Деббі Краєр. Шкала оцінювання якості освітнього процесу в закладах дошкільної освіти. Третя редакція (ECERS-3) / пер. з англ. О Тільна : посіб. Харків : Ранок, 2020. 116 с.

38. Управління закладом освіти : підручник / за ред. В. В. Крижка, О. С. Боднар. Київ : Освіта України, 2022. 506 с.

39. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Харків : Компанія СМІТ, 2016. 360 с.

40. Хрипун В. О. Хмарні сервіси Google як засіб управління освітньою діяльністю закладу дошкільної освіти : дис. ...канд. пед. наук : 13.00.10 / Інститут інформаційних технологій НАПН України. Київ : НАПН України, 2019. 349 с.

41. Цілі Розвитку Тисячоліття. Україна – 2010 : нац. доп. Київ : М-во економіки, 2010. URL : <http://surl.li/kaptr> (дата звернення: 28.05.2023).

42. Цілі Розвитку Тисячоліття. Україна – 2000-2015 : нац. доп. Київ : М-во економічного розвитку і торгівлі, 2015. URL : <http://surl.li/kapwa> (дата звернення: 28.05.2023)

43. Шаповал Р. Ф. Формування управлінської компетентності керівника дошкільного закладу освіти : автореф. дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04 / Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. Харків, 2009. 22 с.

44. Як створити внутрішню систему забезпечення якості освіти. *Електронний poradnik для директора ЗДО*. 2021. URL : <http://surl.li/adprjq> (дата звертання: 27.03.2023).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### **Розширений перелік нормативно-правових документів, публікацій та вебінарів з питання формування ВСЗЯО**

##### *Законодавчі документи:*

1. Закон України «Про освіту».
2. Закон України «Про дошкільну освіту».
3. Закон України «Про охорону дитинства».

##### *Постанови Кабінету Міністрів України:*

1. Про затвердження Положення про дошкільний навчальний заклад від 12.03.2003 № 305.
2. Питання штатного розпису дошкільних навчальних закладів від 05.10.2009 року № 1122.

##### *Накази центральних органів виконавчої влади:*

1. Наказ МОН України від 12.01.2021 № 33 «Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти (Державного стандарту дошкільної освіти) нова редакція».
2. Наказ МОН України від 31.03.2021 № 397 «Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників щодо впровадження оновленого Базового компонента дошкільної освіти (Державного стандарту дошкільної освіти)».
3. Наказ МОН України від 05.08.2019 № 1070 «Форма акта складеного за результатами проведення планового (позапланового) заходу державного нагляду (контролю) щодо дотримання суб'єктом господарювання вимог законодавства у сфері дошкільної освіти».
4. Наказ ДСЯО України від 30.11.2020 № 01-11/71 «Про затвердження

методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах дошкільної освіти».

5. Наказ ДСЯО України від 06.05.2023 № 01-10/71 «Про затвердження Переліку питань для проведення позапланових перевірок у сфері дошкільної освіти».

6. Наказ Українського науково-дослідного і навчального центру проблем стандартизації, сертифікації та якості від 21.12.2015 № 203 «Основні положення та словник термінів» (Національним стандартом України ДСТУ ISO Система управління якістю. Основні положення та словник термінів 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT).

*Анотований каталог публікацій стосовно формування ВСЗЯО у ЗДО:*

1. Бобир В. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗДО. *Дошкільне виховання*. 2021. № 1.

2. Бобир В. Освітнє середовище дитячого садка: що врахувати під час самооцінювання. *Вихователь-методист*. 2021. № 12.

3. Бобир В. Як оцінити освітнє середовище дитячого садка. *Вихователь-методист*. 2020. № 12.

4. Богуш А. Вимірюємо якість дошкільної освіти: методична спрямованість. URL : <http://surl.li/kadvv>.

5. Вергун Ю., Омеляненко Н. Що врахувати під час самооцінювання освітнього й управлінського процесів. *Практика управління*. 2021. № 10.

6. Гавриш Н., Крутій К. Якість освіти: розробляємо критерії разом. *Дошкільне виховання*. 2015. № 3.

7. Дичківська І. Інноваційні педагогічні технології : підручник 3-тє вид., випр. – Київ : Академвидав, 2015. 304 с.

8. Енциклопедія освіти : Нац. акад. пед. наук України : за ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 136 с.

9. Косенчук О.,Новик І. Досліджуємо якість освітнього процесу. *Дошкільне виховання*. 2020. № 10.

10. Косенчук О.,Новик І. ECERS-3: оцінюємо якість освітнього процесу

по-новому. *Вихователь-методист*. 2020. № 12.

11. Софій Н. Якість дошкільної освіти: кадрове питання. *Дошкільне виховання*. 2021. № 1.

12. Тельма Гармс, Річард М. Кліффорд, Деббі Краєр. Шкала оцінювання якості освітнього процесу в закладах дошкільної освіти : посібник. Харків : Ранок, 2020. 116 с.

13. Як створити внутрішню систему забезпечення якості освіти. *Електронний poradnik для директора ЗДО*. 2021. URL : <http://surl.li/adprjq>.

*Анотований каталог вебінарів стосовно формування ВСЗЯО у ЗДО:*

1. «Формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах дошкільної освіти». URL : <http://surl.li/kfezu>.

2. «Зустріч із представниками дитячих садочків з питань самооцінювання якості освіти та якості освіти». URL : <http://surl.li/kffaw>.

3. «Як провести самооцінювання освітнього середовища закладу дошкільної освіти». URL : <http://surl.li/kffbo>.

4. «Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах дошкільної освіти». URL : <http://surl.li/kffcb>.

5. «Алгоритм формування системи забезпечення якості у закладах дошкільної освіти». URL : <http://surl.li/kffcq>.

6. «Забезпечення якості освіти в закладах дошкільної освіти». URL : <http://surl.li/kffea>.

7. «Якісна дошкільна освіта в Україні». URL : <http://surl.li/dmpgq>.

8. «Самооцінювання якості освіти в закладі позашкільної освіти: як скласти пазли». URL : <http://surl.li/kffjl>.

9. «Оцінювання освітньої діяльності та управлінських процесів у закладі дошкільної освіти». URL : <http://surl.li/kffkd>.

## Додаток Б

### Анкета для батьків

Шановні батьки!

Ви довірили нам найдорожче, що є у вашому житті – ваших дітей. Ми допомагаємо Вам зростити їх розумними та щасливими. Намагаємося створити у закладі безпечні і комфортні умови для перебування і навчання Ваших дітей, забезпечити якість їх освіти.

Ми проводимо дослідження щодо перебування дитини у закладі. Нам важлива Ваша думка, бо Ви знаєте свою дитину і те, наскільки добре вона себе почуває у закладі дошкільної освіти.

Анкета анонімна, тому не обов'язково вказувати Ваші особисті дані. Результати опитування будуть використані лише в узагальненому вигляді.

Дата анкетування \_\_\_\_\_

1. У якому настрої Ваша дитина, як правило, йде до дитячого садка?
    - o піднесеному, з радістю;
    - o здебільшого охоче;
    - o не проявляє особливих емоцій;
    - o здебільшого неохоче;
    - o пригніченому;
    - o відмовляється йти у садок.
  
  2. З чим Ви пов'язуєте небажання дитини йти до дитячого садка?
    - o упереджене ставлення з боку педагогів;
    - o взаємини з однолітками;
    - o упереджене ставлення з боку керівництва;
    - o інше (вказіть, що саме) \_\_\_\_\_
-

3. У Вашої дитини виникали проблеми з адаптацією у закладі освіти?
- так;
  - переважно так;
  - іноді;
  - ні, ніколи.
4. Вам завжди вдається поспілкуватися з керівництвом закладу освіти і досягти взаєморозуміння?
- так;
  - переважно так;
  - іноді;
  - ні, ніколи.
5. Педагоги справедливо оцінюють досягнення Вашої дитини?
- так, завжди;
  - переважно так;
  - іноді;
  - ні, ніколи.
6. Ви отримуєте інформацію про критерії, правила і процедури оцінювання досягнень здобувачів дошкільної освіти?
- так, завжди;
  - переважно;
  - іноді;
  - ні, ніколи.
7. Педагоги закладу освіти забезпечують зворотній зв'язок із Вами?
- так, завжди;
  - переважно так;
  - іноді;

о ні, ніколи.

8. Ви задоволені організацією освітнього процесу в ЗДО?

о так, задоволений / задоволена;

о переважно задоволений / задоволена;

о переважно не задоволений / не задоволена;

о не задоволений / не задоволена.

9. На чію допомогу Ви найчастіше розраховуєте в ЗДО у розв'язанні проблемних ситуацій з дитиною (можна обрати декілька варіантів відповідей)?

о директора;

о вихователя-методиста;

о виховательки;

о практичного психолога;

о сестри медичної старшої;

о педагогів;

о інших батьків;

о органів управління освітою.

10. Як Ви оціните освітнє середовище за 4-бальною шкалою (1 – дуже погано ... 4 – відмінно)

Перелік тверджень	1	2	3	4
Облаштування та санітарний стан території				
Безпечність території закладу та ігрових майданчиків				
Наявність розумного пристосування для маломобільних учасників освітнього процесу				
Рівний доступ до якісної освіти незалежно від фізичних, розумових особливостей, віросповідання та політичних поглядів				
Дизайн приміщень (вестибюлі, рекреації, коридори, сходові марші)				
Чистота та облаштування роздягальної кімнати				

Чистота та облаштування групової кімнати				
Наповнення ігрових осередків				
Чистота та облаштування спальної кімнати				
Чистота та облаштування кімнати гігієни				
Чистота та облаштування спортивної зали				
Чистота та облаштування музичної зали				
Матеріальне забезпечення та санітарний стан ресурсної кімнати				
Температурний режим у закладі освіти				

11. Чи забезпечує заклад Вашу дитину харчуванням?

- так;
- ні.

12. Наскільки Ви задоволені харчуванням?

- цілком задоволений/задоволена;
- переважно задоволений/задоволена;
- переважно незадоволений/незадоволена;
- цілком незадоволений/незадоволена.

13. Якщо Ви незадоволені організацією харчування у ЗДО, то вкажіть, що саме є причиною *(можливо декілька варіантів відповіді)*?

- недосконале меню;
- режим харчування;
- якість продуктів;
- не врахування особливих харчових потреб;
- висока вартість;
- несмачні страви;
- інше *(вкажіть, будь ласка, що саме)* \_\_\_\_\_

14. Чи проводиться у закладі освіти робота з батьками щодо:



Перелік тверджень	Постійно	Часто	Іноді	Ніколи
Попередження та зниження рівня дискримінації				
Попередження та зниження рівня насилля				
Безпечне використання мережі Інтернет				

15. Якщо Ви звертались з приводу випадків булінгу, якою була реакція закладу?

- проблема вирішувалась конструктивно і подібних випадків більше не траплялося;
- проблема вирішувалась конструктивно;
- реакція на звернення була формальною;
- звернення не розглянуте;
- я не звертався/зверталася ;
- інше (вказіть, будь ласка, що саме): \_\_\_\_\_

16. Чи ознайомлені Ви з правилами поведінки у закладі та чи дотримуєтесь їх?

- ознайомлений і дотримуюсь;
- ознайомлений, але не дотримуюсь;
- мене не влаштовують правила поведінки через порушення прав дітей;
- нічого не знаю про правила поведінки.

17. У який спосіб Ви отримуєте інформацію про діяльність закладу освіти? (можливо декілька варіантів відповіді)

- батьківські збори;
- інформація від виховательки групи;
- спільноти в соціальних мережах;
- сайт;

- o інтерактивна платформа;
- o важко отримати інформацію.

18. Чи порушуються Ваші права учасника освітнього процесу?

- o практично не порушуються;
- o інколи порушуються, але вирішуються;
- o інколи порушуються і не вирішуються;
- o систематично порушуються.

19. Чи враховує ЗДО думку батьків під час прийняття важливих управлінських рішень?

- o так, завжди;
- o частково враховує;
- o переважно не враховує;
- o не враховує.

20. Чи отримували Ви (у разі потреби) психологічну, психолого-педагогічну допомогу від практичного психолога закладу освіти?

- o так, у разі потреби, я завжди отримував/отримувала психологічну та психолого-педагогічну допомогу;
- o у переважній більшості випадків я отримував/отримувала психологічну та психолого-педагогічну допомогу;
- o дуже рідко;
- o ні, ніколи, навіть на моє прохання;
- o не мав/мала такої потреби.

21. Якого запитання не вистачає у цій анкеті?

Поставте, будь ласка, собі це запитання: \_\_\_\_\_ ?

... і надайте на нього відповідь \_\_\_\_\_.

Дякуємо за відповіді!

## Додаток В

### Типові показники параметрів підшкали «Простір і вмеблювання»

Параметри	Показники
Внутрішній простір	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ у просторі достатньо місця для розташування необхідних меблів, додаткових предметів та обладнання для проведення різного виду занять, ігор з дітьми та повсякденних практик особистого догляду;</li> <li>➤ природне освітлення приміщення забезпечено засобами, що дають змогу дотримуватись вимог рівня освітлення та температурного режиму; прийнятний рівень шуму;</li> <li>➤ санітарно-технічний стан простору;</li> <li>➤ забезпечення вільного та безперешкодного пересування дітей та дорослих, легко користуватися столами та стільцями;</li> <li>➤ забезпечення рівного, безбар'єрного доступу для усіх учасників освітнього процесу.</li> </ul>
Умеблювання для догляду, гри та навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ достатня кількість меблів для повсякденних практик особистого догляду, гри та навчання;</li> <li>➤ санітарно-технічний стан меблів, безпечність та надійність;</li> <li>➤ відповідність меблів зросту дітей;</li> <li>➤ використання трьох і більше різновидів меблів для конкретних видів діяльності;</li> <li>➤ адаптованість меблів до діяльності з дітьми з особливими освітніми потребами (за наявності таких дітей).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ осередки для діяльності дітей за інтересами</li> </ul>

<p>Облаштування групового простору для ігор і навчання</p>	<p>забезпечені змістовним, предметно-ігровим наповненням;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ергономічне зонування тихих і гамірних осередків за допомогою вмеблювання та віддаленого розташування;</li> <li>➤ урізноманітнення тематики осередків, враховуючи потреби та інтереси дітей;</li> <li>➤ раціональне використання простору для ігор дітей (конструктивно-будівельних, рольових, вільних).</li> </ul>
<p>Місця для усамітнення</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ сучасний затишний куточок для усамітнення, розташований в груповому приміщенні та наповнений достатньою кількістю м'яких меблів для релаксації;</li> <li>➤ доступність місць для усамітнення для перебування дітей тривалий час;</li> <li>➤ забезпечення можливості дітям грати на самоті або з другом/подругою;</li> <li>➤ взаємодія персоналу з дітьми, які грають на самоті.</li> </ul>
<p>Візуальне оформлення простору, пов'язане з дітьми.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ візуальні матеріали відповідають інтересам дітей та розміщені у місцях, де діти перебувають більшу частину дня;</li> <li>➤ візуальний простір пов'язаний із життям дітей: світлини, їх творчі роботи, тривимірні моделі дитячої роботи, матеріали, які відповідають тематиці дня/тижня;</li> <li>➤ елементи візуального оформлення спонукають для реалізації завдань мовленнєвого розвитку дітей, їх словника.</li> </ul>
<p>Простір для розвитку великої моторики</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ у груповому осередку та на ігровому майданчику створено простір для розвитку великої моторики;</li> <li>➤ оновлення технологічного та предметно-ігрового наповнення, що стимулює їх рухову активність (стрибки, погойдування, метання та кочення предметів тощо);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ безпечність простору для розвитку великої моторики, його доступність.</li></ul>
Обладнання для розвитку великої моторики	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ різноманіття стаціонарного та переносного обладнання для розвитку великої моторики;</li><li>➤ обладнання безпечне, відповідає віковим та індивідуальним особливостям дітей;</li><li>➤ наявність обладнання для дітей з ООП, яке відповідає їхній нозології.</li></ul>