

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

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЬНО-
АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА
ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи
8.0121-з
спеціальності 012 «Дошкільна освіта»
освітньо-професійної програми
«Дошкільна освіта»
К. Ю. Парамонова

Керівник: доцент кафедри дошкільної та
початкової освіти, к. пед. н.
_____ А. Ф. Курінна

Рецензент: доцент кафедри дошкільної та
початкової освіти, к. пед. н.
_____ О. О. Самсонова

Запоріжжя
2022

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 _____
« ____ » _____ 2022 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Парамоновій Катерині Юрївні

- 1. Тема роботи:** «Науково-методичні засади контрольної-аналітичної діяльності керівника закладу дошкільної освіти» затверджена наказом ЗНУ керівник роботи Курінна Алла Феліксівна, доцент кафедри дошкільної та початкової освіти, к. пед. н., доцент, затверджена наказом ЗНУ від «20» липня 2022 р. № 886-с
- 2. Строк подання студентом роботи:** 21 листопада 2022 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** матеріали педагогічної практики, курсових робіт.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що належить розробити):** визначити ступінь розробленості проблеми в педагогічній теорії та практиці, визначити шляхи її ефективного вирішення; з'ясувати сутність, зміст та особливості контрольної-аналітичної діяльності керівника закладу дошкільної освіти; розкрити фактори впливу на ефективність процесу контрольної-аналітичної діяльності керівника закладу дошкільної освіти; розробити й теоретично обґрунтувати систему контрольної-аналітичної діяльності керівника Виноградівського закладу дошкільної освіти № 9 Берегівського району Закарпатської області, перевірити її ефективність.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиць – 2; рисунків – 4 із результатами дослідження.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Курінна А. Ф.	03.02.22 р.	03.02.22 р.
Розділ 1	Курінна А. Ф.	15.04.22 р.	15.04.22 р.
Розділ 2	Курінна А. Ф.	12.06.22 р.	12.06.22 р.
Висновки	Курінна А. Ф.	18.09.22 р.	18.09.22 р.

7. Дата видачі завдання: 03.02.22 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ Парамонова К. Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Курінна А. Ф.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Турбар Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 97 с., 2 таблиці, 4 рисунки, 91 джерело.

Мета дослідження – розробити й теоретично обґрунтувати науково-методичні засади контрольно-аналітичної діяльності керівника закладу дошкільної освіти.

Об'єкт дослідження – процес контрольно-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти № 9 Березівського району Закарпатської області.

Предмет дослідження – система організації контрольно-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти № 9 Березівського району Закарпатської області.

Для розв'язання поставлених завдань та досягнення мети використано такі методи дослідження: *теоретичні*: аналіз наукових джерел та нормативної документації ЗДО, порівняння, класифікація, систематизація теоретичних й експериментальних даних, узагальнення та аналіз педагогічних інновацій і педагогічного досвіду; *емпіричні*: ранжування, моделювання, спостереження, анкетування.

Теоретичне значення дослідження полягає в науковому обґрунтуванні системи організації контрольно-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти № 9 Березівського району Закарпатської області.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що розроблена, теоретично обґрунтована система організації контрольно-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти № 9 Березівського району Закарпатської області пройшла експериментальну перевірку, що дає можливість упроваджувати її в умовах закладів дошкільної освіти.

Галузь використання: заклади дошкільної освіти.

УПРАВЛІННЯ, КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КЕРІВНИК, ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ, СИСТЕМА КОНТРОЛЬНО-
АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

SUMMARY

Paramonova K. Yu. Scientific and Methodological Principles of Control and Analytical Activities of the Head in Preschool Institution

The qualifying paper consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references (91 items). The volume of the qualifying work is 97 pages (with 78 pages of the main text). The work contains 2 tables and 4 figures.

The purpose of the study is to develop and theoretically substantiate scientific and methodological principles of control and analytical activities of the head of the preschool institution.

According to the subject and purpose the tasks of the research are formulated:

1. Determine the degree of elaboration of the problem in pedagogical theory and practice, determine the ways of its effective solution.
2. Cover the essence, content and features of control and analytical activities of the head of the preschool institution.
3. Identify the factors influencing the effectiveness of the process of control and analytical activities of the head of the preschool institution.
4. Develop and theoretically substantiate the system of control and analytical activities of the head of Vynohradiv preschool institution № 9, Berehiv district of Zakarpattia region, check its effectiveness.

The object of the research is the process of control and analytical activities in Vynohradiv preschool institution № 9, Berehiv district of Zakarpattia region.

The subject of the research is the system of organization of control and analytical activities in Vynohradiv preschool institution № 9, Berehiv district of Zakarpattia region.

The first chapter «Theoretical foundations of control and analytical activities of preschool institution head» analyzes control as a management function; presents content and features of analytical activities in preschool education, as well as factors

influencing the effectiveness of the process of control and analytical activities of the head of preschool institution.

The second chapter «Implementation of control and analytical function of the head of preschool institution» deals with the experimental verification of the system of control and analytical activities in Vynohradiv preschool institution № 9, Berehiv district of Zakarpattia region. The chapter also covers the features of optimizing the functioning of the system of control and analytical activities in preschool education.

The practical significance of the results of the study is that the developed, theoretically sound system of organization of control and analytical activities in preschool education is experimentally tested, and its implementation in preschool institution is recommended.

Key words: management, control and analytical activity, head, preschool educational institution, system of control and analytical activity.

ЗМІСТ

Вступ.....	9
Розділ 1 Теоретичні основи контрольно-аналітичної діяльності керівника закладу дошкільної освіти.....	13
1.1. Контроль як функція управління.....	13
1.2. Зміст та особливості аналітичної діяльності в закладах дошкільної освіти.....	31
Розділ 2. Реалізація системи контрольно-аналітичної функції керівника закладу дошкільної освіти.....	56
2.1. Система контрольно-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти №9 Берегівського району Закарпатської області	56
2.2. Оптимізація функціонування системи контрольно-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти №9 Берегівського району Закарпатської області	78
Висновки	86
Список використаної літератури	90

ВСТУП

Освіта – це цілеспрямований процес навчання, виховання та розвитку з урахуванням інтересів людини, суспільства, держави. Освітня діяльність полягає не тільки в передачі, розповсюдженні та засвоєнні знань. У сучасному світі знання стають основним ресурсом суспільства, а в поєднанні з моральними та культурними цінностями, утворюють фундамент для розвитку особистості. Розвивається суспільство – змінюється система освіти. Модифікується, трансформується й удосконалюється і система дошкільної освіти, яка завжди виконувала і виконує важливе соціальне замовлення суспільства, та є одним із факторів його розвитку.

У Законі України «Про освіту» акцентується: «Метою дошкільної освіти є забезпечення цілісного розвитку дитини, її фізичних, інтелектуальних і творчих здібностей шляхом виховання, навчання, соціалізації та формування необхідних життєвих навичок» [23].

Перетворення та розвиток системи дошкільної освіти в значній мірі визначається тим, наскільки ефективно здійснюється управління всіма її ланками.

Перед менеджером сучасного закладу дошкільної освіти стоїть завдання динамічно розвивати зміст освітнього процесу, підвищувати його ефективність та якість. Сучасний керівник повинен бути компетентним, як у питаннях методології навчання, виховання і розвитку дошкільників, так і в системному управлінні.

Нелегко знайти більш багатогранне і складне явище, ніж управлінська діяльність. У сучасних умовах управління освітою – це, перш за все, управління процесом її розвитку. Основною складовою, що сприяє переходу освіти на сучасний рівень, який відповідає суспільно-політичним потребам держави, є пошук нових, відкритих моделей управління освітою.

Від особистісних якостей управлінця залежить успішність діяльності колективу, задоволеність роботою, сприятливий мікроклімат. Це його правові знання, управлінські та психологічні знання управління персоналом, вміння бачити перспективу розвитку всього колективу та персонально кожного, знання сучасних тенденцій в освітній політиці, вміння та здатність забезпечити матеріально-технічну базу.

Якщо розглядати заклад дошкільної освіти як відкриту соціально-педагогічну систему, то управління ним на сьогодні потребує цілеспрямованої взаємодії усіх учасників освітнього процесу: менеджера, педагогів, вихованців, батьків, громадськості, яку здійснюють через реалізацію контрольної-аналітичної функції процесу управління.

Проблема контрольної-аналітичної діяльності, особливо в системі освіти, повсякчас привертала увагу науковців. Їй присвячено роботи Є. Березняка, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Ю. Конаржевського, К. Крутій, О. Мармази, Н. Островерхової, М. Поташника, І. Романюк, Т. Шамової та інших дослідників. Їхні роботи є фундаментальними під час вивчення цієї управлінської функції, проте постійні зміни вимагають нового бачення, нових напрацювань, які б відповідали вимогам сучасної освітньої діяльності.

Управління розвитком закладу освіти – це частина здійснюваної в ній управлінської діяльності, у якій засобом планування, організації, керівництва і контролю процесів розробки та освоєння нововведень забезпечується цілеспрямованість і організованість діяльності колективу, отримання якісно нових результатів освіти [64].

Питання контрольної-аналітичної діяльності визначені в нормативно-правових та законодавчих документах: розділ V «Забезпечення якості освіти», розділ VIII «Управління та контроль у сфері освіти» Закону України «Про освіту», п. 55, 56 «Положення про дошкільний навчальний заклад», «Орієнтовна програма здійснення внутрішнього контролю у дошкільному навчальному закладі» [23; 56; 62].

Контролем завершується управлінський цикл, щоб визначити стан роботи й намітити завдання на майбутнє. Завдання реалізуються через систему заходів, а потім необхідно знову проаналізувати рівень роботи, але вже на якісно новому етапі діяльності закладу дошкільної освіти (далі – ЗДО).

Контроль дозволяє узагальнити дані про результати освітнього процесу, зафіксувати відхилення від запланованих завдань, виявити наявність передового педагогічного досвіду тощо. Іншими словами, контроль є основним джерелом інформації для ухвалення управлінського рішення.

Контроль завжди спрямований на реалізацію багатьох цілей за розділами роботи ЗДО. Практика показує, що побудова системної концепції контрольно-аналітичної діяльності, яка охоплює всі напрями діяльності ЗДО, викликає труднощі у багатьох керівників. Саме цим і зумовлена актуальність теми даного дослідження *«Науково-методичні засади контрольно-аналітичної діяльності керівника закладу дошкільної освіти»*.

Мета дослідження – розробити й теоретично обґрунтувати науково-методичні засади контрольно-аналітичної діяльності керівника закладу дошкільної освіти.

Відповідно до мети сформульовано завдання дослідження:

1. Визначити ступінь розробленості проблеми в педагогічній теорії та практиці, визначити шляхи її ефективного вирішення.
2. З'ясувати сутність, зміст та особливості контрольно-аналітичної діяльності керівника закладу дошкільної освіти.
3. Розкрити фактори впливу на ефективність процесу контрольно-аналітичної діяльності керівника закладу дошкільної освіти.
4. Розробити й теоретично обґрунтувати систему контрольно-аналітичної діяльності керівника Виноградівського закладу дошкільної освіти № 9 Берегівського району Закарпатської області, перевірити її ефективність.

Об'єкт дослідження – процес контрольно-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти № 9 Берегівського району Закарпатської області.

Предмет дослідження – система організації контрольно-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти № 9 Берегівського району Закарпатської області.

Для розв'язання поставлених завдань та досягнення мети використано такі методи дослідження: *теоретичні*: аналіз наукових джерел та нормативної документації ЗДО, порівняння, класифікація, систематизація теоретичних й експериментальних даних, узагальнення та аналіз педагогічних інновацій і педагогічного досвіду; *емпіричні*: ранжування, моделювання, спостереження, анкетування.

Теоретичне значення дослідження полягає в науковому обґрунтуванні системи організації контрольно-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти № 9 Берегівського району Закарпатської області.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що розроблена, теоретично обґрунтована система організації контрольно-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти № 9 Берегівського району Закарпатської області пройшла експериментальну перевірку, що дає можливість упроваджувати її в умовах закладів дошкільної освіти.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Контроль як функція управління

Зміни в нашому житті, політичні, економічні, соціальні, суттєво впливають на перетворення в системі освіти. Зазвичай дошкільна освіта починає змінюватися лише слідом за школою, а то і за прикладом школи. За сучасних умов назріла об'єктивна необхідність появи принципово нових підходів до розроблення теоретико-методологічних засад, принципів, змісту й організаційних форм діяльності закладу дошкільної освіти й управління ним, зокрема.

Останнім часом в управлінні закладами дошкільної освіти намітилися певні зміни: відмова від авторитарного стилю управління та перехід до принципів демократизації та гуманізації. Такий процес потребує суттєвого оновлення теорії, практики управління закладом дошкільної освіти.

Управління належить до найзагальніших понять і свого конкретного обґрунтування набуває стосовно тієї чи галузі. Воно залежить від специфіки об'єкта. Чим складніший об'єкт, тим більшої уваги потребує управління ним, тим ґрунтовніше треба знати закономірності його розвитку. Управління – це складна та різноманітна сфера діяльності, в якій виникає безліч проблем організаційного, педагогічного, технічного та психологічного характеру.

Управління є поєднанням різних функцій (видів діяльності), які виникають внаслідок поділу управлінської праці. Академічний словник української мови поняття «функція» (від лат. *functio* – діяльність) трактує як роботу кого-, чого-небудь, обов'язок, коло діяльності когось, чогось [1]. Кожну управлінську функцію спрямовано на розв'язання специфічних і різноманітних проблем взаємодії між окремими підрозділами системи, якою

управляють, що вимагає здійснення чималого комплексу конкретних заходів. У функціях виявляють сутність і зміст управління. Функція є об'єктивною складовою управління, прояв якої є формою прояву цілого. У цьому виявляють системний підхід до формування поняття та структури функцій управління [9].

Неабиякої уваги в дослідженнях багатьох учених відведено такій функції, як контроль. Адже після планування, організації, мотивації діяльності виникає потреба забезпечити постійне спостереження за ходом процесів діяльності та з'ясувати проблеми, які перешкоджають їх успішному здійсненню. Неконтрольований процес – процес, яким не управляєш. Контроль – це не констатація окремих фактів, а виявлення наявних причин, недоліків і вироблення способів щодо їхнього усунення. На практиці суттєвим недоліком контролю є його стихійність, безсистемність, відсутність ґрунтовного аналізу [2, с. 50].

Отже, контроль – це вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання та досягнення цілей, виявлення відхилень, недоліків і причин їхнього виникнення з метою уникнення накопичення та повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо [8, с. 36]. Контроль є важливим чинником забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку суб'єкта, уникнення криз.

Питанням контролю в освіті присвячено дослідження Г. Горської, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Ю. Конаржевського, О. Мармази, В. Пікельної, М. Портнова, І. Романюк, М. Сунцова, П. Худомирського, Т. Шамової, Н. Шубіна, Г. Щукіної, В. Якуніна та ін.

Аналіз наукових праць дозволяє стверджувати, що в основі контролю лежать два види управлінської діяльності [11, с. 73]:

- перцептивний, пов'язаний зі збиранням інформації щодо ходу та розвитку навчального процесу, який передбачає порівняння дійсного стану справ із еталоном через безпосереднє сприймання педагогічної діяльності керівником;

– комунікативний, що передбачає створення комунікативної мережі, якою іде інформація, необхідної для управління педагогічним процесом, спілкування директора, його заступників із педагогами, учнями.

За Академічним тлумачним словником української мови «контроль» – це перевірка, облік діяльності кого-, чого-небудь, нагляд за кимось, чимось [1].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначають, що сутністю контролю є забезпечення досягнення мети організації на підставі отриманої інформації у вигляді зворотного зв'язку. Процес контролю складається із установавання стандарту, визначення досягнутих результатів, порівняння стандарту із досягнутим параметром і коригування за потреби ходу робіт [53, с. 390].

У книзі «Основи менеджменту» подано визначення контролю як процесу зворотного зв'язку, що забезпечує досягнення поставлених цілей. За його допомогою виявляють відхилення від норм і коригують діяльність на етапі, коли відхилення можна легко усунути [52, с. 21].

Ю. Конаржевський відзначає, що контроль – це постійне порівняння того що є, із тим, що має бути. Автор також вказує на необхідність змістовного перегляду функції внутрішнього контролю, переведення його з позицій жорсткого підконтрольного засобу, який здійснює одноосібно керівник, на позиції передання відстеження своєї діяльності безпосередньо підлеглим [29].

Г. Єльнікова вважає, що контроль містить перевірку, оцінювання, фіксування результатів навчання, коригування відхилень. Автор виділяє три основні функції контролю: контролювальну, навчальну, виховну. Контроль характеризують системність, об'єктивність і його головне призначення – отримання зворотного зв'язку від об'єкта управління [20].

Л. Даниленко, Н. Островерхова визначають контроль як функцію управління, яку здійснює керівник за всіма напрямками управлінської діяльності. Основне призначення контролю – отримання зворотного зв'язку про стан об'єкта з метою прийняття управлінського рішення. Контроль

проводить одноосібно керівник. Автори зазначають, що результативність проведення контролю залежить від системного підходу до його організації [15].

В. Пікельна розкриває поняття контролю як перевірку відповідності реального ходу процесу планам, нормам, інструкціям, рішенням. Його завдання полягають у необхідності розкриття причин наявних недоліків і розроблянні заходів щодо їх уникнення [59].

Г. Щукіна розглядає контроль як кібернетичний принцип зворотного зв'язку, притаманний управлінню будь-якою саморегульованою системою [90].

В. Якунін тлумачить контроль як одну із форм управління навчальною діяльністю учнів. Автор також вказує на те, що в теорії управління контроль розглядають як важливу, відносно самостійну та заключну функцію управлінського циклу. Він є механізмом виявлення й оцінювання результатів виконаної дії. Основне його призначення – забезпечення зворотного зв'язку щодо відповідності фактичних результатів функціонування системи стосовно поставлених цілей. Контроль передбачає фіксацію його результатів. Автор виділяє такі його рівні: контроль, взаємоконтроль, самоконтроль. Останній є механізмом саморегуляції людини в ситуаціях спілкування та спільної навчальної діяльності. Учений стверджує, що контроль пов'язаний із виявленням і регулюванням факторів зовнішнього середовища та внутрішніх факторів самої системи. Контроль обов'язково повинен мати норму (зразок, еталон), з якою постійно іде порівняння наявних результатів. Щодо перебігу навчальної діяльності, то він має такі складові: порівняння наявних результатів із еталоном, змістовне оцінювання та корекцію. Автор зазначає, що контроль створює певне підґрунтя для прийняття управлінських рішень [24, с. 43].

П. Третьяков відводить головне місце контролю під час управління інноваційними процесами. На думку автора, його призначення та завдання полягають у:

- констатації, експертному аналітичному оцінюванні досягнутих результатів і відповідних висновках щодо проведення регулювання процесу освітньої діяльності;
- оцінюванні всіх учасників процесу, результатів їхньої діяльності як підставі для вироблення висновків і корекції поведінки та діяльності педагогічного колективу;
- оцінюванні результатів управління інноваціями відповідно до комплексно-цільової програми та мети регулювання управлінських впливів;
- формуванні каналів зворотного зв'язку для інформування та стимулювання всіх учасників інноваційного процесу [24, с. 44].

Г. Щокін під контролем виконання розуміє безпосередню перевірку та регулювання ходу виконання наказу або розпорядження, облік та аналіз результатів виконання контрольованих документів у визначені терміни [89].

Таким чином, контроль – це самостійна функція управління, яка забезпечує зворотний зв'язок, що передбачає перевірку й оцінювання наявного стану об'єкта з бажаним. Це інформація про стан об'єкта, яку використовують для попередження негативних результатів і прийняття управлінського рішення.

Узагальнення поглядів різних наукових шкіл дозволяє виокремити такі характеристики контролю, як:

- 1) інформаційна система;
- 2) система для прийняття управлінських рішень;
- 3) функція управління;
- 4) процес, що має мету проведення;
- 5) процес оцінювання реального стану об'єкта з бажаним;
- 6) попередження негативних результатів (корекції);
- 7) прогнозування розвитку;
- 8) одноосібне виконання елементів управлінського процесу;
- 9) засіб зворотного зв'язку (ефективність залежить від систематичності та своєчасності).

Контроль є функцією управління, яка встановлює відповідність реального ходу освітнього процесу загальнодержавним вимогам і планам роботи закладу освіти. Функцію контролю тісно пов'язано з усіма функціями управлінського циклу. Особливо тісним є її зв'язок із функцією аналізу, оскільки інформація, яку одержують у результаті внутрішнього контролю, стає предметом педагогічного аналізу. Контроль дає систематизовану інформацію про розходження між метою й отриманим результатом, а аналіз цієї інформації з'ясовує причини, умови цих розходжень і відхилень. Результати аналізу даних внутрішнього контролю дають змогу керівникові провести своєчасне регулювання (корекцію) перебігу педагогічного процесу. Систематичне внесення коректив сприяє об'єднанню діяльності підструктур, окремих груп, спрямовує їхню роботу в єдине русло.

Необхідно зазначити, що за сучасних умов контроль як сучасний механізм управління навчальним закладом потребує перегляду сутності й оновлення. Підтвердженням цього є точка зору Л. Даниленко, Н. Островерхової [15], які акцентують увагу на поступовій модернізації управлінських функцій, в тому числі й контрольної-аналітичної. А виявляємо ми це, насамперед, у тому, що сьогодення вимагає від контролю оперативності, своєчасності, об'єктивності, системності, делегування повноважень щодо його проведення підлеглим тощо. Контроль із часом має змінюватись, набувати демократичних форм здійснення із залученням виконавців для самоконтролю власної діяльності з періодичним зовнішнім контролем, тобто здійсненням переходу функції жорсткого контролю на м'яке відстеження діяльності.

Важливою складовою визначення теоретичних засад окремого об'єкта або явища є визначення їх принципів. Принцип – це першооснова, те, що лежить в підґрунті певної сукупності фактів, теорії науки [50]. Враховуючи сучасні тенденції розвитку дошкільної освіти, можна визначити наступні принципи для здійснення контрольної функції в ЗДО [68].

Принцип позитивних моральних орієнтирів полягає у позитивному погляді керівника на діяльність педагогів, ставлення до них як до самостійних суб'єктів, здатних діяти на власний розсуд, бажаннями, переконаннями, з урахуванням отриманих психолого-педагогічних знань та досвіду. Інакше кажучи, керівник виходить із того, що у кожного педагога в його професійній діяльності є особистісний зміст і особистісна значущість, на які необхідно спиратись у процесі контролю. А якщо такий особистісний зміст відсутній, то потрібно допомогти педагогові його знайти.

У поданому контексті контроль розгортається на ґрунті розуміння певної педагогічної ситуації, співпраці з педагогом, діалогу, взаєморозуміння та інших гуманістичних проявів усіх учасників освітнього процесу. Важливим є психологічне налаштування керівника закладу щодо контролю, розуміння ним своєї місії: не лише перевірити, зафіксувати, але й вислухати, зрозуміти, пояснити, запропонувати, показати. Це вимагає від керівника вдосконалення форм і методів управлінської діяльності:

- вміння слухати і чути;
- вести діалог, ділову бесіду;
- накопичувати і систематизувати потрібну інформацію у ході цього спілкування;
- ранжувати проблеми за ступенем їх вагомості, важливості, значущості для закладу;
- виявляти та відстежувати тенденції, які щойно намітились або вже активно даються взнаки як з позитивного, так і з негативного боку.

Отже, сучасний керівник закладу дошкільної освіти має розвивати у собі вміння контролювати власні емоції, оцінювати підлеглих за їхньою професійною діяльністю, а не за емоційним ставленням до них. З погляду психології управління, контроль передбачає виявлення психологічних та соціально-психологічних чинників досягнення або недосягнення накресленої цілі, їх аналіз, визначення вагомості цих чинників і нові розробки програми

корегувальних дій та її впровадження з метою досягнення бажаного результату.

Принцип індивідуально-диференційованого підходу та довіри. Віра у професійні потенції педагога, довіра до нього, підтримка його намагань до самореалізацій та самоствердження замість надмірних вимогливості, контролю; розуміння, що не зовнішні впливи, а внутрішня мотивація визначають успіх у розвиткові професійної компетенції педагога. Це основа цього принципу.

Варто зазначити, що обґрунтованою управлінською дією буде індивідуально-диференційований підхід до самої процедури проведення контролю. Є педагоги, яким необхідно лише підказати нові ідеї і не витрачати час на дрібний контроль. Є педагоги, які потребують допомоги у деяких питаннях педагогічної діяльності, тому керівникові під час контролю потрібно акцентувати увагу саме цих питаннях. Проте є педагоги, які потребують постійного адміністративного контролю.

Треба пам'ятати, що індивідуальність притаманна лише тій людині, яка реально володіє суб'єктними якостями та повноваженнями; вміло використовує їх при побудові діяльності, спілкування і взаємин. Тому потрібно допомагати педагогові стати суб'єктом контрольної функції, сприяти формуванню і збагаченню його суб'єктного досвіду щодо аналізу, оцінювання, регулювання власної освітньої діяльності та діяльності колег.

Отже, педагогові з високою культурою і результативністю педагогічного процесу треба надавати право працювати на довірі та самоконтролі без невиправданого втручання, постійного контрольного нагляду. Насамперед потрібно вивчати діяльність тих педагогів, досвід роботи яких заслуговує на узагальнення та впровадження у практику та перевіряти тих педагогів, які мають проблеми з тих або їх питань.

Принцип самоактуалізації, творчості та успіху в здійсненні контролю має ґрунтуватися на знаннях керівника про те, що в кожній людині існує потреба в актуалізації своїх інтелектуальних, комунікативних, художніх і

фізичних здібностей. Для педагога ж важливою є потреба в актуалізації власних професійних здібностей. Тому контроль має пробуджувати та підтримувати намагання до прояву, розвитку його професійних можливостей.

Саме під час контролю або його підсумків керівникові важливо відмічати найкращі успіхи (принаймні хоча б один) кожного педагога, адже досягнення успіху в тому чи іншому виді професійної діяльності сприяє формуванню позитивного «Я»-образу особистості, стимулює процеси самовдосконалення і самопобудови власного «Я».

Принцип нормативності означає, що у процесі контролю, як й інших управлінських функцій, керівник має керуватися нормативними документами, що визначають їх повноваження, порядок ухвалення відповідних управлінських рішень, вимоги щодо заходів, які вони мають розробляти з метою забезпечення ефективної реалізації управлінських рішень, раціонального використання трудових ресурсів тощо. Зі змінами, що відбуваються у нормативно-правовій базі дошкільної освіти, керівник має регулярно знайомити свій колектив.

Принцип об'єктивності. Об'єктивність контролю в системі управління закладом дошкільної освіти означає, що оцінки результатів освітньої діяльності педагога збігаються незалежно від методів і засобів контролювання та того, хто здійснює контроль з певного питання (завідувач, вихователь-методист тощо).

Контроль має бути позбавленим суб'єктивних та помилкових оцінних суджень й висновків керівника. Об'єктивність забезпечується:

- ґрунтовним і точним вивченням фактів і документів;
- науково обґрунтованим змістом спостережень, співбесід, експертних завдань (питань), інших діагностичних процедур;
- однаковим, дружнім ставленням керівника до всіх педагогів;
- точним, адекватно установленим критерієм оцінювання професійних знань та вмінь.

Отже, об'єктивність контролю полягає у ґрунтовному вивченні фактів і документів, заслуховуванні пояснень, проведенні необхідних підрахунків, аналізів, вимірів, зіставлень, виявленні причин порушень, недоліків чи помилок. І лише узагальнення всіх отриманих у такий спосіб даних призводить до правильних, обґрунтованих висновків, що дає змогу знайти правильне вирішення під час усунення порушень чи попередити небажані наслідки.

Принцип об'єктивності тісно пов'язаний з принципами законності, професійності компетентності та гласності.

Своєчасність контролю полягає не в тому, щоб постійно перевіряти, а в часовому інтервалі між замірами і висновками про них. Часовий інтервал визначається з урахуванням часових рамок основного плану, швидкості змін і затрат на вимірювання і поширення отриманих результатів. Важливою метою контрольної функції є усунення відхилень раніше, ніж вони стануть серйозними, набудуть кризового характеру.

Принцип гласності та зворотного зв'язку. Гласність контролю дає змогу педагогам бачити механізм формування і реалізації управлінського впливу та перебіг усіх управлінських процесів, забезпечує тих, кого перевіряють, необхідною повною інформацією.

Наприклад, із темою, метою, параметрами діяльності учасників педагогічного процесу та терміном проведення тематичного, фронтального, підсумкового контролю, які плануються на навчальний рік, керівник має знайомити педагогів під час установчої педагогічної ради. З питаннями оперативного контролю необхідно ознайомлювати колектив на місяць (на квартал або на півріччя), до прикладу, на останньому тижні поточного місяця під час педагогічної години.

Гласність – це не означає, що керівник має щодня попереджати педагогів про певні процедури вивчення стану освітнього процесу, адже для керівника важливо побачити професійну діяльність педагога, життєдіяльність дітей у звичному режимі, без спеціальної підготовки. Важливо, щоб

циклограма контролю (вивчення стану організації життєдіяльності дітей) за освітньою діяльністю закладу дошкільної освіти та інформація щодо питань оперативного контролю знаходилася на методичному стенді, а відвідування керівником груп стало звичним явищем.

Також важливо, щоб процес вивчення стану проблеми, його оприлюднення не зайняли важливішого місця ніж цілі навчального закладу. Інформація про контроль важлива лише тоді, коли доходить до тих, хто має право на її основі скласти систему заходів і, реалізуючи їх, поліпшити результати своєї діяльності. Це і є основою зворотного зв'язку, сутність якого полягає у зв'язку між отриманим ефектом та управлінським впливом.

Принцип доступності. Щоб контроль не викликав непорозуміння, тривогу, треба, щоб педагоги добре орієнтувалися у змісті питань, які мають перевірятися. До правил доступного контролю можна віднести такі:

- контролюючи, необхідно враховувати рівень підготовки і розвитку професійних знань та вмінь педагога, спиратись на їх педагогічні можливості та особистісні якості;
- формулювати завдання контролю чітко й конкретно;
- відчутти, які аспекти контрольної процедури необхідно пояснити, а в чому педагоги розберуться самі.

Проте варто розуміти, що доступність не означає, що всі питання контролю потрібно підводити до рівня найслабшого за своїми знаннями та вміннями педагога.

Економічність контролю полягає в тому, що контроль, на який витрачається більше зусиль, різноманітних ресурсів, ніж він дає для результату, не потрібний. Контроль має відповідати потребам і можливостям усіх осіб, хто взаємодіє з системою контролю і хто її реалізує.

Принцип гнучкості, виваженості та доцільності контролю. Гнучкість контролю полягає в тому, що він має пристосуватися до змін, відчувати актуальність питань, що виникають у діяльності закладу дошкільної освіти. Виваженість та доцільність змісту контролю полягає у таких аспектах, як:

- відповідність змінам у нормативно-правовій базі щодо функціонування та розвитку дошкільної освіти;
- відповідність специфічним конкретним умовам, що створені у закладі дошкільної освіти;
- відповідність завданням річного плану закладу тощо.

Отже, вивчаючи аналіз виконання річного плану, завдання закладу дошкільної освіти на наступний навчальний рік, зміст нового річного плану, результати діагностики педагогів, обстеження дітей та моніторингові дослідження з означених питань за кілька років, можна говорити про рівень гнучкості, вираженості та доцільності контролю у цьому дошкільному закладі.

Варто зазначити, що такі принципи контролю, як законність, своєчасність, гласність, доступність, економічність та гнучкість, вираженість й доцільність, є основою стратегічного характеру контролю.

Принцип дієвості, комплексності. Практика свідчить, що контрольна функція, яка зводиться лише до оцінки діяльності закладу в певному питанні, обмежується аналізом кінцевих результатів із визначенням недоліків, не може сприяти якісному розвитку всіх аспектів діяльності закладу, не створює засад для активних управлінських дій щодо подолання проблем, тобто, контроль втрачає дієвість.

Для керівника важливіше проаналізувати характер і причини відхилень від норми, з'ясувати реальний вплив конкретної педагогічної практики на особистісне зростання дошкільника і на цій основі поради, у який спосіб треба поліпшити справу, попередити помилки і самому взяти участь у виправленні та усуненні недоліків. Такий контроль орієнтований на майбутнє.

Таким чином, зміст контрольної функції управління містить комплексне вивчення діяльності дошкільного навчального закладу і передбачає:

- спостереження за перебігом, динамікою і закономірністю розвитку процесів у закладі дошкільної освіти, вимірювання, реєстрацію і групування даних;
- порівняння параметрів діяльності закладу дошкільної освіти із завданнями дошкільної освіти;
- кількісну і якісну оцінку ефективності діяльності, оцінку фактичних результатів, співвіднесення їх з окресленою метою;
- виявлення відхилень, проблем у розвитку закладу;
- виявлення причин стану, що склався;
- визначення найдоцільніших шляхів щодо забезпечення оптимальних показників діяльності закладу.

Для того, щоб здійснювати гуманоцентрований контроль, необхідно створювати сприятливі умови для цілеспрямованого особистісного та професійного розвитку педагога, збагачення його знаннями і досвідом, керувати цим процесом у злагоді з потребами внутрішніх сил педагога, враховуючи його професійні та особистісні позиції, інтереси.

Педагог має бути впевнений у необхідності подолати проблеми в професійній діяльності, намагатися розвинути свої педагогічні здібності. Аби цей процес справді відбувся, потрібно здійснювати психологічну й методичну підтримку та супровід.

Методична допомога передбачає спеціально організовану методичну роботу, спрямовану на виявлення, визначення і розв'язання проблем педагога з метою реалізації прав педагога на оптимальні умови праці, розвиток професійної компетентності.

Методична підтримка – це реалізація та корегування (за потреби) системи заходів, яка спрямована на надання педагогові методичної допомоги завідувачем та вихователем-методистом.

Саме тому на сучасному етапі розвитку дошкільної освіти велику увагу приділяють питанням методичної роботи, що побудована на діагностичній основі.

Відповідно до принципу формування професійної компетентності, всі педагоги закладу дошкільної освіти повинні мати достатній та високий рівні професійної підготовки, адже загальна ерудиція, високий рівень професіоналізму, врахування реальних умов праці дають змогу керівникові творчо вирішувати складні педагогічні завдання.

Однак варто зазначити, що у контексті особистісно зорієнтованого підходу в освіті досить важливим є ґрунтовність знань керівників ЗДО з питань соціальної психології, педагогічної психології та психології управління.

Виходячи з наведеного вище, можна зазначити, що контроль відповідно до гуманістичного підходу має виконувати функції, які мають стати визначальними в контрольній діяльності керівника закладу дошкільної освіти.

До функцій контролю належать:

- діагностична функція: контроль діагностує педагогічний процес за певними критеріями, виявляє як успіхи, так і недоліки роботи всіх його учасників;
- інформаційна функція: контроль є джерелом отримання інформації, необхідної для аналізу результатів діяльності під час співвіднесення їх із запланованими результатами, здійснення коригування роботи адміністрації, педагогічного колективу, визначення подальшої тактики дій відповідно до обраної стратегії;
- стимулювально-мотиваційна функція: контроль стимулює педагогів до вдосконалення форм і методів здійснення освітнього процесу; контроль мотивує прагнення вихователів до отримання кращих показників у навчанні та вихованні;
- комунікативна функція: контроль є однією із комунікативних ланок у взаємовідносинах (вихованців та вихователів; педагогів і керівника закладу; вихованців, педагогів і керівника); систематизований контроль забезпечує безперервний процес взаємодії усіх учасників освітнього процесу;

– інтегративна функція: контроль об'єднує зусилля усіх учасників освітнього процесу під час усунення недоліків роботи з метою досягнення спільної мети.

Зазначені функції контролю виконують на підґрунті комплексу визначених принципів, які забезпечують оптимальність здійснення контрольно-аналітичної діяльності.

Як відомо, цілеспрямованість – важлива складова будь-якої діяльності людини. Перш, ніж досягти чогось, людина створює уявний образ потрібного майбутнього, будує його у свідомості, здійснює так зване випереджальне відображення дійсності.

Про ефективність будь-якої діяльності свідчить її результат. Тому мета контролю полягає в максимальному забезпеченні фактичних результатів очікування шляхом виявлення наявності та визначення характеру відхилень від навчальних норм і вимог, а також вивчення перспективного досвіду з певної проблеми.

У науково-методичній літературі немає однозначного підходу до класифікації видів контролю. Н. Корепанова, І. Липчанский визначають, що контроль за функціонуванням і розвитком закладу дошкільної освіти можна розділити на зовнішній і внутрішній [33].

Зовнішній контроль дошкільного закладу – контроль з боку органів освіти, охорони здоров'я, санітарних та інших організацій. Порядок зовнішнього контролю визначається чинною нормативно-правовою базою.

Внутрішній контроль включає в себе зміст усіх напрямів діяльності дошкільного закладу: організаційну, освітню, соціальну та методичну.

Подаємо класифікацію видів контролю, яка виокремлює контроль [68]:

- за змістом проведення – фронтальний, тематичний, оперативний, підсумковий;
- за метою – регулювальний, діагностичний, корегувальний, прогностичний;
- за об'єктом - персональний, груповий, предметний, загальний;

- за обсягом - короткочасний, повний, комплексний, аспектний;
- за інтенсивністю - епізодичний, вибірковий, цілісний.

Зазвичай, на практиці у річному плані закладу дошкільної освіти виокремлюють види контролю за змістом.

Оперативний контроль – це виявлення стану роботи педагогічного колективу й окремих педагогів на певному етапі; вивчення щоденної інформації про хід і результати педагогічного процесу, виявлення причин, що порушують його; перевірка виконання педагогами попередніх пропозицій, управлінських рішень.

Оперативний контроль є важливим підґрунтям для проведення тематичного, фронтального контролю. Питання для контролю добираються найактуальніші на даному етапі, які б допомагали не упустити питання щодо організації освітнього процесу, реалізації завдань Базового компоненту дошкільної освіти, що не розглядаються шляхом тематичних перевірок.

За формами організації оперативний контроль може бути попереджувальним та порівняльним.

Завданням попереджувального контролю є попередження того чи іншого недоліку; його зміст у профілактиці можливих недоробок, відбір найраціональніших методів роботи, підвищення рівня керівництва.

Порівняльний контроль проводиться з метою зіставлення результатів роботи вихователів за певними розділами програми. Він дозволяє керівникові побачити відмінності в роботі вихователів паралельних груп, двох вихователів в одній групі, підказати їм найрезультативніші методи та прийоми, щоб допомогти виробити єдині вимоги до дітей.

Тематичний контроль – це вивчення стану освітньої роботи з певного питання у деяких групах чи в закладі дошкільної освіти, в цілому. За змістом тематика контролю може стосуватися роботи педагогів з дітьми за певною освітньою лінією чи виду дитячої діяльності.

Залежно від мети, тематичну перевірку може бути проведено в одній, у кількох, або в усіх вікових групах. Результативність тематичного контролю

залежить від ретельної підготовки керівника дошкільного навчального закладу до його проведення, яка зазвичай має декілька етапів:

1 етап – визначення мети, об'єктів та суб'єктів контролю, параметрів оцінки діяльності об'єктів контролю, методів, форм підбиття підсумків контролю та терміну його проведення;

2 етап – складання плану проведення тематичного контролю;

3 етап – підготовка керівника до проведення тематичного контролю;

4 етап – розподіл обов'язків, визначення термінів проведення вивчення конкретних питань.

Підсумки тематичного контролю оформлюють у вигляді аналітичної довідки та заслуховують на педагогічній раді.

Комплексний контроль – вивчення у повному обсязі системи організації освітнього процесу в одній групі. Такий контроль дозволяє отримати всебічну інформацію про виконання програми в цілому, про облаштування життєдіяльності вихованців та оснащення освітнього середовища, дає матеріал для глибокого педагогічного аналізу, висновків і допомагає визначити, на що повинна бути спрямована методична допомога у конкретній віковій групі.

У процесі комплексного контролю вивчається робота двох вихователів, які працюють в одній групі, з'ясовується, чи є наступність у їхній роботі, єдність вимог. Комплексний контроль дозволяє встановити, наскільки правильно здійснюється виховання дітей, їхній розвиток, чи має місце міцне поєднання та взаємозв'язок морального, розумового, фізичного, естетичного виховання дітей; на скільки цілеспрямовано здійснюється самоосвіта вихователів тощо. Щоб комплексна перевірка була змістовною та логічно побудованою, вона має бути чітко спланованою за змістом, терміном, суб'єктами та методами вивчення. Результати фронтального контролю виносяться на обговорення педагогічної ради, виробничої наради.

Форма контролю – це відображення якісного складу суб'єктів контролю, тобто осіб, які здійснюють процедуру вивчення стану освітнього процесу в дошкільному навчальному закладі.

Як засвідчує практика, найдоцільнішими у роботі керівників та педагогів закладу дошкільної освіти є такі форми контролю: адміністративний, адміністративно-педагогічний, самоконтроль, суспільно-педагогічний.

Адміністративний контроль здійснює завідувач закладу дошкільної освіти, залежно від мети та змісту адміністративного контролю, керівник залучає до нього вихователя-методиста, сестру медичну старшу чи завгоспа.

Самоконтроль передбачає здійснення педагогом самоаналізу, самооцінки, корекції власної педагогічної діяльності, про результати яких він періодично звітує перед адміністрацією, педагогічною радою тощо.

Обґрунтованою управлінською дією керівника закладу дошкільної освіти є диференційований підхід до самої процедури проведення контролю. Адже у кожному колективі є педагоги з різним рівнем професійної компетентності. Тому варто визначати тип контролю, який буде спрямований на певного педагога, – самоконтроль, частковий контроль або повний контроль.

Тип контролю – це визначення інтенсивності та діапазону здійснення процедури вивчення стану освітнього процесу, спрямованої на конкретного педагога.

Як підсумок узагальнимо поняття «контроль»: за сутністю – це отримання зворотного зв'язку про хід і результати виконання посадових обов'язків (освітньої діяльності закладу); за формою – це самостійна управлінська функція, спрямована на перевірку стану об'єкта (освітнього процесу); за призначенням – це підґрунтя для прийняття управлінського рішення на підставі аналізу отриманої інформації.

1.2. Зміст та особливості аналітичної діяльності в закладах дошкільної освіти

Педагогічний аналіз є невід'ємною частиною управлінської діяльності, оскільки саме він дає підґрунтя, матеріал для управлінських рішень. Від того, наскільки чітко проаналізовано діяльність, виявлено зв'язки між факторами, залежить ефективність управлінської діяльності, в цілому.

Педагогічний аналіз в управлінській діяльності керівника закладу освіти слід відрізнити від аналізу, який розглядають як прийом формальної логіки. На цьому зосереджено увагу в працях багатьох дослідників. Зокрема, З. Береговський зазначає, що аналіз у загальновизначеному, формально-логічному розумінні – це розчленування предмета на частини та вивчення кожної частини як компонента цілісної системи. Педагогічний аналіз, що перебуває в ролі функції управління, містить, окрім аналізу, такі логічні прийоми, як синтез, абстрагування, порівняння й узагальнення. Тому педагогічний аналіз слід розглядати як процес пізнання, ґрунтований на законах діалектики [7].

Без педагогічного аналізу неможливо на науковій основі визначити мету, завдання, планувати, прогнозувати, організовувати, регулювати (коригувати) і контролювати ефективність діяльності педагогічного колективу.

Педагогічний аналіз як функцію управлінської діяльності досліджували Ю. Конаржевський та В. Пікельна, які вивчали місце і роль педагогічного аналізу в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Визначення предмету, мети, завдання та змісту функцій педагогічного аналізу висвітлено в роботах Г. Єльнікової, Ю. Конаржевського, П. Худоминської, М. Поташника, Т. Чекмарьова та Т. Шамової розкривають особливе значення педагогічного аналізу, зокрема для підбиття підсумків навчального року. Про закономірності педагогічного аналізу, його принципи та способи дій досліджували Ю. Конаржевський, В. Баймаковський.

Слід зауважити, що першим до обґрунтування педагогічного аналізу як самостійної функції управління звернувся Ю. Конаржевський. На його думку, ця функція має забезпечувати (і забезпечує) глибоке проникнення в сутність педагогічного процесу, що, в свою чергу, дозволяє здійснювати наукове управління освітою загалом і школою зокрема [29].

В. Пікельна та інші дослідники визначають педагогічний аналіз як функцію управління, мета якої – вироблення рекомендацій щодо вдосконалення управління на підставі вивчення стану справ, тенденцій розвитку, об'єктивного оцінювання підсумків навчально-виховного процесу [59].

В. Самоделкін розглядає педагогічний аналіз як засіб ґрунтовного дослідження навчально-виховного процесу шляхом розгляду окремих аспектів, складових, які дозволяють з'ясувати внутрішню сутність і залежність його якості від різних чинників [24, с. 71].

У сучасній літературі з управління закладами дошкільної освіти недостатньо досліджено аспекти аналітичної діяльності керівника ЗДО, не розроблено єдиної термінології і технології цього процесу, оскільки аналіз, як самостійну функцію, виокремлено порівняно недавно. А ті численні схеми аналізу діяльності ЗДО, які побудовано на різних підставах, мають, на жаль, низький рівень як теоретичної, так і практичної значущості.

Особливо актуальна проблема аналізу в умовах сьогодення, коли ЗДО впроваджують різноманітні й часто різнорідні програми, технології, методичні рекомендації, які не завжди забезпечують заплановані та очікувані результати.

Як відомо, у реальній практиці роботи жорсткого розподілу функцій немає і не може бути. Поділяючи думку Ю. Конаржевського [30], ми також вважаємо аналіз окремою функцією управління.

Метою функції «педагогічний аналіз» є забезпечення широти й глибини пізнавального аспекту управління ЗДО як найважливішого чинника ефективності цього процесу.

Функції педагогічного аналізу:

- виявити приховані резерви, потенційні можливості особистості кожного педагога і колективу в цілому;
- сприяти грамотному створенню річного плану роботи ЗДО;
- виявити умови реалізації обраних програм і технологій;
- визначити інтереси, здібності і рівень розвитку дітей, колективу, окремих педагогів;
- допомогти педагогам оволодіти елементами дослідницької діяльності, різними формами узагальнення свого педагогічного досвіду;
- сприяти творчому розвитку особистості й оволодінню педагогами професійною самодіагностикою [79].

Виключення педагогічного аналізу із загального ланцюга управлінської діяльності призводить до її розпаду і занепаду, коли функції планування, організації, контролю, регулювання не одержують у своєму розвитку логічного обґрунтування і завершення. Функція аналізу – одна із найбільш трудомістких у структурі управлінського циклу, оскільки аналіз припускає виокремлення в об'єкті частин, що вивчаються, оцінки ролі і місця кожної частини, зведення частин в єдине ціле, встановлення зв'язків системоутворювальних чинників [30].

На відміну від інших функцій, наприклад, планування або організації, педагогічний аналіз зовні менш ефектний, він нібито в тіні, носить латентний характер, тоді як насправді вимагає максимуму інтелектуальної напруги, сформованого аналітичного мислення, що виявляється в умінні узагальнювати, порівнювати, систематизувати, синтезувати педагогічні факти і явища. Результати педагогічного аналізу необхідні, щоб збагатити зміст функцій управління. Особливо сильний цей зв'язок із функцією контролю, у процесі якого здійснюється збір необхідної інформації про педагогічний процес [38].

У свою чергу контроль буде недостатньо ефективним, якщо його дані не піддаються педагогічному аналізу [28]. Дуже важливо зрозуміти

відмінність цих функцій і механізм їхньої взаємодії, тому що в практиці роботи вони нерідко ототожнюються. Так, якщо контроль сприяє отриманню інформації, то педагогічний аналіз забезпечує глибину її пізнання.

Отже, педагогічний аналіз – функція управління закладом дошкільної освіти, що спрямована на вивчення стану і тенденцій розвитку, об'єктивну оцінку результатів педагогічного та освітнього процесів і вироблення на цій основі рекомендацій щодо впорядкування системи або переходу її до більш високого якісного стану [79].

Педагогічний аналіз має специфічні риси, що дозволяє розмежувати його з іншими видами аналізу (економічним, математичним тощо) [28].

По-перше, широта діапазону. Педагогічний аналіз охоплює величезну кількість аспектів життєдіяльності освітнього закладу. Так, у ЗДО під час педагогічного аналізу вивчаються: ступінь засвоєння програмного матеріалу, ефективність засобів, форм, методів та прийомів роботи, умови, які створено для дітей у групі, стиль взаємин педагога з дітьми тощо.

По-друге, обсяг невеликої кількості об'єктів, чия діяльність вивчається. Це в основному діти, педагоги, батьки.

По-третє, необхідність проникнення в сутність процесів, які відбуваються в різновікових колективах (педагогічний колектив, дитячий колектив різних вікових груп).

Отже, ефективність управлінської і педагогічної діяльності багато в чому визначається тим, як керівник, педагоги ЗДО володіють методикою педагогічного аналізу, як глибоко ними досліджено з'ясовані факти, виявлена найхарактерніша залежність. Аналіз у діяльності завідувача ЗДО (вихователя-методиста), що несвоєчасно або непрофесійно проводиться, призводить на етапі вироблення мети і формулювання завдань до неконкретності, розпливчатості, а подекуди й до необґрунтованості ухвалених рішень. Незнання істинного стану справ у педагогічному або дитячому колективі створює труднощі у встановленні правильної системи

взаємостосунків у процесі регулювання і коригування педагогічного процесу [38].

Аналітична діяльність є найважливішою частиною системної управлінської діяльності, оскільки в її основі лежить аналіз. За визначенням Ю. Конаржевського, педагогічний аналіз – це функція управління, спрямована на вивчення стану і тенденцій розвитку; об'єктивну оцінку результату освітнього процесу; вироблення рекомендацій щодо впорядкування системи або переходу її на більш високий якісний рівень [30].

Педагогічний аналіз може здійснюватися з метою:

- оцінки діяльності того або іншого фахівця (наприклад молодого педагога);
- підбиття підсумків (наприклад, виконання програми з фізичного виховання дітей);
- постановки нових завдань і аналітичного забезпечення планування (наприклад на новий навчальний рік);
- ліквідації «вузьких» місць планування і виявлення педагогічних резервів;
- узагальнення перспективного педагогічного досвіду;
- з'ясування рівня знань дітей, їхньої вихованості, рівня педагогічної роботи з дітьми;
- визначення ефективності управління [38].

Побудова управління на основі системного аналізу дозволяє адміністрації ЗДО бачити, оцінювати та якісно змінювати педагогічний процес, прогнозуючи шляхи його подальшого розвитку, усувати причини знайдених недоліків. Педагогічний аналіз сприяє розвитку педагогічного колективу і методичному вдосконаленню діяльності педагога. Він є також методом контролю, який, у свою чергу, здійснюється за допомогою цілеспрямованого вивчення, спостереження та оцінювання результатів учасників освітньої діяльності.

Ознаками педагогічного аналізу є:

- об'єкт (що аналізується?);
- суб'єкт (ким аналізується?);
- мета (для чого аналізується?);
- зміст (який характер аналізу?);
- повторюваність (як часто здійснюється аналіз?);
- результативність (як використати результати аналізу?).

До основних об'єктів педагогічного аналізу ми відносимо організовані форми навчання (передусім заняття), повсякденну діяльність дітей у різних режимних моментах і підсумки роботи закладу дошкільної освіти за навчальний рік.

Суб'єктами педагогічного аналізу можуть бути і керівник закладу дошкільної освіти, вихователь-методист, вихователь, який проводить самоаналіз, і суспільні організації (батьківський комітет, профспілкова організація).

Ефективність аналітичної діяльності керівника ЗДО залежить від знання основних принципів педагогічного аналізу володіння його методикою і основними принципами, серед яких цілеспрямованість, об'єктивність, систематичність, масовість результативність [38].

Методи аналізу визначаються аналітичними дослідницькими вміннями керівника ЗДО, такими, як: уміння вивчати; уміння встановлювати зворотній зв'язок; уміння зіставляти; уміння систематизувати; уміння робити висновки; уміння виробляти на основі висновків рекомендації.

Умовами успішного проведення педагогічного аналізу є:

- створення інформаційного банку досягнень науки і практики, новітніх вітчизняних та зарубіжних освітніх програм і технологій, діагностичних методик, нормативно-правових документів;
- забезпечення здорового психологічного клімату в колективі і можливостей для творчого саморозвитку особистості;

- розробка алгоритму впровадження інноваційних процесів, співпраці з батьками, інтеграції із соціальним оточенням;
- складання картотеки пріоритетних методів виховання і навчання, прийомів, анкет, творчих завдань, фізкультурних хвилинок, анотованих переліків іграшок тощо;
- наявність карт спостережень за діяльністю дітей і педагогів, показників розвитку дітей відповідно до Базового компонента дошкільної освіти;
- розуміння вимог авторських програм, технологій, різних форм узагальнення досвіду;
- формування відповідного сучасним вимогам розвивального середовища [38].

Побудова моделі педагогічного аналізу діяльності ЗДО передбачає вибір виду аналізу залежно від змісту, цілей і технології управління. Не маючи за мету ґрунтовно аналізувати сучасні підходи до класифікації форм і видів педагогічного аналізу (В. Бондар, Ю. Конаржевський), пригадаємо, що виокремлюють такі форми педагогічного аналізу:

- за метою його здійснення: діагностична форма; коригувальна форма; регулювальна форма;
- за змістом: тематична форма; параметрична форма; фронтальна форма;
- за об'єктами діяльності: персональна форма; класно-урочна форма; предметно-групова форма; класно-групова форма; загальношкільна форма;
- за обсягом діяльності: повна форма; коротка форма; комплексна форма; аспектна форма [10].

Пропоновані форми педагогічного аналізу розроблено для закладів загальної середньої освіти. Спробуємо на основі аналізованого теоретичного

матеріалу виокремити найбільш суттєві види аналізу для управління ЗДО і розробити систему аналітичної діяльності в закладі.

Система аналітичної діяльності – це єдність взаємозв'язаних видів аналізу і самоаналізу освітніх процесів, які здійснює керівник.

Використання системного підходу дозволяє визначити принципово нову позицію вивчення аналітичної діяльності педагогічного колективу: розглянути її як складну керовану систему, виявити її мету, компоненти, їхній взаємозв'язок, обґрунтувати структуру, проаналізувати її зв'язки із зовнішнім середовищем, відстежити особливості функціонування [31].

Система аналітичної діяльності педагогічного колективу розглядається як відносно самостійна частина управління педагогічним процесом, основна мета якого – забезпечення процесу управління ЗДО, переходу його до нового, більш якісного стану.

Найчастіше в науковій та методичній літературі згадаються такі види аналізу: параметричний, тематичний та комплексний.

Метою параметричного аналізу є аналіз освітнього процесу за окремими параметрами і підготовка рекомендацій із поточного управління.

Роль в управлінні ЗДО – на основі отримання постійної оперативної інформації відстежувати запрограмованість педагогічного процесу. Адміністрація ЗДО не в змозі сьогодні фіксувати порушення в раціональній організації процесу і одночасно встановлювати причини цих порушень, тому важливу роль у параметричному аналізі відіграє самоаналіз педагога. Аналізуючи власні заняття, якість знань, умінь і навичок дошкільників, різні види планування, результативність щоденної діяльності, вихователь глибше проникає в сутність своєї діяльності, визначає причини різного роду недоліків у своїй роботі, добивається їхнього усунення, попереджає певною мірою їхню появу. Організований у такий спосіб параметричний аналіз дає можливість керівнику ЗДО відмовитися від суб'єктивного вирішення питань, перейти на систему управління, що чітко і обґрунтовано регламентується.

Отже, параметричний аналіз – щоденний аналіз освітнього процесу, який дозволяє з'ясувати причини відхилень під нормативів, надавати рекомендації тощо.

Об'єкт – освітній процес.

Суб'єкт – вихователь-методист, завідувач.

Предмет – заняття, режимні моменти, інші види дитячої діяльності.

Мета – забезпечення функції регулювання необхідними рекомендаціями.

Джерела – спостереження, плани освітньої роботи.

Зміст – оперативна оцінка роботи групи або ЗДО за день, тиждень, місяць (не більше).

Повторюваність – за необхідністю (може бути періодичним, одноразовим, оперативним).

Особливості – параметричний аналіз найбільш важливий, тому що готує ґрунт для проведення іншої аналітичної роботи.

Метою тематичного аналізу є забезпечення функції регулювання щодо впорядкування системи і переходу деяких її елементів у новий, більш якісний стан, а також підготовка матеріалів для підсумкового аналізу.

Роль в управлінні ЗДО – вивчити різні сторони освітнього процесу, об'єктивно оцінити їх, установити педагогічні резерви і шляхи їхньої реалізації. Тематичний аналіз дає можливість привернути увагу до аналітичної діяльності досвідчених вихователів, що сприяє підвищенню якості освітнього процесу, усуненню суб'єктивізму в оцінці результатів діяльності ЗДО.

Отже, тематичний аналіз – вид педагогічного аналізу, який спрямовано на глибоке вивчення найбільш значимих сторін педагогічного процесу.

Об'єкт – аналіз окремої структури (розділ програми тощо).

Суб'єкт – завідувач ЗДО, вихователь-методист.

Предмет – система роботи за визначеним розділом програми

Мета – забезпечення рекомендаціями щодо впорядкування системи та переведу деяких її елементів на більш високий рівень, а також підготовка матеріалів до підсумкового аналізу.

Джерела – дані попереднього тематичного контролю, оперативної інформації, спостереження, висновки і матеріали контрольної-діагностичних зрізів.

Зміст – дослідження стану найбільш важливих ланок педагогічного процесу: занять, методів, які використовуються в роботі з дітьми; дослідження шляхів підвищення якості дошкільної освіти, аналіз системи роботи окремих педагогів, аналіз результатів контрольної-діагностичних зрізів тощо, рекомендації щодо оперативного врегулювання стану освітнього процесу, підготовка матеріалів для підсумкового аналізу (на педагогічній раді).

Повторюваність – разовий.

Особливості – тематичний аналіз має обмежений характер, спрямований на вивчення одного запитання і виконується за разовими програмами.

Метою комплексного аналізу є аналіз результатів діяльності ЗДО за певний період, розробка рекомендацій для функцій регулювання, планування, контролю і підвищення їхньої ефективності.

Роль в управлінні ЗДО – дає можливість зіставити результати, досягнуті ЗДО, із державним стандартом, побачити місце дошкільного закладу в системі освіти, визначити основні напрями розпитку в наступному навчальному році і можливості переходу педагогічного процесу з одного стану в інший, більш якісний.

Отже, комплексний аналіз – вид педагогічного аналізу, який використовується для вивчення результатів за навчальний рік з метою з'ясування основних причин, які вплинули на них.

Об'єкт – робота за навчальний рік.

Суб'єкт – вихователь-методист, завідувач ЗДО, інспектор.

Предмет – уся документація.

Мета – оцінка результатів діяльності, пошук кращих варіантів подальшого розвитку, формулювання та розробки мети для роботи над новим річним планом.

Джерела – матеріали параметричного та тематичного аналізів, систематизовані дані контролю та оперативної інформації (таблиці, графіки, схеми), аналіз документації тощо.

Повторюваність – один раз на рік.

Особливості – найбільш складний вид аналізу, він неможливий без систематичного накопичення матеріалу [31].

Складність проведення педагогічного аналізу пояснюється тим, що його об'єктом є педагог, діяльність якого сама по собі – педагогічна творчість. Тому давати жорсткі вказівки не можна, необхідно аналізувати кожний крок педагога, даючи поради на основі глибоких знань з педагогіки, психології, методик.

Для того, щоб визначити положення функції педагогічного аналізу в системі управління закладом дошкільної освіти, потрібно розуміти загальні риси механізму життєдіяльності такої системи, як управлінський цикл – «навчальний рік».

Кінець навчального року є відправним моментом для початку нового циклу управління. У цей період керівник обов'язково оцінює ефективність роботи педагогічного колективу за минулий навчальний рік за такими параметрами: результативність діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти; своєчасність прийняття управлінського рішення та забезпечення його виконання; новизна у діях педагогів і дітей; помилки керівництва; правильність визначених термінів, обраних форм та об'єктів контролю; своєчасність регулювання процесу.

На основі аналізу цих та інших питань формулюють мету й завдання на новий навчальний рік. Отже, функція «педагогічний аналіз» закладає основу для здійснення важливої функції управлінської діяльності – планування.

Якщо говорити про управлінський цикл – «навчальний рік», – то складання й затвердження річного плану роботи закладу дошкільної освіти є другою функцією управління, що передбачає вибір форм і методів роботи, які відповідали б можливостям виконавців та обставинам: визначення термінів, виконавців з урахуванням їхніх ділових якостей і досвіду, ознайомлення з тим, що треба конкретно робити, з ким взаємодіяти, у якій формі та перед ким звітувати.

Як тільки річний план розглядають на педагогічній раді, й він набирає чинності обов'язкового документа, то починає здійснюватися функція управління – організація, – що спрямована на створення певної організаційної структури в колективі для виконання річного плану роботи закладу дошкільної освіти.

Під час реалізації поставлених річним планом завдань здійснюється контрольна функція управління. Контроль вимагає від керівників ЗДО високої управлінської та педагогічної культури, вміння аналізувати процеси та явища життя закладу, узагальнювати, робити висновки, а також на цій основі ухвалювати управлінські рішення, визначати нові цілі та перспективи в роботі закладу та найраціональніші шляхи досягнення цієї мети.

Відповідно до результатів контролю, висновків і рекомендацій педагогічного аналізу, протягом року керівник намічає певні зміни, тобто здійснює функцію регулювання. Суть її полягає в корегуванні (якщо це викликано необхідністю) річного плану роботи, у зміні генерального напрямку внутрішнього контролю й педагогічного аналізу, в удосконаленні системи організаційних відносин, у вживанні необхідних заходів для ліквідації або нейтралізації причин негативного впливу на освітній процес зовнішніх і внутрішніх чинників. Таким чином, педагогічний аналіз є першоджерелом, що спонукає до виникнення й активізації такої функції управління, як регулювання. Саме регулювання допомагає підтримувати необхідний рівень освітнього процесу, забезпечити основу для оновлення й удосконалення, об'єднуючи всі види діяльності керівника в єдине ціле.

Аналізуючи дані внутрішнього контролю, керівник виокремлює основні (базові) аспекти освітнього процесу, що вимагають глибокого тематичного аналізу.

Керівник закладу дошкільної освіти визначає причини успіхів і недоліків у роботі колективу і, враховуючи зовнішню інформацію, формулює мету та пріоритетні завдання на наступний навчальний рік. Так завершується цикл процесу управління «навчальний рік», проте етап завершення є водночас і етапом початку нового управлінського циклу.

Отже, функція «педагогічний аналіз» відкриває і завершує управлінський цикл. Завдяки педагогічному аналізу визначається мета, напрямки діяльності та розвитку ЗДО на навчальний рік. Без педагогічного аналізу в системі річного циклу управління закладом дошкільної освіти неможлива справжня взаємодія функцій управлінської діяльності.

Повний цикл педагогічного аналізу містить такі аспекти: конкретизація мети управління, вибір об'єктів вивчення; визначення змісту аналітичної діяльності; розробка програми спостереження й аналізу; складання графіку відвідування об'єктів аналізу; підготовка й прийняття управлінського рішення.

Опора лише на окремі аспекти циклу педагогічного аналізу, ігнорування іншими призводить до формалізму в оцінці роботи педагога, позбавляє керівників права приймати конструктивні управлінські рішення.

Управління на основі педагогічного аналізу дозволяє керівникові бачити та оцінювати зміни, що відбуваються в освітньому процесі та, прогнозуючи шляхи його розвитку, усувати причини виявлених недоліків. Завдяки педагогічному аналізу в кожній конкретній ситуації можуть своєчасно приймати найефективніші рішення, а також ефективно вирішувати ті чи інші завдання, які виникають перед педагогічним колективом у його щоденному житті.

Отже, педагогічний аналіз є функцією управлінської діяльності, спрямованою на оптимізацію освітнього процесу через узгодження зовнішніх

вимог, потреб вихованців та їх батьків і реальних обставин з метою досягнення заданих параметрів розвитку. Саме через таке розуміння сутність педагогічного аналізу полягатиме в тому, що він допомагатиме виявляти можливі напрями розвитку, виконуватиме функцію зворотного зв'язку, дозволить вийти на рівень діалогічної адаптації.

Управляти закладом дошкільної освіти – означає цілеспрямовано впливати на педагогічний колектив, а через нього – на освітній процес з метою досягнення максимальних результатів у розвитку дітей дошкільного віку.

Важливе місце у процесі управління й в системі аналізу та контролю належить управлінському рішенняю.

Управлінське рішення – це програма дій, яка виражена в директивній формі. Будь-яке рішення визначає мету, до досягнення якої повинен прагнути керівник чи колектив, засоби досягнення цієї мети (матеріальні, трудові, фінансові, моральні), а також форми координації всіх підрозділів, що беруть участь у реалізації рішення [68, с. 171].

Рішення приймається за наявності проблематичної ситуації, яка характеризується різницею між необхідним та наявним станом справ. Управлінське рішення виконує низку функцій: спрямування: встановлює мету та завдання розвитку дошкільного закладу; забезпечення: визначає ті шляхи та засоби, які роблять можливим розвиток педагогічного процесу в необхідному напрямку за високої ефективності праці педагогів та використання можливостей закладу; координування та організації: визначає порядок, режим роботи закладу, місце окремих працівників у реалізації цього рішення; стимулювання: міра матеріального та морального заохочення педагога під час досягнення визначених мети та завдань.

Управлінські рішення розрізняються за ступенем охоплення та складності проблем, за тривалістю їх реалізації, за значенням та місцем у функціонуванні закладу дошкільної освіти, за обсягом рекомендацій та вказівок, які є в ньому.

Так, залежно від характеру цілей рішення умовно можна поділити на перспективні (визначають основні шляхи розвитку закладу дошкільної освіти на відносно тривалий термін) та поточні (покликані забезпечити досягнення найближчих цілей, вирішення окремих завдань). На рис. 1.1 можна побачити класифікацію управлінських рішень.

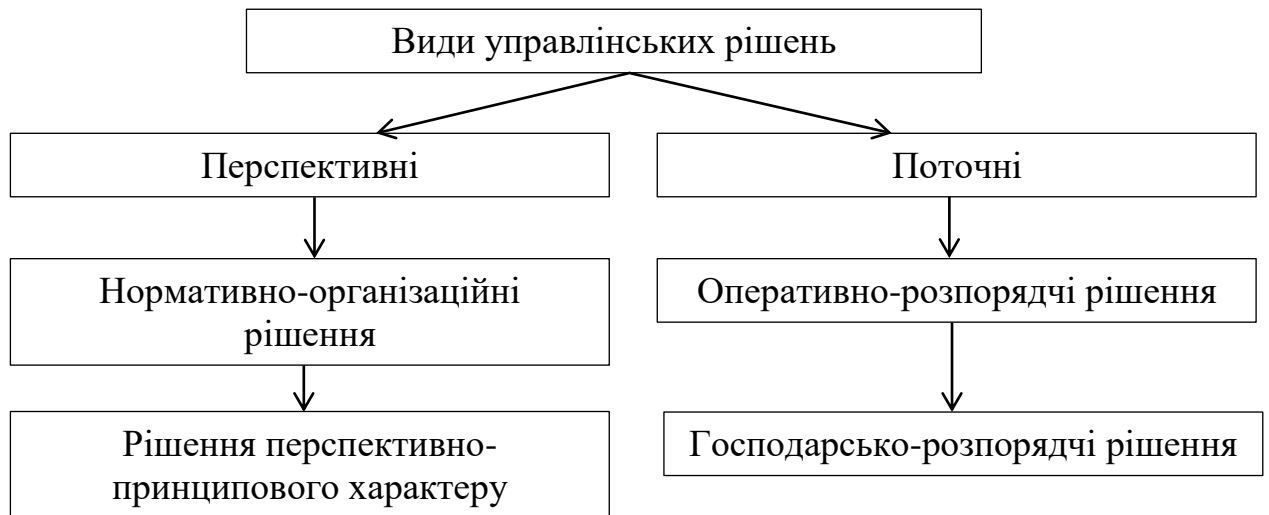


Рисунок 1.1. Види управлінських рішень

У групі перспективних рішень можна виокремити наступні.

Нормативно-організаційні рішення – вони пов’язані з регламентацією всього розпорядку діяльності ЗДО і мають постійний характер, діють протягом тривалого часу і змінюються зі змінами умов роботи закладу. До них належать циклограми (в тому числі циклограми контролю) основних заходів та роботи управлінського персоналу, правила внутрішнього трудового розпорядку, статут закладу, режим дня, графіки роботи працівників тощо.

Рішення перспективно-принципового характеру визначають діяльність закладу дошкільної освіти на певний період. До них належать план розвитку та річні плани ЗДО, рішення педагогічних рад, виробничих нарад, зборів трудового колективу, кошторис на рік тощо. Рішенням такого типу

відводиться провідна роль, оскільки на їх основі приймаються рішення, що стосуються окремих аспектів роботи закладу.

До поточних належать рішення, які передбачають негайне втручання керівника в роботу працівників закладу з метою регулювання та корекції їх діяльності. У групі поточних рішень можна виокремити оперативно-розпорядчі та господарсько-розпорядчі.

Оперативно-розпорядчі рішення приймаються тоді, коли в ході освітньої роботи виявляються ті чи інші відхилення від норми. Прикладом таких рішень є накази та розпорядження завідувача ЗДО, що стосуються змісту роботи педагогів чи інших працівників, перерозподіл навантаження, нагородження або покарання.

Господарсько-розпорядчі рішення стосуються фінансово-господарських рішень, вони потребують особливої уваги та мають разовий, одноактний характер. Це акти списання, накази за підсумками ревізії, що стосуються порядку утримання будівлі та території закладу, договори, довідки, рахунки, доручення тощо.

Управлінські рішення за своїм змістом значно відрізняються одне від одного. Проте між ними є суттєві загальні властивості, закономірні риси. Будь-яке управлінське рішення повинно містити відповідь на питання, як повинна розв'язуватися проблема. Це змістова частина рішення. Організаційна частина рішення містить: послідовність та порядок дій; календарні терміни (кінцеві та проміжні); відповідальних виконавців (із зазначенням посади та прізвища); питання координації та взаємодії між виконавцями; порядок звітності.

Управлінські рішення повинні бути науково-обґрунтованими, компетентними, своєчасними, цілеспрямованими; відрізнятися чіткістю виконання, конкретністю, послідовністю, гнучкістю та рухливістю, лаконічністю, ясністю та суворістю форми.

Приймаються рішення на основі достовірної інформації про стан об'єкта, а також середовища, у якому він діє. Незалежно від форми формулювання рішення повинно відображати сутність питання.

За мірою категоричності рішення виокремлюють: наказ, розпорядження, ухвала, рекомендація, інструкція, вказівка, директива, порада.

Наказ – розпорядчий документ, що його видає керівник закладу освіти на підставі й на виконання чинних законів, указів, постанов і рішень уряду, наказів та інструкцій органів управління на правах єдиноначальності та в межах своїх повноважень. Наказ є найкатегоричнішою формою передачі рішення.

Розпорядження – розпорядчий документ, який видає керівник або колегіальний орган для вирішення нагальних питань. Розпорядження має обмежений термін дії та стосується працівників, які виконуватимуть розпорядження. У правовому відношенні розпорядження близьке до наказу, але замість слова «наказую» використовують менш категоричні форми імператива: пропоную, доручаю, зобов'язую. Текст розпорядження містить констатуючу частину, де вказується мета й підстава його видання, та розпорядчу, де перелічуються дії, які треба виконати, та особи, відповідальні за їх виконання.

Найчастіше розпорядження використовують, якщо необхідно спонукати працівників виконати завдання, яке має важливе значення для діяльності колективу. Виконавцям надається свобода у виборі терміну та шляхів вирішення питання. Будь-яке розпорядження повинно бути логічним наслідком об'єктивних обставин, що склалися у закладі. Розпорядження повинно враховувати індивідуальні особливості виконавців: кваліфікацію, активність, особистісні якості, досвід та вік. Розпорядження повинно віддаватися рішуче, але у ввічливій формі.

Управлінське рішення може бути доведено до відома працівників закладу дошкільної освіти у формі ухвали, вказівки-інструкції, рекомендацій.

Ухвала – заключна частина протоколу засідання ради, зборів тощо. Колективний орган не наказує, а ухвалює. Варто пам'ятати, що під час обговорення ухвал (постанови) необхідна колегіальність, а під час виконання – персональна відповідальність. У колективних ухвалах стисло та чітко визначають, хто що повинен зробити та в який термін. Як і наказ, вони потребують вчасного виконання [68, с. 174].

Рекомендації – організаційний документ, який є одним із засобів прийняття та доведення ухвал до виконавців. Вони не зобов'язують, а служать порадою, побажанням, з метою допомогти обрати в роботі потрібні засоби щодо виконання завдання [68, с. 174].

Вказівка – розпорядчий документ, що його видає керівник закладу, з інформаційно-методичним або організаційним змістом. Вказівка містить дані про те, що зробити, кому й коли. Вона не має безпосереднього значення для досягнення основних цілей колективу, оскільки це стосується окремих граней діяльності працівників. Наприклад, вказівка до проведення ранкового прийому дітей на майданчику, вказівка до проведення заняття з ознайомлення із природою на повітрі. Апелюючи до свідомості виконавця, вказівка не обмежує його у виборі засобів, способів, методів виконання висунутого завдання. Виконавцеві надається самостійність. Проте вказівка має силу обов'язковості. Невиконання її може призвести до адміністративного стягнення [68, с. 175].

Директива – за формою має характер поради, прохання, проте це не виключає її обов'язкового виконання. Їй властива стислість, вона не потребує доказів, оскільки ґрунтується на ухвалах, прийнятих колективом внаслідок спільного обговорення. Частина директив постає з нормативних та інструктивних документів органів управління освіти [68, с. 175].

Порада – найменш регламентоване управлінське рішення, яке спрямоване на надання допомоги виконавцям (наприклад, поради молодому вихователю дошкільного навчального закладу). Виконавцям надається самостійність у виконанні [68, с. 175].

Аналіз наукових досліджень Г. Єльнікової [19], М. Лагунової [43], В. Цимбалюка [87] та інших з питань технології прийняття управлінського рішення дає змогу виокремити послідовні взаємопов'язані етапи процесу прийняття управлінських рішень.

Вихідним моментом вироблення рішення вважається виникнення ситуації, яка вимагає його прийняття. Це етап усвідомлення проблеми: визнається невідповідність існуючого стану системи управління прогнозованому, а тому виникає необхідність у внесенні певних корективів. Більшість проблем має велику кількість рішень, тобто різних способів переходу з одного стану в інший. Етап виникнення ситуації дещо виходить за рамки процесу прийняття рішення, оскільки його вироблення починається, по суті, лише після виникнення ситуації. Однак з'ясування порядку дій керівника на цьому етапі є вкрай важливим і необхідним, оскільки від цього залежить результат усіх дальших дій та правильність прийняття рішення. Саме на даному етапі керівник повинен усвідомити суть проблеми та її зміст, а також взаємозв'язок з іншими сторонами управлінського процесу для врахування при підготовці та прийнятті рішення.

Для того щоб змінити ситуацію, необхідно: шукати й аналізувати інформацію, що стосується проблеми; що більше інформації про стан проблеми, то більше вона структурована; узагальнити проблему, визначити важливість проблеми; використати індивідуальні або групові методи для визначення й аналізу проблеми.

Головне завдання даного етапу – оцінити потребу в прийнятті нового управлінського рішення. На цьому етапі прийнятними засобами є різноманітні методи аналізу, представлені вище.

Підготовка та прийняття управлінського рішення передбачає, насамперед, збір та обробку необхідної інформації, яка відіграє визначальну роль у формуванні рішення. Своєчасне отримання, обробка та передача достовірної і достатньо повної інформації дозволяє приймати виважені управлінські рішення, вдосконалювати внутрішні та зовнішні системні

зв'язки і, як наслідок, у більшості випадків забезпечувати прийнятну ефективність управлінських рішень.

На цьому етапі з'ясовуються директивна інформація та змістовий бік проблеми, вивчається нормативна інформація та наукові напрацювання з питання, що вирішується, досвід, збирається внутрішня поточна інформація і дані про ресурси для реалізації рішення. Основними вимогами до інформації, яка збирається та обробляється, є: об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує у собі такі часткові критерії:

- повноти інформації (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, необхідні та достатні для прийняття рішення);

- точності інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);

- несуперечливості інформації (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);

- переконливості інформації (доказовість інформації, яка примушує вірити у її достовірність);

- лаконічність – це стислість та чіткість викладу інформації (досягається завдяки високій згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

- актуальність - це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам:

- своєчасність – це здатність задовольняти інформаційну потребу в прийнятний для виконання термін;

- комунікативність – це властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

Цей етап може бути найбільш трудомістким і тривалим. До того ж, цей пошук може дати зворотні результати при зміні ситуації під час збору фактичних даних.

Однією з характерних рис управлінського процесу є багатоваріантність шляхів переходу системи з одного стану в інший чи можливість прийняття великої кількості різних рішень з однієї і тієї самої проблеми.

В умовах реформування дошкільної освіти, коли різко зростає кількість науково-методичної інформації і знижується ступінь визначеності працівників щодо проблемної ситуації, потреба у розробці багатьох альтернативних (взаємовиключних) варіантів майбутнього рішення стає життєво необхідною. Варіанти та їх оцінка є найважливішими умовами ефективності управлінського рішення, що позначається через відношення рівня досягнення поставлених перед колективом цілей до затрат на їх реалізацію.

Аналіз можливих наслідків – це один із найважчих етапів процесу прийняття рішень, адже потрібно відповісти на три важливих питання:

- Чи виправдані затрати на реалізацію програми?
- Чи потрібна спеціальна підготовка (навчання, тренування) персоналу для його виконання?
- Чи достатні наявні ресурси?

Для такого аналізу доцільно брати принципово різні варіанти, кожен з яких повинен розглядатися в певному взаємозв'язку як з іншими варіантами, так і з іншими проблемами, що розв'язуються. Жоден варіант рішення поставленого завдання не повинен бути відкинутим без ретельного аналізу, зокрема аналізу причин, через які його не треба використовувати.

Поверховий аналіз можливих наслідків, недооцінка чи переоцінка їх якості в майбутньому можуть призвести до того, що перед керівником виникнуть суттєві труднощі та суперечності. Тут особливо необхідно звернути увагу на розвиток у керівників та працівників, які беруть участь у розробці управлінських рішень, таких творчих здібностей, як чуттєвість до проблем, швидкість і гнучкість мислення, здатність по-новому визначити проблему, оригінальність мислення.

Прийняття (вибір) рішення – це творчий процес вибору єдиного рішення, яке береться до виконання. Для процесу ухвалення управлінських рішень характерні багатогранність і складність взаємовпливів соціальних, психологічних чинників та інформації, а тому головна роль у пошуку

оптимального чи прийняттого рішення відводиться людині. Як би ефективно не використовувалися методи аналізу на етапі збору інформації даних і навіть підготовки варіантів поведінки, функція вибору оптимального варіанта, тобто функція прийняття рішення, покладається на керівника. Будучи творчим, процес ухвалення рішень спонукає до активної реалізації сили і потенціалу людського розуму. Адже рішення – це не просто елементарне логічне узагальнення інформації, а продукт творчого мислення, інтуїції та фантазії людини. Формальні методи і технічні засоби використовуються нею у процесі ухвалення рішень як допоміжні інструменти. Тому процес прийняття рішення – завжди вольовий акт, соціальна дія, яка виражає не лише потреби та інтереси особи і відображає інтереси певних соціальних сил у суспільстві, а й реалізує ці соціальні інтереси. Ось чому зростає відповідальність управлінців за ухвалені рішення.

У кожній конкретній ситуації існує декілька об'єктивно можливих рішень. На вибір рішення впливають такі чинники: цілі, поставлені вищим органом; право керівника ухвалювати ті чи інші рішення; наявність ресурсів; здібності керівника та його працівників. Досвід, розуміння сутності проблеми, передбачення перспективи та інтуїція допомагають обрати найраціональніше рішення. Головною вимогою до управлінського рішення є чіткість, зрозумілість для виконавців, конкретність та підконтрольність.

Затвердження рішення є актом його офіційного прийняття, воно має доводитися виконавцям у письмовій формі за відповідними підписами посадових осіб, які й уповноважені їх затверджувати. У рішенні накреслюється програма дій його виконання, для чого вказується: що робити, кому виконувати, термін виконання, як виконувати, хто і як контролює виконання рішення.

Важливою вимогою на цьому етапі є оперативність доведення змісту рішення до безпосередніх виконавців та забезпечення його виконання. Для цього необхідно визначити способи і форми передачі рішення, визначити час,

необхідний на його передачу, уточнити способи і засоби підтримки зв'язку і порядку взаємодії виконавців.

Правильно довести рішення до виконавців – це означає обрати найбільш відповідний вид оформлення рішення (наказ, розпорядження, рішення тощо) і викласти його так, щоб виконавець зрозумів проблему і чітко бачив ціль, а також усю структуру проблеми, що вирішується, загалом та своє місце в ній. Керівник повинен спонукати виконавців до ініціативного вирішення часткових завдань, що впливають із загальної проблеми; зробити виконавця своїм однодумцем, не примушувати, а переконувати в необхідності та правильності ухваленого рішення.

На цьому етапі проводиться узагальнення думок, оцінок щодо запропонованих варіантів рішення, творче обговорення основних положень, на яких ґрунтується рішення, аналіз зауважень, пропозицій.

Після оприлюднення рішення виконавці, з урахуванням отриманих основних вказівок, розробляють детальні плани і програми дій. У них виділяють окремі завдання, призначають відповідальних, визначають терміни виконання. Наявність в організації чіткого розподілу і координації функцій, дійових регламентів і процедур управління – складові успіху в їх виконанні.

Важливою частиною цього етапу є забезпечення діяльності виконавців. При цьому розрізняють матеріально-технічне, науково-методичне і фінансове забезпечення; організаційне забезпечення; психологічне забезпечення; стимулювання роботи виконавців. Зрозуміло, що забезпечення діяльності виконавців повинно здійснюватись у рамках законності з дотриманням вимог керівних документів.

Треба не просто ознайомити колектив (чи окремих працівників) зі змістом управлінського рішення, а й здійснити при цьому комплекс заходів з метою унеможливити емоційні бар'єри, подолати пасивність виконавців, мобілізувати їх енергію та ініціативу на реалізацію нових настанов. Керівник повинен стимулювати розвиток ініціативи у виконавців; дати їм необхідні

повноваження, звільнити від дріб'язкової опіки, не обмежувати у виборі методів та засобів виконання часткового завдання в рамках педагогічних норм і їх функціональних обов'язків.

Суть завдання полягає у тому, щоб забезпечити не лише правильне, адекватне трактування змісту вимог, які містить рішення, а її показати роль та відповідальність кожного виконавця, привести у дію їх особисту активність, перевести зовнішні вимоги рішення на внутрішні настанови підлеглого, поєднавши їх з його особистими поглядами та зацікавленнями.

Контроль поширюється як на підсумки, так і на хід реалізації управлінських рішень. Принциповою вимогою до ефективного функціонування системи управління є об'єктивність контролю.

У процесі контролю за діями виконавців керівник повинен встановити, чи досягнута запланована рішенням мета, тобто чи виконано рішення повністю, частково або не виконано, у якій частині не виконано тощо. Якщо мета досягнута, то чи був процес її досягнення найвдалішим (оптимальним), чи відповідали методи і засоби її досягнення вимогам законодавства. Якщо мета не виконана, то необхідно встановити, які основні причини цього, в якій частині вони залежали від виконавців, а в якій – від правильності та обґрунтованості самого ухваленого рішення.

Оцінки успіхів і невдач повинні бути диференційовані відповідно до їхнього впливу на перебіг (а не лише на результат) справи. Аналіз і узагальнення досвіду – головний шлях до самонавчання та вдосконалення системи управління.

Головне значення цієї стадії управлінського процесу полягає у встановленні зворотного зв'язку від реалізації рішення до попередніх аналітичних та директивних стадій, а саме: до пошуку нових альтернатив, зміни умов постановки проблеми, корекції рішень і навіть перегляду поставленої мети, оцінки ефективності виконання рішення.

У результаті визначається відповідальність тих, хто приймав рішення, за компетентність, якість, своєчасність прийнятого рішення та виконавців –

за ступінь адекватності його виконання. Крім того, цей етап дає змогу виявити міру реалізації соціальних інтересів, які були виражені в управлінському рішенні.

Сьогодні, коли система освіти зазнає докорінних змін, змінюються цілі та завдання управління освітніми закладами взагалі, і закладом дошкільної освіти зокрема. Це викликає появу нових підходів, способів і засобів реалізації загальних функцій управління. Приміром, для управління сучасним закладом освіти, який існує у нестабільних умовах, замало лише аналізу його внутрішнього стану. Необхідно визначити причини перетворень через аналіз зовнішніх умов, зв'язків закладу та вплив зовнішнього середовища. Через педагогічний аналіз внутрішнього та зовнішнього впливів можна одержати необхідну інформацію для поточного коригування та прогнозування розвитку закладу освіти. Отже, функцію педагогічного аналізу за сучасних умов доповнюють і збагачують, оскільки вона передбачає не лише виявлення недоліків, але й прогнозування подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2

РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1. Система контролюно-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти № 9 Березівського району Закарпатської області

Управління закладом дошкільної освіти, і контролюно-аналітичну діяльність в тому числі, варто здійснювати на основі системного підходу. Система завжди співвідноситься з чимось цілим, що складається з окремих частин (компонентів) і має властивості, яких немає у жодного з цих компонентів окремо. Першою ознакою системи є наявність в ній елементів, тобто мінімальних одиниць, що мають межу подільності в рамках даної системи. За визначенням Т. Шамової, під системою розуміється сукупність елементів певного роду, взаємопов'язаних, взаємодіючих між собою і таких, що утворюють цілісність [88, с. 8].

Під системою контролюно-аналітичної діяльності в закладі дошкільної освіти слід розуміти сукупність взаємопов'язаних і узгоджених на всіх рівнях управління, і по «вертикалі», і по «горизонталі», процесів контролю та аналізу.

Для того, щоб система контролюно-аналітичної діяльності була ефективною, необхідно щоб було забезпечено: планування контролю; цілеспрямованість контролю; своєчасне інформування педагогів про питання контролю; фіксація ходу і результатів контролю; зацікавленість всіх учасників; повторність.

Компонентами системи контролюно-аналітичної діяльності є цілі, завдання, об'єкти, суб'єкти, зміст, види, форми, методи, результати

контролю. Відсутність хоча б одного з компонентів призведе до збою, а точніше – до неможливості створення цілісної системи контролю.

Виноградівський заклад дошкільної освіти (ясла-садок) Берегівського району Закарпатської області – заклад загального розвитку забезпечує виховання, навчання та розвиток дітей віком від 2 до 6(7) років, створює умови для реалізації гарантованого права на отримання обов'язкової, загальнодоступної та безоплатної освіти.

В процесі експериментального дослідження була вивчена система контрольно-аналітичної діяльності Виноградівського закладу дошкільної освіти (ясла-садок) Берегівського району Закарпатської області.

Система контрольно-аналітичної діяльності ЗДО № 9 побудована відповідно до вимог нормативних документів, що регламентують питання дошкільної освіти України, а саме: Закони України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Положення про дошкільний навчальний заклад», інструктивно-методичних рекомендацій МОН України «Планування роботи в ЗДО», «Орієнтовної програми здійснення внутрішнього контролю в дошкільному навчальному закладі», «Примірного положення про методичний кабінет закладу дошкільної освіти», «Примірної інструкції з діловодства» [22; 23; 56; 60; 62; 65; 66].

Система контрольно-аналітичної діяльності в ЗДО № 9 – є джерелом інформації для виявлення методичних, психолого-педагогічних, соціально-психологічних чинників досягнення або недосягнення накресленої цілі, їх аналіз, розробку програм корегувальних дій та їх впровадження з метою досягнення бажаного результату.

До здійснення заходів системи контрольно-аналітичної діяльності пред'явлені наступні вимоги: створена система контролю за всіма напрямками діяльності ЗДО; цілі й задачі контролю витікають з цілей та задач ЗДО; чітке планування контролю; обов'язковий аналітичний підсумок результатів контролю; гласне підведення підсумків; прийняття управлінських рішень за результатами контрольної та аналітичної діяльності.

В річному плані ЗДО заплановані заходи щодо внутрішнього контролю, розроблені на основі аналізу роботи за минулий навчальний рік. Заходи містять напрямок вивчення роботи, зміст, вид та об'єкт вивчення, термін, форма узагальнення та відображення, відповідальні.

Щоб охопити контролем всі аспекти діяльності, в ЗДО № 9 розподілені обов'язки між адміністрацією, окреслені відповідні кола питань, які контролює завідувач ЗДО, вихователь-методист, завідувач господарства, сестра медична старша та сестра медична з дієтичного харчування. Завідувач ЗДО обов'язково здійснює координуючу функцію та контролює роботу членів адміністрації (табл. 2.1).

Для здійснення заходів контролю використовується наступний алгоритм: мета контролю – об'єкт контролю – розробка плану контролю – збір інформації – аналіз вивченого – результати контролю – розробка рекомендацій – перевірка виконання рекомендацій.

Вибір змісту та виду контролю, здебільшого, залежить від часу його проведення. Тому, плануючи вивчення стану організації життєдіяльності дітей, в ЗДО № 9 враховано особливості діяльності закладу впродовж навчального року.

В процесі контрольної діяльності застосовуються наступні методи: спостереження, бесіда, анкетування, аналіз педагогічної документації, аналіз продуктивної дитячої діяльності, діагностика, самооцінка, опитування, тестування, діагностичні методики дослідження стану відносин, спілкування та діяльності учасників освітнього процесу. Виходячи з цілей контролю адміністрація визначає методи збору фактичної інформації. Враховуючи процеси демократизації контролю, його спрямованість на співпрацю, побудову доброзичливих, толерантних взаємовідносин, в ЗДО № 9 широко застосовують такі методи як самооцінка, співбесіда, анкетування педагогів та батьків.

Таблиця 2.1

Розподіл обов'язків щодо реалізації контрольної діяльності

Посада	Напрями контролю
Завідувач ЗДО	<ul style="list-style-type: none"> – робота адміністративної групи (вихователя-методиста, завідувача господарства, сестри медичної старшої та сестри медичної з дієтичного харчування); – виконання відповідно до трудового законодавства правил внутрішнього трудового розпорядку; – охорона праці та безпека життєдіяльності; – виконання інструктивно-методичних документів та розпоряджень контролюючих органів; – виконання річного плану роботи ЗДО; – виконання рішень педагогічної ради; – робота методичного кабінету; – документообіг та архів ЗДО; – співпраця із суспільними організаціями та батьківською громадськістю; – фінансово-господарська діяльність; – робота всіх служб ЗДО тощо.
Вихователь-методист	<ul style="list-style-type: none"> – стан освітньої роботи в усіх вікових групах; – виконання вимог Базового компоненту дошкільної освіти та освітніх програм; – впровадження нових педагогічних технологій; – документація вихователів та вузьких спеціалістів ЗДО; – атестація та підвищення кваліфікації педагогічних працівників ЗДО; – медико-педагогічний контроль; – предметно-ігрове середовище, програмне забезпечення груп ЗДО тощо.
Завідувач господарства	<ul style="list-style-type: none"> – готовність ЗДО до нового навчального року, зимового опалювального періоду, літньої оздоровчої кампанії; – стан протипожежної, каналізаційної, опалювальної систем, котельного господарства, покрівлі, утеплення приміщень; – проведення ремонтних робіт приміщень закладу тощо.
Сестра медична старша	<ul style="list-style-type: none"> – захворюваність в ЗДО; – медогляди працівників ЗДО; – медико-педагогічний контроль; – дотримання санітарно-гігієнічних норм в ЗДО тощо.
Сестра медична з дієтичного харчування	<ul style="list-style-type: none"> – питання організації харчування дітей, доставки й збереження продуктів харчування, роботи харчоблоку тощо.

Останнім компонентом системи контрольно-аналітичної діяльності ЗДО № 9 – є результат, який може бути поточним, проміжним та кінцевим. Вони є предметом обговорення на різних рівнях управління: засіданні педагогічної ради, нараді при завідувачі, зборах трудового колективу, виробничих та методичних нарадах. Результати контролю оформлюються, як правило, у вигляді аналітичної довідки. Враховуючи, що в сучасній науково-методичній літературі немає єдиного підходу до класифікації видів контролю, на основі конкретного аналізу стану справ в закладі дошкільної освіти, адміністрація закладу обрала такі види контролю, які є найоптимальнішими для отримання необхідної інформації. Всі ці види контролю доповнюють один одного та надають об'єктивну інформацію про стан справ в ЗДО. Види контролю, які застосовано в системі контрольно-аналітичної діяльності ЗДО № 9, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Класифікація видів контролю за цілями

Вид контролю	Цілі контролю
Тематичний	Вивчення системи роботи педагогів щодо реалізації річних задач ЗДО
Фронтальний (комплексний)	Вивчення у повному обсязі системи організації освітнього процесу в одній групі.
Оперативний	Вивчення стану роботи педагогічного колективу на певному етапі
Попереджувальний	Попередження помилок в діяльності педагогів
Взаємоконтроль	Узгодження, координація діяльності педагогів, залучення педагогів до контрольної функції
Самоконтроль	Визначення особистої значимості виконаної роботи та оцінка досягнутих результатів. Забезпечення індивідуально-диференційованого підходу до вивчення діяльності педагогів, які працюють творчо і досягають вагомих результатів
Підсумковий	Вивчення кінцевих результатів діяльності ЗДО за певний період, частіше всього за рік, оцінка досягнень, визначення перспектив на майбутнє

Враховуючи те, що змістом тематичного контролю є вивчення стану освітньої роботи з дітьми з певної проблеми, кількість тематичних перевірок в ЗДО № 9 відповідає кількості річних задач. Термін проведення такого контролю 5-7 днів.

Результативність тематичного контролю залежить від ретельної підготовки керівника закладу до його проведення, яка зазвичай має декілька етапів: видати наказ завідувача ЗДО про проведення тематичної перевірки з визначенням мети, об'єктів та суб'єктів контролю, терміну його проведення; скласти графік та план проведення тематичної перевірки; підготувати робочі матеріали тематичної перевірки (оціночні листи, питання для самооцінки педагогів, карти аналізу занять, інших видів дитячої діяльності, карти перевірки календарного та перспективного планування, анкети для батьків та педагогів).

Вихователів ознайомлюють з графіком та планом контролю під підпис за два тижні до проведення контролю.

Підсумки тематичного контролю оформлюється у вигляді аналітичної довідки, яку заслуховують на засіданні педагогічної ради. Видається наказ завідувача ЗДО про результати тематичної перевірки.

Матеріали тематичної перевірки оформляють та зберігають в методичному кабінеті. Ці матеріали є корисним банком даних про стан справ в закладі дошкільної освіти та його розвиток за роками.

Фронтальний (комплексний) контроль передбачає вивчення у повному обсязі системи організації освітнього процесу в одній групі. Такий контроль дозволяє отримати всебічну інформацію про виконання програми в цілому, про облаштування життєдіяльності вихованців та оснащення освітнього середовища, дає матеріал для глибокого педагогічного аналізу, висновків і допомагає визначити, на що повинна бути спрямована методична допомога у конкретній віковій групі.

У процесі фронтального контролю вивчається робота двох вихователів, які працюють в одній групі, з'ясовується, чи є наступність у їхній роботі,

єдність вимог. Цей контроль дозволяє керівникові підказати вихователям найрезультативніші методи та прийоми, щоб допомогти виробити єдині вимоги до дітей.

Фронтальний контроль дозволяє встановити, наскільки правильно здійснюється виховання дітей, їхній розвиток, чи має місце міцне поєднання та взаємозв'язок морального, розумового, фізичного, естетичного виховання дітей; на скільки цілеспрямовано здійснюється самоосвіта вихователів тощо.

У ЗДО № 9 розроблений перспективний план фронтальних перевірок, в якому запланована одна комплексна перевірка в рік, тобто одна група перевіряється один раз на 9 років. Трапляються випадки, які пов'язані з певними проблемами організації освітнього процесу, у кадровому складі, коли необхідно провести фронтальний контроль у іншій (незапланованій) групі, тоді відбувається корекція розділу річного плану «Вивчення стану життєдіяльності дітей».

Алгоритм підготовки та проведення комплексної перевірки також містить кілька етапів:

- за місяць до початку перевірки, видається наказ завідувача ЗДО, в якому передбачені об'єкт контролю, термін проведення. В додатках до наказу зазначено склад робочої групи, циклограма роботи комісії з визначенням конкретних дат, форм і змісту роботи кожного члена комісії та робоча програма комплексної перевірки;

- вихователі групи та члени комісії ознайомлюються з циклограмою та робочою програмою комплексної перевірки. Кожен член комісії отримує частину робочої програми та протокол експертної оцінки;

- робоча програма включає в себе питання реалізації освітніх ліній Базового компонента, матеріально-технічне та предметно-ігрове середовище групи, рівень самоосвіти та ведення ділової документації вихователів, організація харчування, психологічний клімат в групі та результати співпраці з родинами вихованців;

– після вивчення всіх питань робочої програми, кожен член комісії готує протокол та складає аналітичну довідку із зауваженнями та рекомендаціями;

– на основі довідок членів комісії, керівник готує спільну аналітичну довідку та видає наказ про результати комплексної перевірки групи. Результати контролю виносяться на обговорення педагогічної ради.

Чітко спланований та правильно проведений фронтальний контроль дає матеріали для глибокого педагогічного аналізу системи роботи вихователів певної вікової групи відповіді на питання, куди слід спрямувати методичну допомогу в тій чи іншій групі дітей.

Розв'язувати актуальні питання щодо організації освітнього процесу, аналізувати стан роботи педагогічного колективу й окремих педагогів на певному етапі дає змогу оперативний контроль. Його метою є не лише своєчасне виявлення проблем, а й пошук причин їх виникнення та засобів усунення. Для підвищення ефективності оперативного контролю в ЗДО № 9 розроблені механізми його здійснення.

Оперативний контроль передбачає: вивчення стану роботи педагогічного колективу й окремих педагогів на певному етапі; вивчення щоденної інформації про хід і результати педагогічного процесу, виявлення причин, що порушують його; перевірку виконання педагогами попередніх пропозицій, управлінських рішень.

В ході оперативного контролю – перевіряють процесуальну сторону педагогічної діяльності, тобто, оперативний контроль є вагомим підґрунтям для проведення тематичного, фронтального і якнайбільше – підсумкового контролю.

Питання для оперативного контролю в ЗДО добирають найактуальніші – такі, що дають змогу оптимізувати організацію освітнього процесу на конкретному етапі і не розглядаються під час тематичного та підсумкового контролю.

Оперативний контроль слід ретельно планувати та раціонально розподіляти за часом. Перспективне планування питань оперативного контролю на навчальний рік здійснюють у циклограмі контролю, в якій питання контролю розподіляються помісячно. Календарне планування оперативного контролю здійснюють у плані роботи вихователя-методиста на місяць. У ньому конкретизують групу(и) та педагога(ів), робота якого(их) має вивчатися, а щотижневий план-схема спостережень освітнього процесу сприятиме визначенню виду та форми організації освітнього процесу, в яких найповніше може бути відстежена робота педагога(ів) за визначеним питанням.

На місяць в ЗДО № 9 планують 6-7 питань оперативного контролю. Ці питання планують з урахуванням змісту тематичного та підсумкового видів контролю з метою забезпечення аналізування більшості напрямів діяльності закладу протягом навчального року. Кількість питань може збільшитися у випадку, коли: виявлено значні недоліки в діяльності педагогів; необхідно перевірити виконання певних управлінських рішень тощо.

Оперативний контроль спрямовано на мобільне вивчення певного питання, тому його формулювання не має містити термінів, зміст яких передбачає декілька вузких питань.

Так, наприклад, питання оперативного контролю не може мати таке формулювання, як-от: «Рівень сформованості розумової зрілості дошкільників». Адже аналізування рівня сформованості розумової зрілості дошкільників треба здійснювати за низкою критеріїв, зокрема: диференційоване сприймання; довільна увага; елементарні форми аналітичного мислення; знання про природу, культуру, людей, самого себе; здатність висловлювати елементарні судження, обґрунтовувати свої думки.

Тож рівень сформованості розумової зрілості дошкільників може бути предметом тематичного або підсумкового контролю. А от кожен із означених критеріїв може бути питанням оперативного контролю і служити підґрунтям для фронтального, тематичного або підсумкового контролю.

Оперативний контроль з освітньої роботи ЗДО № 9 здійснюють завідувач, вихователь-методист, сестра медична старша (залежно від змісту контролю). Суб'єктами оперативної перевірки можуть бути всі вихователі, група вихователів, вузькі спеціалісти. Зміст вивчення певного питання під час оперативного контролю може містити: оцінювання роботи за день, тиждень, місяць (не більше); виявлення та з'ясування причин, відхилень фактичного рівня компетентності дітей від рівня, передбаченого вимогами програми, за якою працює ЗДО; аналіз: вихованості, розвиненості, навченості дітей; педагогічних умов у групі для роботи з дітьми певного віку (наявність та стан дидактичних матеріалів, посібників, іграшок тощо); професійної компетентності педагогів; реалізації освітніх заходів у режимі дня тощо.

Як правило, методами оперативного контролю є: спостереження освітнього процесу, співбесіди з педагогом та дітьми, аналіз планування, навчально-дидактичного забезпечення, продуктів дитячої діяльності.

За результатами оперативного контролю вносять пропозиції та рекомендації, що потребують оперативного виконання, зокрема коригування педагогічної діяльності.

Результативність оперативного контролю обов'язково й регулярно обговорюється на нараді при завідувачу, за потреби – на засіданнях педагогічної ради, виробничих зборах.

Для якісної реалізації завдань дошкільної освіти та циклічності управлінської діяльності завідувачу та вихователю-методисту важливо вміти аналізувати освітній процес загалом і в кожній віковій групі зокрема; об'єктивно оцінювати роботу вихователів, визначати шляхи надання їм оперативної і тривалої методичної допомоги та психологічної підтримки тощо.

Діловий щоденник завідувача/вихователя-методиста ЗДО є цінним джерелом для: ґрунтовного аналізу діяльності кожного педагога та педагогічного колективу у цілому; інформації для складання доповідних

записок; розвитку аналітико-прогностичних здібностей завідувача та вихователя-методиста.

У ЗДО № 9 замість ділового щоденника завідувач та вихователь-методист ведуть карти контролю (аналізу) освітнього процесу. Цей варіант найоптимальніший, адже карти аналізу зручні за формою заповнення, зменшують витрати часу керівника на пошуки основних параметрів вивчення діяльності педагога за певним напрямом.

В карті аналізу обов'язково зазначають такі складові, як: дата; мета відвідування; назва заняття або іншої форми роботи з дітьми; вікова група; прізвище педагога, роботу якого вивчають; висновки та пропозиції педагогу.

Періодичність відвідувань освітніх заходів визначається доцільністю, але зазвичай вони відбуваються не рідше одного разу на тиждень для кожної вікової групи, враховуючи роботу спеціалістів. Обов'язковими для відвідувань є загальні заходи (батьківські збори, свята, розваги тощо) відповідно до плану їх проведення.

Отже, оперативний контроль – це вивчення стану роботи педагогічного колективу й окремих педагогів на певному етапі, під час якого здійснюється порівняння, узагальнення та аналіз фактів реалізації освітньої програми, виявлення причин, які викликали ту чи ту проблему, а головне – оперативне вироблення заходів щодо регулювання явищ та процесів освітньої діяльності закладу дошкільної освіти. Цей контроль має випереджальне значення щодо виявлення загроз для кінцевих результатів діяльності закладу.

Метою попереджувального контролю є попередження помилок, негативних дій в діяльності педагогів, недопущення розповсюдження недоліків. Відмінною рисою попереджувального контролю є те, що він реалізується в два етапи.

1 етап – проведення випереджальної методичної роботи, що спрямована на попередження помилок в діяльності педагогів, яка підлягатиме контролю: тренінги, семінари, методичні виставки, робота творчої групи, проведення індивідуальних консультацій. Ця робота

відображена в річному плані роботи ЗДО в розділі «Методична робота з кадрами».

2 етап – здійснення процедури контролю.

У ЗДО № 9 попереджувальний контроль планується в основному в роботі з молодими спеціалістами, а також з урахуванням проблем, виявлених в підсумковому аналізі діяльності закладу дошкільної освіти.

Результати попереджувального контролю фіксуються у відповідних таблицях і обговорюються на нараді при завідувачі, а також використовуються в підсумковому аналізі, коли підводяться результати діяльності дошкільного закладу за рік.

Взаємоконтроль здійснюється педагогами закладу дошкільної освіти. Цілями даного виду контролю є: узгодження, координація діяльності вихователів, які працюють в одній групі; організація ефективної взаємодії молодого вихователя з педагогом-наставником; демократизація процесу управління закладом дошкільної освіти, залучення педагогів до контрольної функції.

У першому випадку вихователі вивчають діяльність один одного, оцінюють її та обговорюють можливість вдосконалення освітнього процесу.

У другому випадку взаємоконтроль здійснюється наставником в групі молодого спеціаліста з метою прискорити процес професійного становлення, розвинути здатність молодого фахівця самостійно та якісно виконувати покладені на нього посадові обов'язки.

У третьому випадку взаємоконтроль здійснюється педагогами паралельних груп. Для взаємоконтролю завідувач ЗДО призначає педагогів, чия компетентність і об'єктивність не викликає сумніву у колег. У встановлені терміни вони здійснюють взаємоконтроль і доповідають результати на нараді при завідувачі або на методичній нараді.

Орієнтовний зміст питань взаємоконтролю виглядає наступним чином: створення умов для різних видів діяльності (ігрової, пізнавально-практичної,

трудової, образотворчої тощо); зміст батьківських куточків; оснащення куточків дитячої діяльності тощо.

На підставі переліку необхідних матеріалів, педагоги фіксують їх наявність або відсутність в групі і надають інформацію для обговорення та прийняття рішення.

Досить актуальним на сьогодні в управлінні закладом дошкільної освіти є самоконтроль. Даний вид контролю є відносно новим, недостатньо поширеним і викликає певні труднощі.

Мета самоконтролю – демократизація і гуманізація процесу управління закладом дошкільної освіти, забезпечення індивідуально-диференційованого підходу до вивчення діяльності педагогів, які працюють творчо і домоглися високих результатів у вихованні та навчанні дітей, а також визначення особистої значущості виконаної роботи і оцінка досягнутих результатів. Як зазначалося раніше, метою контролю є отримання зворотного зв'язку про те, що відбувається в керованій системі. Інформацію про це можна отримати двома способами: вивчити стан справ в процесі адміністративного контролю; отримати інформацію про стан справ від самих педагогів на основі їх самоконтролю, самоаналізу і самооцінки.

У другому випадку, по суті, відбувається делегування керівником своїх повноважень по здійсненню функції контролю. Делегування прав і повноважень підлеглим дозволяє на ділі перетворити ЗДО в самоврядну систему, розвиваючи демократичні основи управління, що є досить актуальним на сучасному етапі. Делегування прав і повноважень виконавцям сприяє раціональному використанню сил і часу керівника, вивільненню часу для не менш важливих справ в управлінні, в налагодженні зв'язків з соціумом.

Однак у разі делегування повноважень керівнику надзвичайно важливо:

- визначення готовності педагогів до прийняття повноважень (компетентність, наявність можливостей і здібностей, мотивації до здійснення самоконтролю);

- чітке роз'яснення та постановка задачі делегованої роботи і визначення змісту тим, хто буде її виконувати;

- забезпечення педагогів необхідними ресурсами (оціночними картками) для досягнення поставлених цілей;

- надання допомоги педагогам в процесі виконання делегованої роботи в разі ускладнень (наприклад у формулюванні висновків і рекомендацій за результатами самоконтролю);

- контроль за кінцевими результатами роботи педагогів щодо здійснення самоконтролю, їх оцінка.

Самоконтроль дає можливість керівнику ЗДО отримати об'єктивну оцінку результатів діяльності педагогів і запитати з них персонально за доручену справу. Крім того, самоконтроль сприяє розвитку рефлексивно-аналітичних навичок, адекватної самооцінки педагогів, «вирощування» професіонала-майстра, який усвідомлює свої досягнення і недоліки. Використовуючи цей вид контролю, керівник включається в управлінську діяльність тільки в найбільш серйозних випадках, поклавшись на досвід і здібності педагогів. Іншими словами, частину своїх повноважень щодо вироблення і прийняття рішень завідувач передає виконавцям, не дистанціюючись від них, а спостерігаючи за їх діями та, при необхідності, поправляючи, надаючи допомогу.

Умовою впровадження самоконтролю є досить високий рівень кваліфікації педагогів, їх відповідальність і сумлінність, переважання групових форм роботи і прийняття рішень, здоровий морально-психологічний мікроклімат, демократичний стиль керівництва, прийнята система винагороди за результати діяльності.

Для визначення готовності педагогів до роботи на самоконтролі у ЗДО № 9 було застосовано анкетування. Проаналізувавши результати

анкетування визначено два педагоги, які працюють в режимі самоконтролю. Вони використовують діагностичний інструментарій, за допомогою якого оцінюють свою роботу. За потреби адміністрація надає консультативну допомогу цим педагогам у формулюванні висновків, рекомендацій за результатами самоконтролю.

Таким чином, педагоги, що працюють в режимі самоконтролю, по-перше, дійсно аналізують і оцінюють свою діяльність, а по-друге, вони не випадають з поля зору адміністрації, якість їх роботи оцінюється завідувачем та вихователем-методистом ЗДО на основі аналізу записів самоконтролю і бесід. Дана інформація включається адміністрацією ЗДО в матеріали оперативного, тематичного та інших видів контролю.

Підсумковий контроль – це вивчення результативності освітньої роботи за різні періоди, підбиття підсумків за певними напрямками діяльності закладу дошкільної освіти чи окремих груп.

Підсумки за різні періоди можуть бути такими: робота закладу дошкільної освіти за навчальний рік; організація літнього оздоровлення; підготовка до навчального року (перші три тижні роботи) тощо.

Обов'язковим є підсумковий контроль за результатами роботи закладу дошкільної освіти у поточному навчальному році. Він проводиться до підсумкової або підсумково-установчої педагогічної ради, присвяченої аналізу підсумків минулого навчального року, визначенню науково-методичної проблеми та завдань, над вирішенням яких працюватиме колектив упродовж наступного навчального року, обговоренню й затвердженню планів роботи, планів оздоровчої кампанії тощо.

Для проведення такого підсумкового контролю в ЗДО № 9 розроблено структурні блоки аналізу кінцевих результатів діяльності закладу дошкільної освіти. Важливими методами такого контролю є узагальнення матеріалів, які були накопичені та проаналізовані адміністрацією упродовж року, діагностика педагогів, діагностика особливостей розвитку, навченості та вихованості дітей.

Зазвичай, у підсумковому контролі задіяні всі учасники освітнього процесу. Відповідно до об'єктів контролю ухвалюються управлінські рішення.

Підсумковим контролем є й атестація педагогічних кадрів, яка проводиться один раз на п'ять років для кожного педагога. Метою такого контролю, зокрема, є: зіставлення результатів роботи педагога з попередніми його досягненнями у педагогічній діяльності, тобто з'ясовується, чи простежується зростання рівня його професійних умінь та навичок, у чому вони виявляються; оцінка вміння педагога використовувати в роботі з дітьми методичні рекомендації з боку завідувача, вихователя-методиста; виявлення рівня самоосвіти педагога тощо.

Висновки підсумкового контролю оформлюються у довідці, заслуховуються на педагогічній раді, виробничій нараді. Матеріали зберігаються у методичному кабінеті.

У системі контрольної-аналітичної діяльності ЗДО № 9 свою роль відіграє аналізування та узагальнення результатів, отриманих під час перевірок. Їх відображають в аналітичній довідці – одному з основних документів у системі внутрішнього контролю діяльності закладу дошкільної освіти.

Аналітична довідка є різновидом внутрішньої довідки, службовим документом, що містить об'єктивні факти щодо діяльності навчального закладу, на основі якого приймають управлінські рішення. Від якості створення цього документа, об'єктивного відображення в ньому отриманих результатів перевірки значно залежить підвищення якості освітнього процесу. За підсумками контролю, висвітленими в аналітичній довідці, керівник ЗДО видає наказ, у якому йдеться про вироблення способів усунення недоліків та терміни їх усунення. Після проведення контролю керівник закладу дошкільної освіти, вихователь-методист або інший працівник, який проводив контроль, аналізує та підсумовує отримані результати. Насамперед з'ясовують такі питання, як-от: досягнення мети та

завдань контролю; дотримання термінів проведення контролю; методи і форми контролю; дотримання плану організації контролю.

Зазвичай аналітична довідка має три частини: преамбула, аналітична, підсумкова. Кожну частину довідки пишуть відповідно до нормативних документів та методичних рекомендацій, що стосуються питання контролю. У преамбулі зазначають такі відомості: об'єкт чи напрям контролю; підстава проведення контролю; мета і завдання контролю; терміни проведення контролю; обсяг виконаної роботи; джерела отриманої інформації; кількість відвіданих занять тощо.

В аналітичній частині наводять розгорнуту і конкретну інформацію щодо фактів, отриманих під час проведення контролю. Дані іноді оформлюють у вигляді таблиць. Слід дотримуватися послідовності, логічності та чіткості викладу інформації. Висвітлені факти мають: відповідати реальному стану речей, зафіксованому під час спостереження та вивчення результатів освітньої діяльності, містити кількісні та якісні показники, впливати із усебічного вивчення контрольованого об'єкта.

Факти, виявлені та зафіксовані в аналітичній частині довідки, мають бути детально проаналізовані з тим, щоб зробити певні висновки. Необхідно об'єктивно оцінити отримані результати контролю, надати рекомендації та висловити пропозиції щодо подолання виявлених недоліків.

В узагальнювальній частині мають бути: рекомендації працівникам щодо поліпшення їхньої діяльності; пропозиції конкретних заходів на усунення виявлених недоліків.

З інформацією, поданою в аналітичній довідці, ознайомлюють педагогічний колектив під час засідання педагогічної ради. На ньому педагоги обговорюють кожен виявлений недолік, аналізують його причинно-наслідкові зв'язки та отримують рекомендації щодо подолання виявлених негативних показників в освітньому процесі.

У ЗДО № 9 на основі інструктивно-методичних рекомендацій та нормативних актів розроблений алгоритм аналізу підсумків навчального

року для того, щоб глибоко і всебічно проаналізувати проведену роботу, дати критичну оцінку результатам діяльності педагогічного колективу, і при цьому уникнути такої форми аналізу, що є звітом про проведену роботу без виявлення причинно-наслідкових зв'язків між педагогічними діями та їх результатами.

Отже, щоб процес аналізу реалізації річного плану роботи закладу дошкільної освіти був дієвим та колегіальними керівник отримує інформацію стосовно думки кожного члена педагогічного колективу про результативність власної роботи, роботи всього колективу. Таку інформацію отримують шляхом анкетування, співбесід з педагогами. Кожен педагог аналізує ступінь своєї участі в заходах, що були заплановані в річному плані.

Щоб визначити, чи реалізований річний план, треба проаналізувати виконання запланованої системи заходів. Для з'ясування причин недоліків у роботі ЗДО та знаходження шляхів для подолання цих недоліків в ЗДО № 9 використовують таблицю аналізу діяльності щодо виконання кожного річного завдання. Аналіз плану за рівнем виконання річних завдань та ступенем участі педагогів у їхньому виконанні дає змогу: по-перше, оцінити рівень виконання кожного завдання минулого навчального року педагогами і систематизувати ці дані; по-друге, виявити причини невиконання (часткового виконання) річних завдань і, виходячи з цього, визначити завдання на новий навчальний рік; по-третє, визначити домінуючу групу причин невиконання річного плану закладу дошкільної освіти.

Причини невиконання плану можна об'єднати у три групи.

Перша група причин пов'язана із незадовільним станом в закладі дошкільної освіти самого процесу планування: перевантаження річного плану; нерівномірний розподіл заходів між виконавцями чи за терміном; неконкретність запланованої роботи; планування нереальних, недоцільних чи непотрібних справ тощо.

У результаті – низька якість річного плану.

Друга група – причини, що характеризують якість управлінської діяльності керівника ЗДО:

- низька організація роботи служб закладу (чи однієї з них) щодо виконання завдань плану (наприклад, низький рівень роботи з батьками, соціальними службами; невідповідність матеріально-технічної бази або розвивального середо вища сучасним вимогам);
- малоефективні форми методичної роботи;
- позапланові справи;
- плінність кадрів;
- відсутність контролю з певного питання, недоцільність розподілу контролю;
- відсутність системи в роботі з усною та письмовою інформацією, яка надходить;
- недисциплінованість, пасивність у роботі деяких педагогів, інших членів колективу закладу дошкільної освіти;
- незлагодженість у роботі педагогів групи, педагога та помічника;
- недостатність часу на виконання певного завдання тощо.

Третя група поєднує причини, які викликані обставинами, що знаходяться за межами можливостей керівника закладу дошкільної освіти: хвороба працівників ЗДО; тривалі вакансії вихователів, помічників-вихователів тощо; недостатня допомога з боку органів управління освіти тощо.

Виявлена у результаті аналізу домінуюча група причин дає змогу адміністрації закладу дошкільної освіти накреслити конкретні заходи для корегування планування та управління, зорієнтовані на пошук способів виконання річних завдань.

Аналіз всіх численних і складних процесів, що відбуваються в ЗДО протягом навчального року, потребує чимало сил, часу й умінь від адміністрації закладу, тож в ЗДО № 9 об'єднують в блоки такі напрями та

види діяльності: між якими є закономірні зв'язки; які вплинули на досягнення мети ЗДО; зміст яких розкриває істотні сторони освітнього процесу; які впливають на формування основних показників освітнього процесу.

Зазначимо, що окреслити постійні питання освітнього процесу для аналізування діяльності закладу дошкільної освіти неможливо, адже вони щороку змінюються залежно від завдань на рік. Проте є коло питань, які необхідно аналізувати щороку, оскільки вони є основою педагогічних процесів.

Багаторічний досвід роботи закладу дошкільної освіти № 9 дав змогу окреслити оптимальну структуру аналізу роботи за навчальний рік:

блок I – тип закладу; якісна характеристика педагогічного колективу (аналізування результатів підвищення кваліфікації та атестації педагогів); освітні програми, якими керуються педагоги, орієнтовний розподіл навчального навантаження на тиждень за віковими групами;

блок II – участь адміністрації та педагогів у методичній роботі міста, області;

блок III – система методичної роботи в контексті виконання річних завдань (аналіз діяльності методичного кабінету);

блок IV – результати моніторингу рівня розвитку компетенцій дітей відповідно до програмових вимог, зокрема й рівня готовності до школи;

блок V – стан здоров'я дітей, зокрема дані щодо захворюваності протягом року; дані за групами здоров'я; інформація щодо раціональної організації харчування тощо;

блок VI – система взаємодії з батьками (відповідно до плану роботи ЗДО); виконання планів співпраці закладу дошкільної освіти та школи; результати взаємодії з різними організаціями;

блок VII – підсумки адміністративно-господарської роботи, зокрема оцінювання матеріально-технічних та медико-соціальних умов перебування дітей в ЗДО;

блок VIII – недоліки, на усунення яких необхідно спрямовувати діяльність колективу закладу дошкільної освіти в наступному навчальному році; завдання на наступний навчальний рік.

Аналіз діяльності ЗДО за навчальний рік завжди тривалий процес, адже потребує опрацювання значних блоків інформації. Його проведення можна розподілити на такі етапи, як-от: підготовчий; безпосередній аналіз отриманої інформації; завершальний.

Підготовчий етап триває протягом навчального року. Під час цього періоду завідувач та вихователь-методист систематично збирають інформацію про діяльність закладу та здійснюють її первинну обробку. Підготовчий етап відіграє особливу роль в аналітичній роботі. По-перше, систематичний збір та оперативне оброблення інформації про діяльність закладу дають змогу отримати певні уявлення про освітній процес та дати йому попередню оцінку.

По-друге, у цей період завідувач отримує сигнали про негативні процеси та недоліки в роботі педагогічного колективу, має змогу зосередитися на них і визначити напрями освітнього процесу, що потребують детальнішого аналізування.

По-третє, саме в цей період окреслюється напрям, в якому має відбуватися майбутній аналіз. Загалом період попереднього ознайомлення з об'єктом аналізу дає змогу визначити тенденцію того чи іншого процесу, оцінити його, сформулювати мету аналізу підсумків навчального року.

Умовами для формулювання мети педагогічного аналізу – є знання керівником стану справ у закладі дошкільної освіти за підсумками систематичного аналізу даних внутрішнього контролю й оперативної інформації, а також виконання вимог, визначених нормативними документами органів управління освітою.

Для цілеспрямованої аналітичної роботи за підсумками роботи ЗДО протягом навчального року виокремлюють період з квітня до кінця травня. До цієї роботи долучають усіх учасників освітнього процесу – як

педагогічний колектив, так і батьків вихованців. Інформацію, отриману протягом року, розподіляють у блоки, передбачені структурою аналізу. У кожному блоці аналізують чинники (умови), що впливають на розвиток об'єкта аналізування, дають їхню коротку якісну і, якщо можливо, кількісну характеристики, окреслюють шляхи досягнення тих чи тих результатів.

Під час опрацювання інформації про діяльність дошкільного закладу за рік в ЗДО використовують протоколи засідань педагогічної ради та батьківських комітетів, виробничих нарад.

Завершальний етап – це узагальнення результатів аналізування діяльності дошкільного закладу за поточний навчальний рік, окреслення завдань на новий та оформлення підсумкового документа. Його можна використати як: перший розділ річного плану; доповідь завідувача ЗДО на підсумковому засіданні педагогічної ради; складову доповіді на виробничій нараді; основу для звіту завідувача на загальних зборах педагогічного колективу, батьківського комітету та громадськості.

Оскільки процес педагогічного аналізу значно складніший, то його методику можна сприймати умовно. Проте незалежно від умов та специфіки діяльності того чи того дошкільного закладу аналіз його діяльності за навчальний рік необхідно здійснювати, мобілізувавши педагогічний колектив на оптимізацію освітнього процесу, сприяння активному розвитку професійної компетентності педагогів задля якісної дошкільної освіти та гармонійного розвитку дітей.

Отже, для забезпечення ефективної освітньої діяльності в ЗДО № 9 створена система контрольної-аналітичної діяльності, спланована для кожного суб'єкта контролю. Організована система допомагає адміністрації ЗДО суттєво підвищити професійну майстерність педагогів, їх активність, якість освітнього процесу, дозволяє визначати перспективи та ставити перед собою цілі щодо подальшого розвитку закладу дошкільної освіти.

2.2. Оптимізація функціонування системи контрольно-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти № 9 Берегівського району Закарпатської області

Система контрольно-аналітичної діяльності ЗДО № 9 спрямована на створення в рамках закладу ефективної, продуманої стратегії управління людським ресурсом. З позицій грамотного вибудовування менеджменту – це найскладніший компонент. Кадрові важелі настільки складні в управлінні (людина – не машина, керувати нею – ціле мистецтво, недарма існує поняття так званого «людського чинника»), що для вибудовування підходів у цій сфері необхідні спеціальні механізми і якісно продумані методи. Саме тому існує необхідність у впровадженні ЗДО № 9 такої системи контрольно-аналітичної діяльності, яка дозволить створити більш якісний управлінський клімат, а також підвищити результативність та ефективність діяльності педагогів.

В ході аналізу існуючої системи контрольно-аналітичної діяльності у ЗДО № 9 були виявлені наступні труднощі, з якими зіткнулися адміністрація і педагогічний колектив: недостатній рівень здійснення педагогами самоконтролю і взаємоконтролю освітнього процесу; невміння педагогів приймати точку зору своїх колег в питаннях підходу до організації і проведення освітньої та самостійної діяльності дітей; недостатній рівень методичної та практичної освіченості в питаннях проведення самоконтролю та взаємоконтролю педагогів; недостатнє використання нових форм контролю під час здійснення контрольно-аналітичної діяльності.

У зв'язку із виявленими труднощами, особливу увагу було приділено самоконтролю та взаємоконтролю професійної діяльності педагогів.

Розвиток здатності до самоконтролю і взаємоконтролю, як основного компоненту ефективної діяльності педагога, вимагає розробки відповідного механізму визначення інформаційних потоків з надання дієвої допомоги. З цією метою педагогам було запропоновано заповнити карту, яка була названа

«Визначення рівня сформованості компонентів самоконтролю і взаємоконтролю професійної діяльності». До неї увійшли такі рівні:

1. Уміння педагога проводити контроль і самоконтроль.
2. Уміння педагога проводити діагностику і самодіагностику.
3. Уміння педагога давати оцінку і самооцінку.

За результатами опитування ми отримали наступні результати, із 19 педагогів (опитування проводилося і з вузькими спеціалістами) 2 педагога (11%) – готові працювати в режимі самоконтролю та здійснювати дієвий взаємоконтроль, 2 – педагога (11%) – оцінили свої знання та вміння в проведенні процедури контролю на достатньому рівні, і 15 педагогів (78%) – отримали середні та низькі результати.

Здійснити керований, якісний процес зростання професійної майстерності кожного педагога, зростання інтеграційних можливостей всього колективу ЗДО, можливо за допомогою оптимізації системи контрольної-аналітичної діяльності.

Якісний контроль, розвиток здатності педагогів до самоконтролю та взаємоконтролю в процесі методичної роботи буде ефективним, якщо він ґрунтується на теоретичних положеннях процесу формування компонентів самоаналізу, вибудовується поетапно з урахуванням організаційно-педагогічного забезпечення і визначається єдиним методичним простором, який супроводжується варіативністю форм і відповідним змістом роботи з кадрами в ЗДО за їхньої активної позиції.

У зв'язку з цим, основними завданнями методичної роботи по оптимізації системи контрольної-аналітичної діяльності стали: організаційно-педагогічний супровід процесу розвитку у педагога здатності до самоконтролю та взаємоконтролю професійної діяльності; створення єдиного методичного простору щодо формування компонентів системи контрольної-аналітичної діяльності; підвищення активності педагогів щодо розвитку їх готовності і здатності до самоконтролю і взаємоконтролю професійної діяльності.

Для вирішення поставлених завдань оптимізації системи контрольно-аналітичної діяльності був змінений підхід до організації методичної роботи, яка включає в себе: швидке реагування на вимоги освітнього соціуму; підвищення якості методичної роботи; створення сприятливих умов для професійного зростання всього педагогічного колективу; активізацію діяльності педагога з розвитку здатності до самоконтролю і взаємоконтролю в процесі спілкування і співпраці; проголошення колегіальності в постановці цілей і прийнятті управлінського рішення.

Основна мета оптимізації системи контрольно-аналітичної діяльності – створення єдиного методичного простору, для якого характерні продуманий механізм взаємодії, налагоджена система інформаційних потоків, відповідний зміст, підбір найбільш оптимальних форм і змісту роботи з педагогічними кадрами щодо вдосконалення самоконтролю і взаємоконтролю педагогів.

Важливим аспектом для оптимізації системи контрольно-аналітичної діяльності є теоретична підготовка. Відповідно до цього, у ЗДО проведено навчання з педагогами за темою «Самоконтроль і взаємоконтроль педагогів як основні чинники професійної компетентності».

Отримання теоретичних знань педагогами не забезпечує в повному обсязі розвиток їх здатності до самоконтролю і взаємоконтролю професійної діяльності. Тому були проведені тренінг та ділова гра для формування активної позиції педагога в розвитку компетентних навичок і готовності до самоконтролю та взаємоконтролю.

При проведенні засідань методичних об'єднань, методичних днів, педагогічних рад педагогам надавалася можливість вибирати форми роботи, самим оцінювати результати діяльності з освоєння умінь самоконтролю і взаємоконтролю професійної діяльності та відповідно до цього вибудовувати власний рейтинг.

Для того, щоб педагог усвідомив необхідність проведення взаємоконтролю і самоконтролю професійної діяльності була активізована

практична робота творчих груп, використовувалися круглі столи, практичні конференції з вирішення конкретних проблем, проведення консультацій.

За допомогою обміну досвідом, теоретичних лекційних та практичних занять, тренінгів, ділових і рольових ігор, проблемних ситуацій педагоги отримали теоретичні та методичні знання, практичні навички та вміння при організації та проведенні самоконтролю і взаємоконтролю професійної діяльності. Практично кожен вихователь і вузький спеціаліст були включені в управлінську діяльність – їм делегувалися повноваження для наступних управлінських функцій: планування, організація і керівництво, аналіз і контроль, стимулювання. На наш погляд, завдяки такій побудові роботи змінився характер контролю. Контроль зверху перейшов в режим самоконтролю.

Для перевірки результатів проведеної роботи нами було проведено підсумкове опитування педагогів «Визначення рівня сформованості компонентів самоконтролю і взаємоконтролю професійної діяльності». для порівняння результатів з початковим (рис. 2.1).

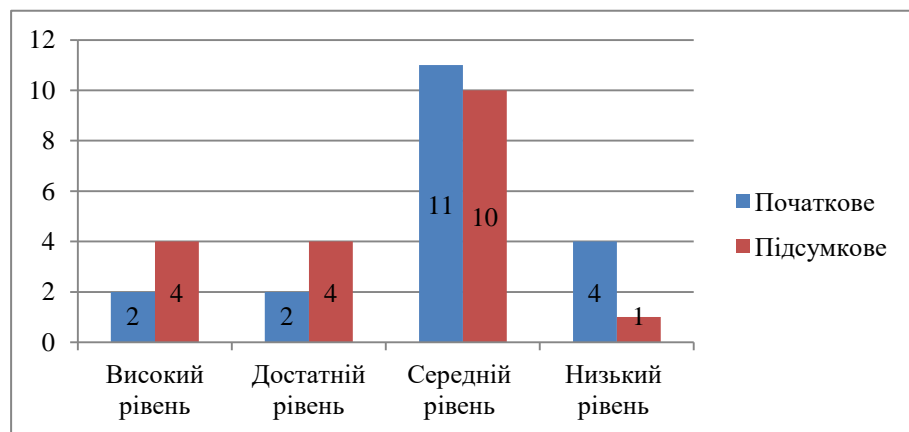


Рисунок 2.1. Порівняння результатів опитування педагогів («Вивчення рівня сформованості компонентів самоконтролю та взаємоконтролю»)

Як видно із результатів рис. 2.1, рівень педагогів ЗДО № 9 щодо сформованості вміння працювати у форматі самоконтролю та здійснювати дієвий взаємоконтроль значно підвищився. Відповідно змінилося і ставлення педагогів до контролю. Вони частіше звертаються за консультативною

допомогою як професійною послугою. Контроль набув регулятивно-корекційного характеру і сприяє підвищенню професійної підготовки педагогів. А планування і організація діяльності знизу дозволяє долучити кожного педагога до спільної справи, включити його в освітній процес.

Враховуючи демократизацію системи управління, в ЗДО № 9 успішно реалізуються нові форми контролю.

1. Система стимулювання співробітників.

У розробці системи стимулювання брав участь весь колектив, для чого ми провели анкетування співробітників з метою визначення пріоритетних мотиваторів у колективі. Цей вид контролю стосується всіх працівників ЗДО, а не тільки педагогічного складу. На рис. 2.2. можна спостерігати, які чинники мотивують працівників до плідної та активної творчої праці педагогів.

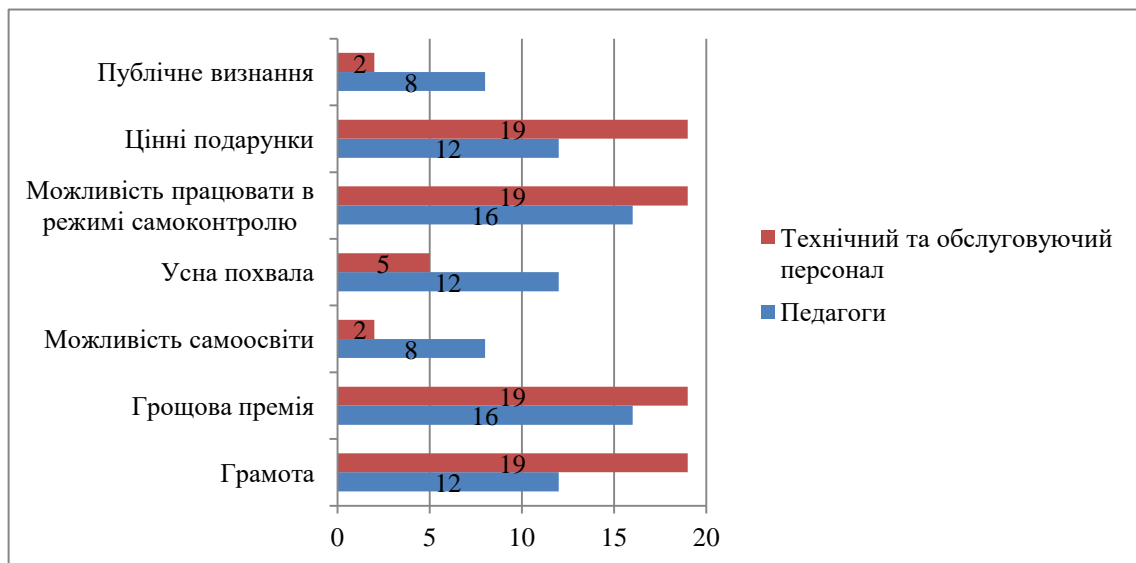


Рисунок 2.2. Результати анкетування щодо визначення мотивуючих чинників до плідної та активної творчої праці

На основі результатів анкетування у ЗДО № 9 розроблено Положення про стимулювання та затвердили його на зборах трудового колективу. У Положенні про стимулювання ми чітко позначили критерії результативності діяльності співробітників, визначили механізм підведення підсумків за результатами місяця, обрали форму фіксації результатів за допомогою

самооцінки й оцінки адміністрації й зафіксували види заохочення (матеріальні й моральні) за досягнення певних результатів. Система заохочень відкрита й зрозуміла для всіх співробітників, кожен член колективу усвідомлює, що за ефективну діяльність він обов'язково буде відзначений. Вона оформляється у вигляді екрана педагогічних успіхів і вивіщується на стенд «Ступінь майстерності» та оновлюється щомісяця.

Для більш прозорого підведення підсумків роботи колективу був застосований ще один не традиційний вид контролю – внутрішні конкурси, основною метою яких є стимулювання педагогів та працівників ЗДО на творчий підхід. Творчою групою ЗДО № 9 був організований та проведений річний внутрішній конкурс «Група року», учасниками конкурсу стали не тільки педагоги та обслуговуючий персонал, а й вихованці та їх батьки.

Для проведення конкурсу творчою групою було розроблено Положення про конкурс, обрано журі. Члени журі розробили етапи проведення й критерії конкурсу. За результатами кожного етапу підводилися підсумки. Результати кожного етапу вивішувалися на загальний огляд для обговорення. Переможець конкурсу «Група року» за підсумками року отримав цінний подарунок, працівники кращої групи були нагороджені преміями та грамотами, а батьки вихованців отримали подяки за активну участь. Всі етапи конкурсу, проміжні результати публікувалися на сайті ЗДО.

Після конкурсу творча група ЗДО провела підсумкове опитування, щоб визначити чи змінилися чинники мотивації працівників. На рис. 2.3. представлено порівняльні результати опитування.

Виявлено, що матеріальне стимулювання залишається таким же популярним методом мотивації, однак значно підвищився відсоток працівників, які хотіли б отримати можливість працювати у форматі самоконтролю, мати публічне визнання. Отримати можливість підвищувати свій професійний рівень.

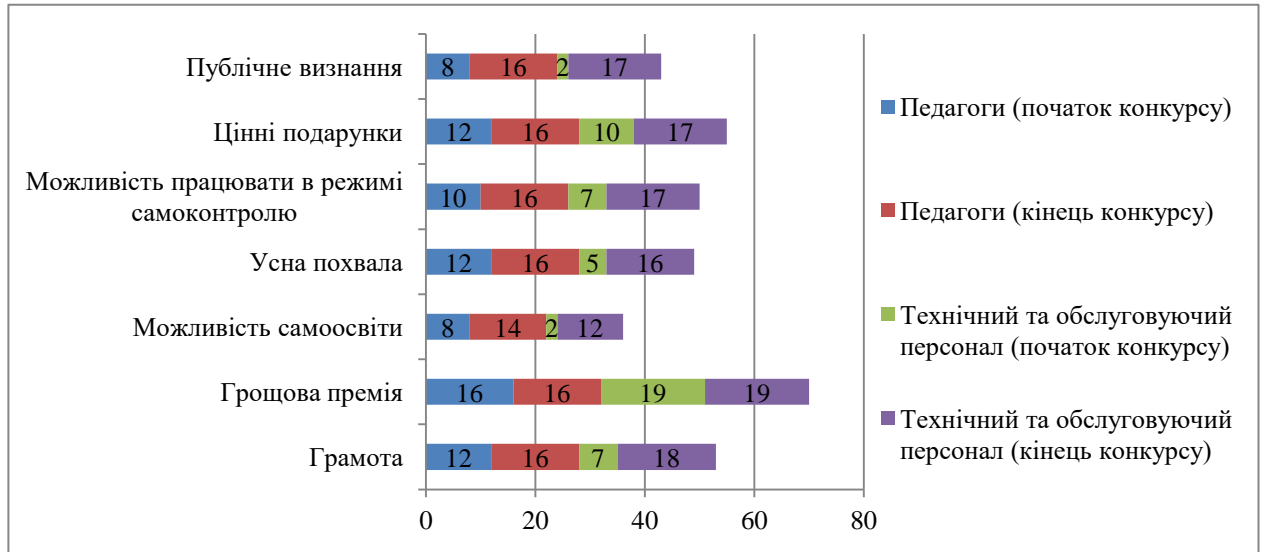


Рисунок 2.3. Порівняння результатів анкетування колективу ЗДО щодо визначення мотивуючих чинників до плідної та активної творчої праці

Ще одним варіантом здійснення контролю та аналізу власної діяльності є самопрезентація діяльності педагога. У ЗДО №9 така форма роботи використовується як частина атестаційного періоду. Педагог, який підлягає атестації, аналізує свою роботу в міжатестаційний період, виявляє найцікавіші знахідки та наробки, пропонує відвідати свої заходи колег та адміністрацію. На основі цих матеріалів готується презентація педагога – «Творчий звіт».

Свої успіхи педагоги можуть презентувати не тільки у власних знахідках та досягненнях дітей, а й у вигляді доповіді на методичних заходах у ЗДО. Найбільш перспективні доповіді відзначаються науково-методичною радою й рекомендуються для участі в заходах вищого рівня, педагогічних конкурсах, виставках.

Активне використання нових форм внутрішнього контролю протягом одного навчального року допомагає досягти певних позитивних результатів: знизився рівень емоційного вигорання педагогів; змінилося ставлення педагогів до адміністративного контролю; працівники почали сприймати контроль, як можливість продемонструвати свої успіхи.

Отже, зміст системи контрольно-аналітичної діяльності має свої напрями для досягнення поставлених цілей, і всі технології, які використовуються в системі, тісно взаємопов'язані між собою. Необхідно враховувати, що навіть дуже чітко спланований та продуманий механізм організації контрольно-аналітичної діяльності, в процесі його здійснення може мати різну ступінь успішності. Значний вплив має виконання, індивідуальний стиль управлінської діяльності, об'єм теоретичних знань та практичних умінь керівника закладу дошкільної освіти щодо проведення контрольно-аналітичної діяльності.

ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне й експериментальне дослідження дало змогу сформулювати загальні висновки.

1. Проаналізовано теоретичні засади контрольної-аналітичної діяльності керівника закладу освіти й визначено, що контроль – надважлива та об'єктивно необхідна функція управлінського циклу, ефективність здійснення якого зумовлює якість реальних і подальше прогнозування бажаних показників розвитку закладу освіти, освітнього процесу, діяльності педагогічного колективу та успішного функціонування усіх підсистем закладу дошкільної освіти. А функція контролю тісно пов'язана з аналітичною діяльністю, яка надає змогу побачити слабкі сторони, ліквідувати причини виявлених недоліків та визначити шляхи вдосконалення освітнього процесу, підвищення професійної майстерності педагогів.

Доведено: педагогічний аналіз надає об'єктивну оцінку результатам діяльності як окремого вихователя, вузького спеціаліста, технічного працівника, так й усього колективу в цілому. Тільки через педагогічний аналіз можна постійно вивчати процеси управління, їх результативність та ефективність, виявляти можливості подальшого удосконалення. Значна роль педагогічного аналізу в управлінській діяльності керівника ЗДО та його заступників характеризується умінням виявити недоліки в роботі закладу, розкривати причини небажаних відхилень під час навчання і виховання дошкільників, організувати колектив на ліквідацію причин негативних явищ.

2. З'ясовано зміст та особливості аналітичної діяльності в закладах дошкільної освіти: аналіз закладає основу для здійснення інших видів управлінської діяльності – підготовки рішення, планування, організації регулювання, в цьому і є його основне значення. Саме тому проблема розвитку вміння керівника ЗДО працювати над аналізом результатів роботи

закладу та результатів управлінської діяльності, є актуальною. Адже контроль покликаний забезпечувати цілеспрямованість і стабільність діяльності закладу дошкільної освіти та його педагогічного колективу через постійне відстеження стандартів, норм, рішень, правил.

У процесі дослідження встановлено: контроль-аналітична має базуватися на принципах, що уможливають її ефективність: стратегічної спрямованості (контроль відображає пріоритети розвитку закладу освіти); плановості та систематичності (уникнення надмірного контролю та навпаки – попередження його відсутності); своєчасності (забезпечення не швидкості або частоти перевірок, а адекватне відображення об'єкту контролю у часі за допомогою відповідних вимірів); об'єктивності (доброзичливість у ставленні до суб'єктів перевірки); адресності (інформація про результати контролю важлива за умов потрапляння її до осіб, які можуть впливати на ці результати); економічності та раціональності (застосування сучасних, ефективних технологій та методів контролю); поєднання контролю з самоконтролем (створення умов для самовдосконалення, самокорекції, самонавчання); гласності (демократизація процедури контролю).

Компонентами контролю у закладі дошкільної освіти, що впорядковують контроль-аналітичну діяльність і впливають на її ефективність визначено: підготовку до контролю, організацію контролюючої діяльності, аналіз й оцінку результатів та корекцію.

3. Факторами впливу на ефективність контроль-аналітичної діяльності визначено: системність і технологічність контролю; чітка постановка цілей, завдань та вибір об'єктів контролю; реальність стандартів та критеріїв оцінки діяльності; гнучкість процедури, форм, методів контролю; глибоке аналітичне підґрунтя контролю; одночасно методична, виховна та діагностична спрямованість контролю; неформальний підхід до контролю, високий ступінь зацікавленості менеджера в його результатах, компетентність та високий рівень його професіоналізму; поєднання контролю із самоконтролем, встановлення двостороннього обговорення

результатів контролю, тактовність та етичність поведінки перевіряючого; інформаційне взаємозбагачення керівника і педагогів у результаті контролю; змістовність та життєздатність рекомендацій за наслідками контролю.

4. У процесі експериментального дослідження нами розроблено й науково обґрунтовано систему контрольної-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти № 9 Берегівського району Закарпатської області. Зміст системи контрольної-аналітичної діяльності у ЗДО № 9 спрямовано, пер за все, на узагальнення кількісних показників та перетворення їх у якісні аспекти; забезпечення випереджального характеру контролю, реалізацію мотиваційної функції; постійне моделювання та оновлення системи контролю; демократизацію внутрішнього контролю, дотримання принципу егалітарності. Контроль визначається як засіб регулювання та корекції в педагогічному процесі закладу дошкільної освіти, а також реалізується пріоритетна увага до рівня компетентності та особистісних якостей того, хто здійснює контроль.

4. Здійснено експериментальну перевірку ефективності системи контрольної-аналітичної діяльності у Виноградівському закладі дошкільної освіти № 9 Берегівського району Закарпатської області.

Нами визначено особливості оптимізації системи контрольної-аналітичної діяльності в ЗДО № 9, основна мета якої полягає у створенні єдиного науково-методичного простору, на засадах суб'єкт-суб'єктної гуманоцентрованої взаємодії учасників освітнього процесу, налагодженої системи інформаційних потоків; добору найбільш оптимальних форм і змісту роботи з педагогічними кадрами; делегування прав, повноважень і відповідальності виконавцям у здійсненні контролю, в тому числі самоконтролю і взаємоконтролю.

Доведено, що ефективність здійснення контрольної-аналітичної діяльності у закладі дошкільної освіти зумовлює якість реальних і подальше прогнозування бажаних показників його розвитку; освітнього процесу та діяльності всього педагогічного колективу; своєчасне реагування на

відхилення від норми та на негативні явища, пошук невикористаних резервів; підтримку оптимальної трудової напруги в колективі.

Таким чином, є всі підстави вважати, що поставлені завдання виконано, а мету – досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/> (дата звернення: 14.05.2022).
2. Андрушак В. М. Види внутрішкільного контролю. *Початкова школа*. 1995. № 12. С. 50–53.
3. Базовий компонент дошкільної освіти України / М-во освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/bazovij-komponent-doshkilnoyi-osviti-v-ukrayini> (дата звернення: 12.06.2022).
4. Беженар Г. Управлінські рішення: накази. Київ : Шкільний світ, 2010. 128 с.
5. Белая К. Ю. 300 ответов на вопросы заведующей детским садом. Москва : АСТ : Астрель, 2012. 211 с.
6. Белая К. Ю. Руководство ДОУ : контрольно-диагностическая функция. Москва : ТЦ Сфера, 2013. 143 с.
7. Береговський З. Л. Педагогічний аналіз в управлінні сучасною школою : дис....канд. пед. наук : 13.00.01. Івано-Франківськ, 1996. 165 с.
8. Березина Т. Что вместо внутришкольного контроля? *Народное образование*. 1993. № 1. С. 36–38.
9. Березняк Є. С. Контрольно-аналітична діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Освіта України*. 2001. 20 червня (№ 25–26). С. 10.
10. Бондар В. І. Дидактика. Київ : Либідь, 2005. 264 с.
11. Вафин Д. Не контролируйте учителя – контролируйте процесс: несколько простых истин о внутришкольном управлении. *Народное образование*. 2002. № 1. С. 72–78.
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. 1728 с.

13. Вознюк Т. Г. Менеджмент навчально-виховного процесу. Київ : Здоров'я, 2002. 128 с.
14. Давыдова О. И. Управленческий анализ в ДОУ. *Управление ДОУ*. 2006. № 6. С. 10–20.
15. Даниленко Л. І. Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія. Київ : Логос, 1998. 140 с.
16. Денисенко Н. Образ педагога та нова модель управління дошкільною освітою. *Дитячий садок*. 2003. № 11. С. 14–16.
17. Езопова С. А. Менеджмент в дошкольном образовании: учебное пособие. Москва : Академия, 2003. 320 с.
18. Елжова Н. В. Система контроля и методическая работа в дошкольном образовательном учреждении. Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. 264 с.
19. Єльнікова Г. Управлінська компетентність. Київ : Ред. Загальнопед. Газ., 2005. С. 48–51.
20. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : дис.. д-ра пед. наук : 13.00.01. Київ, 2005. 453 с.
21. Жовнір С., Бобро О., Погребняк Т. Контрольно-аналітична діяльність у системі адаптивного управління дошкільним закладом. *Практика управління закладом освіти*. 2010. № 9. С. 50–60.
22. Закон України «Про дошкільну освіту»: редакція від 04.11.2018, підстава 2581–VIII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14> (дата звернення: 23.07.2022).
23. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 №2145-VIII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 25.06.2022).
24. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків : «Основа», 2014. 192 с.

25. Касьянова О. М. Моніторинг в управлінні навчальним закладом. Харків : «Основа», 2004. 96 с.
26. Касьянова О. М. Педагогічний аналіз навчального процесу в загальноосвітній школі як засіб підвищення його ефективності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2000. 200 с.
27. Касьянова О. М. Термінологічна характеристика і педагогічна сутність експертизи в освіті : зб. ст. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. Ялта : РВВ КГУ, 2010. Вип. 25. Ч. 2. С. 51–58.
28. Ковардакова М. А. Педагогический анализ как функция управления дошкольным учреждением. *Управление ДОУ*. 2000. № 5. С. 6–9.
29. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. Москва : Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.
30. Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ как основа управления школой. Челябинск, 1978. С. 23.
31. Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. Москва : Образов. Центр «Педагогический поиск», 1997. С. 49–60.
32. Кононко О. Л. Сучасний дитсадок: який він? *Дошкільне виховання*. 2006. № 7. С. 3–6.
33. Корепанова Н. В., Липчанская И. А. Контроль функционирования и развития ДОУ. Москва : ТЦ Сфера, 2013. 445 с.
34. Кравченко Г. Ю., Кугуєнко Н. Ф. Контроль та аналіз діяльності дошкільного закладу. Харків : «Ранок», 2015. 272 с.
35. Кремень В. Освіта і наука України. Шляхи модернізації. Київ : Грамота, 2003. 216 с.
36. Кукуев А. И. Педагогический мониторинг как функциональный инструмент управления учебно-воспитательным процессом. *Завуч*. 2000. № 8. С. 10–22.

37. Крутій К. Л. Планування роботи сучасного дошкільного навчального закладу: поняття, особливості, умови ефективної реалізації. Запоріжжя : ТОВ «ЛПКС» ЛТД, 2005. 208 с.
38. Крутій К. Л. Педагогічний аналіз як функція управління дошкільним навчальним закладом : монографія. Запоріжжя: ТОВ «ЛПКС» ЛТД, 2007. 236 с.
39. Крутій К. Л. Управління дошкільним закладом: організація контролю та керівництва. Запоріжжя : ТОВ «ЛПКС» ЛТД, 2003. С. 24–28.
40. Крутій К. Л. Моніторинг як сучасний засіб управління якістю освіти в дошкільному навчальному закладі : монографія. Запоріжжя : ТОВ «ЛПКС» ЛТД, 2006. 172 с.
41. Крутій К. Чинники якості освіти: теоретичні надбання чи нагальна потреба? Спецвипуск за матеріалами Всеукраїнського Дня дошкілля. *Дитячий садок*. Червень 2010 (№ 21–23). С. 7–14.
42. Крутій К. Стратегія і пріоритети дошкільної освіти у 2010-2011 навчальному році. Пріоритетні напрями роботи дошкільної освіти на 2010-2011 н. р.: методичний аспект. Випуск дев'ятий / за наук. ред. К. Крутій. Запоріжжя : ТОВ «ЛПКС» ЛТД, 2010. С. 5–17.
43. Лагунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 196 с.
44. Луначек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
45. Мармаза О. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2003. Вип. 12. 80 с.
46. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.
47. Мелешко В. Педагогічний аналіз як складова управління навчально-виховним процесом у малокомплектній початковій школі. *Початкова школа*. 2006. № 6 (420). С. 38–42.

48. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти : навчально-методичний посібник / кол. авторів Шоутен Т., Даниленко Л. І., Зайченко О. І., Софій Н. З. Київ : 2008. С. 112.
49. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом / Т. М. Десятов та ін. Харків : «Основа», 2003. 240 с.
50. Новейший философский словарь. 1280 с. URL: http://pnu.edu.ru/media/filer_public/2013/04/17/newest_philosophical_dictionary.pdf (дата звернення: 16.06.2022).
51. Организация контроля в дошкольных образовательных учреждениях / под ред. В. С. Басюка, Е. А. Мухарской. ООО «Национальный книжный центр», 2013. 160 с. URL: <https://www.nbcmmedia.ru/upload/iblock/57e/57e06d3d24c86c29cf810c22d7792b46.pdf> (дата звернення: 20.04.2022).
52. Основы менеджмента / под ред. В. С. Верлоки, М. Д. Михайлова. Харьков : Основа, 1996. 352 с.
53. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва : Вильямс, 2006. 672 с.
54. Островерхова Н. М. Технології контрольно-аналітичної діяльності завуча. Київ : Шкільний світ, 2007. 120 с.
55. Організація та зміст навчально-виховного процесу в дошкільних навчальних закладах : лист МОН України від 06.06.2005 № 1/9-306. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0306290-05> (дата звернення: 10.06.2022).
56. Орієнтовна програма здійснення внутрішнього контролю у дошкільному навчальному закладі : лист МОН України від 07.08.2013 №1/9-533. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-533729-13> (дата звернення: 22.06.2022).
57. Педагогічна рада у дошкільному навчальному закладі: технологія розробки, підготовки та проведення / автор-упоряд. І. Романюк. Тернопіль : Мандрівець, 2008. 128 с.

58. Педагогічний словник / за ред. М. Д. Ярмаченка. Київ : Наукова думка, 2001. 516 с.
59. Пикельная В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект). Москва : Высш. Школа, 1990. 175 с.
60. Планування роботи в дошкільних навчальних закладах. Лист МОН України від 03.07.2009 № 1/9-455. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-455290-09> (дата звернення: 10.05.2022).
61. Поздняк Л. В. Управление дошкольным образованием. Москва : Академия, 1999. 432 с.
62. Положення про дошкільний навчальний заклад : затв. постановою КМУ від 12.03.2003 № 305 від 14.08.2015 підстава 530-2015-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2003-%D0%BF> (дата звернення: 20.06.2022).
63. Поніманська Т. І. Дошкільна педагогіка : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2004. 466 с.
64. Поташник М. М. Качество образования: проблемы и технологии управления. Москва : Гіед. Об-во России, 2002. 352 с.
65. Примірна інструкція з діловодства: затв. наказом М-ва освіти і науки, молоді та спорту України від 01.10.2012 № 1059. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v1059736-12> (дата звернення: 30.05.2022).
66. Примірне положення про методичний кабінет : затв. наказом М-ва освіти і науки України від 16.04.2018. № 372. URL.: <https://ru.osvita.ua/legislation/doshkilna-osvita/60597/> (дата звернення: 02.06.2022).
67. Про організовану і самостійну діяльність дітей у дошкільному навчальному закладі : інструктивно-методичні рекомендації Інституту інноваційних технологій і змісту освіти М-ва освіти і науки України від 26.07.2010 №1.4/18–3082. URL: <https://ru.osvita.ua/legislation/doshkilna-osvita/9091/> (дата звернення: 12.03.2022).

68. Романюк І. Аналіз, планування, контроль як функції управлінської діяльності керівника дошкільного навчального закладу. Тернопіль : Мандрівець, 2012. 280 с.
69. Романюк І. Професійна компетентність педагога дошкільного навчального закладу. *Дитячий садок. Управління*. 2010. № 2. С. 13–24.
70. Романюк І. Плануємо вивчення стану організації життєдіяльності дітей. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2010. № 5. С. 56–61.
71. Романюк І. Особливості проведення тематичного контролю. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2010. № 6. С. 63–68.
72. Романюк І. Фронтальний та підсумковий контроль у системі внутрішнього контролю. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2010. № 8. С. 66–69.
73. Романюк І. Оперативний контроль в системі управлінської діяльності керівника дошкільного закладу. *Практика управління закладом освіти*. 2010. № 8. С. 23–27.
74. Романюк І. Гуманістичний підхід до здійснення контрольної функції – запорука успіху керівника дошкільного навчального закладу. *Дитячий садок*. 2010. № 21–23(549–551). С. 82–86.
75. Сам себе инспектор: самооценка качества управления школой / Л. Фишман и др. «*Директор школы*», 2005. 143 с.
76. Самоделки В. К. Рационализация управленческого труда в школе. Киров : Волго-Вятское кн. Изд-во, Кировское отделение, 1974. 104 с.
77. Система контролю в ЗДО / упоряд. Чала Т. Т. Харків : «Основа», 2008. 160 с.
78. Смольникова Г. Вивчення стану освітнього процесу. На допомогу вихователю-методисту. Київ : Шкільний світ, 2009. С. 24–42.
79. Софронова Т. И. Педагогический анализ – основа творческой работы. *Управление ДОУ*. 2002. № 5. С. 61–68.
80. Теоретичні основи педагогічного менеджменту / В. І. Маслов, П. Драгун, В. В. Шаркунов. Київ, 1996. 87 с.

81. Типове положення про атестацію педагогічних працівників : затв. наказом МОН України від 06.10.2010 № 930. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10> (дата звернення: 14.01.2022).
82. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. 351 с.
83. Управление развитием школы: пособие руководителей учреждений образования / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. Москва : Новая школа, 1995. 464 с.
84. Управління навчальним закладом : навч.-метод, посіб. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораши та ін. Харків : Ранок, 2003. Розд 2. С. 113–121. Розд. 3. С. 28–70.
85. Хабибулліна Р. Ш. Контрольно-аналитическая деятельность руководителя дошкольного образовательного учреждения. СПб. : ДЕТСТВО-ПРЕСС, 2009. 96 с.
86. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.
87. Цимбалюк І. М. Психологія управління. Київ : Професіонал, 2008. 624 с.
88. Шамова Т. И. Управление образовательными системами : учеб. пособие для студ. выс. уч. зав. Москва : Издательский центр «Академия». 2006. 384 с. URL: http://academia.moscow.ru/ftp_share/books/fragments/fragment_8411.pdf (дата звернення: 23.11.2021).
89. Щекин Г. Социальное управление как система. Проблемы теории и практики управления. 1997. № 2. URL: www.ptpu.ru/issues/2_97/20_2_97.htm. (дата звернення: 17.06.2022).
90. Щукина Г. И. Педагогические проблемы формирования познавательных интересов учащихся. Москва : Педагогика, 1988. 205 с.
91. Якименко Л. Контролюємо, щоб допомогти. Дошкільне виховання. 2008. № 1. С. 14–16.