

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

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
КОМУНАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

Виконала: магістрантка 2-го курсу, групи 8.2812-1з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»

Н.А. Котляр

Керівник: професор кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи,
доцент, д. філос. н., Капріцин І.І.

Рецензент: доцент кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
доцент, к. філос.н., Ель Гуессаб Карім

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи

_____ Т.І. Бутченко
« _____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Котляр Наталії Андріївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Системний підхід до публічного управління
комунальним закладом дошкільної освіти

керівник роботи Капріцин Ігор Ілліч, д.філос. н., доцент.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «01» травня 2023 року № 647-с

2. Строк подання студентом роботи 6 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Копейкіна О., Бурова А. Вивчення діяльності
дошкільного навчального закладу. Дошкільне виховання. 2020. № 7. С. 4-9.
Чорней Н. Б., Чорней Р. К. Теорія систем і системний аналіз. К.: МАУП, 2005.
256с. Костюченко М.П. Аналіз процесів у педагогічній системі. Наукові праці
ВНЗ «ДонНТУ». Серія: Педагогіка, психологія і соціологія. 2015. № 2 (17). С. 78 –
92. Предборська І. М. Теоретико-методологічні проблеми трансформації
української освіти. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. Київ, 2021.
Ч. 1. С. 116–120.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати історію дослідження проблеми впровадження
системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти у
вітчизняних та зарубіжних джерелах 2. Уточнити зміст та систематизацію
основних понять дослідження: «управління», «система», «публічне управління» 3.
Визначити принципи та методи впровадження системного підходу до публічного
управління комунальним закладом дошкільної освіти 4. Дослідити системний
підхід до публічного управління закладом дошкільної освіти як історично-
суспільний феномен. 5. Висвітлити підходи до визначення сутності поняття
«системний підхід до публічного управління» та його складові. 6. Виявити
особливості аналізу впровадження системного підходу до публічного управління
закладом дошкільної освіти у ЗДО №143 «Квітковий» Запорізької міської ради. 7.
Охарактеризувати оцінку ефективності впровадження основ системного підходу

до публічного управління ЗДО №143 «Квітковий» Запорізької міської ради.
8. Обґрунтувати основні напрями оптимізації управління у ЗДО №143 «
Квітковий» Запорізької міської ради на основі системного підходу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
2 рисунки, 3 таблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Капріцин І.І., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	16.05.2023	16.05.2023
Розділ 2	Капріцин І.І., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2023	28.08.2023
Розділ 3	Капріцин І.І., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2023	10.10.2023

7. Дата видачі завдання 10 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2023	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2023	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2023	виконано
4.	I розділ	Червень – серпень 2023	виконано
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2023	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2023	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2023	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2023	виконано

Студент Н.А. Котляр

Керівник роботи І.І. Капріцин

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер О.О. Широбокова

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ	10
1.1. Історія дослідження проблеми впровадження системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти у вітчизняних та зарубіжних джерелах	10
1.2. Уточнення та систематизація основних понять дослідження: «управління», «система», «публічне управління»	17
1.3. Принципи та методи впровадження системного підходу до публічного управління комунальним закладом дошкільної освіти	27
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	32
2.1. Системний підхід до публічного управління закладом дошкільної освіти як історично-суспільний феномен	32
2.2. Підходи до визначення сутності поняття «системний підхід до публічного управління» та його складові.....	39
2.3. Аналіз впровадження системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти у ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради.....	47
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ У ЗДО № 143 « КВІТКОВИЙ» ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	56
3.1. Оцінка ефективності впровадження основ системного підходу до публічного управління ЗДО №143 «Квітковий» Запорізької міської ради	56
3.2. Напрями оптимізації управління у ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради	59
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	74
ДОДАТКИ.....	85

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 97 сторінок, 109 позиції у списку літератури, 7 додатку.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ, РОЗВИТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Мета дослідження: розгляд теоретичних аспектів та методологічних засад системного підходу до управління комунальним закладом дошкільної освіти. На підставі аналізу впровадження цього підходу виявити напрями його оптимізації.

Об'єкт дослідження: система відносин, які виникають в процесі управління закладом дошкільної освіти.

Предмет дослідження: особливості впровадження системного підходу до публічного управління комунальним закладом дошкільної освіти в Україні.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних.

Наукова новизна: полягає у спробі власного дослідження теоретичних та практичних засад впровадження системного підходу до публічного управління комунальним закладом дошкільної освіти з метою виявлення напрямів оптимізації управління на основі системного підходу.

Гіпотеза: покращити існуючу систему публічного управління закладами дошкільної освіти можливо на основі використання системного підходу.

Висновки: дошкільні заклади в Україні активно застосовують системний підхід до розвитку дітей, відповідаючи вимогам базового компонента дошкільної освіти та державного стандарту. Однак управління дошкільною освітою в країні має переважно формальний характер, і виникає потреба у створенні комплексної програми для систематизації управлінських процесів у цій сфері. Оптимізація управління дошкільними закладами на основі системного підходу, з використанням досвіду країн ЄС, є доцільною для досягнення більшої ефективності їх функціонування в Україні.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Активний період реформування української освіти розпочався з 90-х років ХХ століття, направлений на досягнення системного, правомірного розвитку. В межах проведення модернізації та реформування освітньої галузі в Україні за весь час незалежності нашої держави так й не вдалось знайти вирішення багатьом проблемам, що за своєю суттю виходять за межі проведення трансформації освітньої галузі.

Важлива умова існування та ефективного функціонування будь-якої держави полягає у розвитку сфери освіти яка є вирішальним чинником мобільності, як на державному, так й на місцевому рівнях. Саме це має вирішальне значення для формування основ публічного управління закладами дошкільної освіти, як одної з головних ланок освіти й підготовки майбутніх поколінь до отримання середньої та вищої освіти, та надає їй основного значення, зокрема, у контексті запровадження засад стратегічного мислення й формуванні ефективної системи державного управління знаннями. Зростаюча роль дошкільної та шкільної освіти щодо забезпечення стійкого розвитку й досягнення конкурентоспроможного положення держави на світовому економічному й фінансовому ринках має тісний зв'язок з посиленням значення державних органів в процесі вироблення в сучасних надскладних умовах, викликаних широкомасштабним вторгненням РФ в Україну й боротьбою з пандемією коронавірусної інфекції (яка змінила не лише форму, а й зміст освіти) формування стратегії й політики щодо розвитку освітньої сфери, координації зусиль та державних ресурсів, які необхідні для забезпечення ефективного функціонування національної системи освіти.

Проблемна ситуація пов'язана з тим, що сьогоденні умови змінюють та надають більшого значення публічному управлінню у системі освіти, й також державної політики управління освітою, визначається зміна державно-громадського характеру керування системою освіти й підвищення рівня автономності дошкільних освітніх закладів, розвиваються та змінюються організаційно-правові засади та форми освітніх установ. Таким чином, сьогодні

існує нагальна потреба щодо вирішення організаційних положень, які потребують зміни в адміністративно-правовому врегулюванні освітніх відносин й формуванні у контексті новітньої моделі освіти в українському суспільстві публічного управління в сфері управління закладами дошкільної освіти, як одної з найважливіших складових частин державної соціальної політики, що потребує системного підходу до управління.

Питанням відображення різноманітних особливостей та аспектів функціонування й розвитку сфери дошкільної освіти, виявленню світових тенденцій, зокрема, реформуванню публічного управління на основі стандартів країн Європейського союзу присвячено наукові роботи багатьох українських вчених. Зокрема, розгляду основ реформування та виявленню проблем державної політики в управлінні закладами дошкільної освіти, становленню сучасної системи дошкільної освіти й виявленню напрямів формування державної політики в сфері дошкільної освіти присвячено праці таких вчених, як: Р. Валєєв, І. Колодій, Є. Красняков, Л. Музика, Л. Наливайко, Н. Протасов, Л. Паращенко, Д. Петрашенко, У. Парпан, С. Стасюк, Л. Прокопенко, В. Тарнавська, Я. Тицька, І. Хомишин, Н. Шульга, Р. Шокін та багатьох інших. Проте, слід відмітити, що в умовах широкомасштабної війни з РФ та у післявоєнний період необхідним стає більш детальний розгляд напрямів реформування публічного управління закладами дошкільної освіти України на основі системного підходу, що й обумовило актуальність теми дослідження.

Об'єктом дослідження є система відносин, які виникають в процесі управління закладом дошкільної освіти.

Предметом дослідження є особливості впровадження системного підходу до публічного управління комунальним закладом дошкільної освіти в Україні.

Мета роботи: розглянути теоретичні аспекти та методологічні засади дослідження системного підходу до публічного управління комунальним закладом дошкільної освіти та на основі праксеологічного аналізу впровадження системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти у ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради виявити

напрями його оптимізації.

Для дослідження поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати історію дослідження проблеми впровадження системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти у вітчизняних та зарубіжних джерелах;
- надати уточнення та систематизацію основних понять дослідження: «управління», «система», «публічне управління»;
- виявити принципи та методи впровадження системного підходу до публічного управління комунальним закладом дошкільної освіти;
- розглянути системний підхід до публічного управління закладом дошкільної освіти як історично-суспільний феномен;
- систематизувати підходи до визначення сутності поняття «системний підхід до публічного управління» та його складові;
- дослідити системний підхід до публічного управління закладом дошкільної освіти як історично-суспільний феномен;
- здійснити аналіз впровадження системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти у ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради;
- надати оцінку ефективності впровадження основ системного підходу до публічного управління ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради;
- запропонувати напрями оптимізації управління у ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради на основі системного підходу.

Наукова новизна дослідження полягає у спробі власного дослідження теоретичних та практичних засад впровадження системного підходу до публічного управління комунальним закладом дошкільної освіти з метою виявлення напрямів оптимізації управління у ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради на основі системного підходу.

Гіпотеза дослідження: покращити існуючу систему публічного

управління закладами дошкільної освіти можливо на основі використання системного підходу.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХІДУ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Історія дослідження проблеми впровадження системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти у вітчизняних та зарубіжних джерелах

Тема управління, яка відноситься до сфери соціальних наук, являє собою динамічну систему, що знаходиться в стані постійних змін та теоретичного та технологічного вдосконалення. Ті глобалізаційні перетворення, які відбулися в суспільстві у кінці на ХХ – на початку ХХІ ст. стали рутинною силою для пошуків нової більш ефективної управлінської парадигми. Результатом глобалізаційних зрушень у цивілізаційному та культурному розвитку стало те, що сучасне суспільство від фінансової та технологічної конкуренції перейшли до конкуренції в здатності сформувати ефективні підходи до управління. Наприклад, це стосується «Нового управлінського курсу» в державі, суспільстві й сфері освіти в цілому та в закладах шкільної та дошкільної освіти, зокрема.

Проблематиці дослідження історичного розвитку в сфері системного підходу до публічного управління в закладах дошкільної освіти й становленні професії керівників та управлінців в закладах освіти присвячено наукові роботи С. Майбороди (розглянуто процеси управління навчальним закладом в Україні в 20-30-х роках ХХ ст.) [1, с. 122]., а також О. Мисика, який розглядав процес становлення й подальшого розвитку системи управління в закладах освіти) [2, с. 113].

Л. Пісоцька досліджувала процес зародження самої науки публічного управління в освітній сфері та її подальший розвиток [3], а такі автори, як О. Поступна та О. Полякова [4] напрямком своїх наукових досліджень обрали історіографію проблем формування професійної компетентності органів влади

в сфері управління та керівників дошкільних закладів).

В роботі О. Березиної проведено історико-педагогічний аналіз щодо особливостей фахової підготовки магістрів в сфері системного підходу до управління освітньою сферою та менеджменту в закладах освіти) [5].

Низку теоретичних та методологічних аспектів сучасної професійної підготовки управлінців в сфері освіти та керівників закладів дошкільної освіти в Україні та основ застосування системного підходу висвітлили в своїх наукових працях такі вчені, як: В. Маслов, Н. Коломінський, Ю. Бех, Л. Васильченко, Г. Єльнікова, О. Боднар, В. Крижа, Т. Сорочан, В. Пікельна, В. Лунечек, Є. Хрикова, В. Федорова й інші.

Для теорії управління та педагогічної теорії а також практики актуальною є проблема пошуку науково-теоретичних основ та ефективних механізмів системного підходу до управління діяльністю дошкільних освітніх організацій з метою забезпечення якості отримання сучасної дошкільної освіти. Проблема управління діяльністю дошкільних освітніх організацій знаходиться на перетині кількох наукових галузей (педагогічної інноватики, теорії управління, кваліфікології, кваліметрії та ін.).

Окремі аспекти публічного управління закладами дошкільної освіти та системного управління організаційними процесами у дошкільній освіті розкрито низкою вчених. Зокрема, В. Бахрушиним систематизовано за різними підставами типи управління у дитячих садках, обґрунтовано організаційні засади та механізми оцінювання та стимулювання інноваційної діяльності в частині управління у педагогічному колективі, представлено порядок дії керівника ДЗО щодо запровадження нових методів управління [6].

У дослідженні Л. Белової наголошено на системному підході до управління дитячим садком та апробовано різнорівневе організаційно-методичне супроводження управлінської діяльності Центру розвитку дитини [7].

У публікаціях Н. Білика представлені основні моделі виникнення новацій та концептуальна модель системного управління організаційними

перетвореннями в дитячому садку, адаптована до реальної практики розвитку системи освіти за допомогою впровадження технологій розвиваючого управління, заснованого на механізмі проектування як способу інноваційної діяльності, на державній стандартизації якості діяльності дитячих садків, на побудові безперервного саморозвитку та становлення професіоналізму педагогів та ін [8].

На прикладі установ Миколаївської області В. Богдан описав теоретичні основи управління ДЗО та прикладні аспекти організації експериментальної роботи, обґрунтовано критеріально-цільові та ціннісно-цільові основи переходу від управління функціонуванням дошкільної освітньої організації до управління його розвитком [9, с. 29-35].

У дисертаційному дослідженні А. Большукіна представлено практичний матеріал для діагностики потенціалу розвитку педагогів та управлінців, алгоритм створення авторських програм, методик, технологій та розробки документів для участі у конкурсі з метою отримання грантів та ін. Особливу увагу автором приділено питанням розвитку та діагностики потенціалу розвитку та простору дитячого садка з позиції системних рішень [10, с. 129].

У спільній роботі Б. Бочарова та М. Воєводіна представлені методологічні основи управлінської діяльності та сучасні підходи та технології в ДЗО (технології портфолію, проектної діяльності тощо), охарактеризовано параметри оцінки ефективності управління освітньою діяльністю в дитячому саду та ін. [11, с. 182].

У публікаціях Т. Букшиної представлено досвід дитячих садків м. Києва щодо впровадження нових підходів до управлінської діяльності, описано алгоритм її організації, структуру складання проекту розвитку. Автором показано важливу роль методичної служби та кадрового менеджменту (процес управління персоналом, використання тьюторської служби, управління кадровим резервом, система коучингу та ін.) у підвищенні ефективності управління інноваційної ДЗО [12, с. 135-150].

В роботі І. Дичківської вперше представлено практичні та наукові

рекомендації щодо розробки системного підходу до програмно-методичного забезпечення управлінської діяльності в дитячих садках, а також докладно описано особливості роботи дошкільних закладів у режимі функціонування, розвитку та експериментальної діяльності, охарактеризовано типи індивідуального та групового реагування на інновації в управлінні дитячим садком [13].

Значну науково-теоретичну та практичну значимість для теорії системного підходу до публічного управління дошкільними установами мають роботи Г. Єльнікової та З. Рябової, в яких наведено ключові поняття інноватики, розглянуто цілі, основні підходи та прийоми управління у сучасних організаціях на основі використання власних розробок та результатів досліджень у галузі теорії вирішення винахідницьких завдань, функціонально-вартісного аналізу систем, системного підходу тощо [14].

Актуальні питання системного підходу до публічного управління закладами дошкільної освіти відображені в роботах О. Копейкіної, А. Бурової [15] експериментальним шляхом доведено, що процес оновлення дошкільної освіти потребує реконструкції та вдосконалення управлінської та методичної роботи в дитячих садках. Автором представлена інноваційна методична робота у дошкільній освітній установі як система управлінських заходів, орієнтованих на розробку та освоєння інноваційних способів професійно-педагогічної діяльності.

Особливий науковий інтерес у рамках досліджуваного питання представляє і дослідження Л. Гаєвської, в якому систематизовано концептуальні підходи, розроблено теоретико-методологічні засади експертизи впровадження системного підходу до управління закладами дошкільної освіти з урахуванням інваріантної та варіативних складових (принципи, об'єкт, предмет; засоби та форми; критерії, продукти; експертизи), наукові підстави експертної оцінки, типологія експертиз, вимоги до організації та процедури експертизи, а також технології її здійснення тощо [19].

Великий внесок у теорію системного підходу до публічного управління

закладом дошкільної освіти та практику її використання зробили М.Дарманський та багато інших вчених. Зокрема, Т. Даценко надав основні відомості з історії, теорії та практики публічного управління стосовно різних галузей народного господарства. Окремі аспекти прикладних досліджень з публічного управління стосувалися промисловості, будівництва та архітектури, сфери обслуговування, навчання та підготовки кадрів, науково-дослідних розробок та процесів управління та ін. [20] якості будь-яких об'єктів та процесів у сфері діяльності людини та суспільства. Їм розкривається понятійний апарат, структура, філософсько-методологічні та світоглядні підстави становлення синтетичної парадигми публічного управління закладом дошкільної освіти, відмінними рисами якої є: установка на узагальнення всіх видів вимірювань та оцінки якості, включаючи асиміляцію досягнень у наукометрії, соціометрії, економетрії і т.п.; усвідомлене виділення принципу системного підходу до управління як окремого напрямку науки; орієнтація на кількісну та якісну семантико-ціннісну оцінку з включенням до системи кваліметричних шкал класифікаційних шкал та ін. [21].

Значний внесок у збагачення теорії системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти зробили зарубіжні вчені. Підхід Е. Демінга до публічного управління закладом дошкільної освіти включає чотири основні складові (статистичне управління процесами; наукові основи управління; психологію управління; системний підхід). На його думку, будь-яка діяльність з управління повинна складатися з чотирьох послідовних та взаємопов'язаних етапів (розробка плану або стандарту; реалізація плану або виконання стандарту; вимірювання та аналіз результатів; проведення необхідних змін, якщо результати не відповідають спочатку запланованим, або стандартизація дій у разі успіху) [22].

Американський вчений та основоположник теорії управління якістю А.Фейгенбаум розробив принципи тотального управління якістю та десять ознак якості, систематизував методи та види робіт з контролю якості, обґрунтував особливості реалізації системи комплексного контролю якості

таін. [23].

Видатний японський фахівець у галузі якості К. Ісікава розробив концепцію управління якістю, в якій бере участь весь колектив установи, описав гуртки якості (невеликі групи працівників одного і того ж підрозділу організації) та пропагував сім методів контролю якості (діаграми для виділення пріоритетів дій, виявлення причин виникнення проблем, стратифікація, контрольні листки для збирання даних та регулювання варіацій процесу, гістограми для подання варіацій тощо) [24].

Дж. Джуран – автор концепції Annual Quality Improvement (концепції щорічного поліпшення якості). Він першим обґрунтував перехід від контролю якості до управління якістю, розробив «спіраль якості», що визначила основні стадії робіт з управління якістю, що безперервно розвиваються, і послужила прообразом багатьох моделей, що з'явилися пізніше, представив дорожню карту (докладний опис етапу планування якості) освіти та ін [25].

У. Е. Шухарт вперше запропонував циклічну модель, яка лягла в основу PDCA (Plan-Do-Check-Act, або Плануй – Роби – Перевірйай – Впливай). Він виходить з ідеї, що будь-які процеси та їх результати схильні до варіабельності та мінливості, тому розроблені ним контрольні карти дозволяють розділити всі причини варіабельності на випадкові та спеціальні причини, тобто обумовлені наявністю великої кількості різних випадкових факторів або окремих особливих причин. Вчений переконаний, що розуміючи характер причини, її можна усунути і тому підвищити якість [26].

Актуальні питання вивчення та забезпечення системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти представлені у роботах низки вітчизняних учених. Концепція управління якістю освіти представлена у працях Я. Дубініної. Вона автор практико-орієнтованої монографії та першого посібника з питань управління якістю освіти, в яких з принципово нових позицій показано ідею ціннісного погляду на якість. Їм вперше представлено обґрунтування, методик та досвід публічного управління закладом дошкільної освіти на основі нових інформаційних технологій [27].

Концептуальні основи внутрішньої системи оцінки якості системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти представлені в концепції А. Тамм, О. В. Радченко, О. В. Поступної [28]. Дане оцінювання авторський колектив розглядає як систему збору, обробки, аналізу, зберігання та поширення інформації про освітню систему та її окремі елементи, орієнтовану на інформаційне забезпечення публічного управління закладом дошкільної освіти. У концепції докладно описано принципи, підходи, основні об'єкти, методи, етапи та інструментальне забезпечення процедури оцінювання якості дошкільної освіти (параметри, критерії, рівні та методи).

Л. Задорожна-Княгницька описала особливості та технології системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти в частині визначення якості дошкільної освіти, апробовано оригінальну програму комплексної стандартизованої оцінки діяльності дошкільного закладу, описано кваліто-логічну компетентність сучасного керівника дитячого садка, а сам заклад розглянуто як середовище формування якості [29].

О. Касьянова охарактеризувала технологію комплексної оцінки якості публічного управління закладом дошкільної освіти на основі освітньої кваліметрії, яка включала в себе низку послідовних дій: визначення цілей оцінки, номенклатури взаємопов'язаних показників якості; розкриття структурності якості; згортка оцінок показників якості на єдину комплексну оцінку; аналіз одержаних результатів. Автор виходить із положень: якість управління дитячим садком слід розцінювати як складну ієрархічну структуру, вершиною якої вважається інтегральний показник якості; при розробці структури та номенклатури показників якості управління важливо ґрунтуватися на положенні про доцільність оцінки якості цілей через якість функцій; необхідна деталізація групових показників, що входять до комплексного показника якості, що виробляється до одиничних елементарних показників, які кількісно вимірюються [30].

Таким чином, наведені автори в своїх роботах писали про основні аспекти публічного управління в сфері управління освітою, підкреслюючи

необхідність системного підходу до управління закладами освіти, в той же час необхідно визначити, відзначаючи велику значущість проведених досліджень, що недостатньо розглянуті ті аспекти публічного управління закладом дошкільної освіти, які визначають впровадження системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти в Україні з врахуванням досягнень вітчизняної та зарубіжної науки.

1.2. Уточнення та систематизація основних понять дослідження: «управління», «система», «публічне управління»

Трансформаційні процеси, характерні для сучасного етапу розвитку освітньої галузі, спрямовані знайти та поглибити шляхи модернізації сутності та змісту дошкільної освіти, враховуючи світову освітню парадигму та специфіку розвитку національної соціально-економічної системи в Україні. Для подальшого поступового вдосконалення освітнього процесу необхідним стає фаховий управлінський супровід впровадження галузевих інновацій з використанням інструментів сучасного менеджменту в освітній сфері. Для ефективного управління закладом дошкільної освіти нового типу необхідним стає використання результативних управлінських механізмів у реалізації нових освітніх технологій, сутність яких полягає у використанні в процесі роботи особистісно орієнтованого й компетентнісного підходів в організації освітнього процесу, як основи системного підходу до управління ДЗО.

Заклад дошкільної освіти за своєю сутністю є системою організації спільної діяльності людей (зокрема, вихователів, дітей, батьків, громадськості), спрямований на формування управління спільною діяльністю, що вимагає від керівника ДЗО визначення результатів, яких необхідно досягти в майбутньому, проведення аналізу наявних можливостей, необхідних для досягнення результатів, визначення складу та структури майбутніх дій, передбачення ризиків та проведення оцінки наслідків прийнятих рішень.

Процес управління закладом дошкільної освіти є складним системним

процесом . Розглянемо погляди різних науковців на поняття «управління».

Г.В. Єльнікова зазначає, що управління є особливим видом людської діяльності, покликаний забезпечити цілеспрямований вплив в умовах постійного впливу змін, як у внутрішньому, так й в зовнішньому середовищі, направлений на керовану систему з метою зберегти та впорядкувати її у межах, визначених заданими параметрами, враховуючи закономірності розвитку цієї системи та дію механізму самоуправління [31, с. 98].

Авторка зазначає, що якщо розглядати професійну діяльність керівника навчального закладу з позиції управлінської діяльності, то основою його професійно-кваліфікаційної характеристики є функціональний управлінський цикл [31, с. 99].

На думку К. Корсака в управлінні освітнім закладом необхідним стає запровадження основ методології щодо сфери сучасної науки на основі «нооуправління», зміст якого полягає у мудрих діях будь-якого обсягу й з будь-яким призначенням, основою яких є неознання та ноотехнології. Автор називає одним з можливих сучасних варіантів такого управління використання плюралістичної моделі в управлінському процесі, що базується на постмодерністських тенденціях останніх десятиліть, так званому ідеалі завтрашнього дня, нових управлінських ідеологіях, зокрема й тих, що стосуються освітньої сфери [33, с. 44]. Найважливішими принципами в цій теорії є врахування свободи вибору переваг та сфери діяльності, пошана до чужого мислення й толерантність тощо.

Важливим є також врахування в управлінській діяльності в закладі дошкільної освіти складової державного управління, яке є вершиною всієї піраміди управління. Державне управління освітою є окремою галуззю державного управління, направленою на забезпечення планомірного впливу на сферу освіти, базою якої є закони й інші нормативні акти, що спрямована на досягнення розвитку всієї освітньої сфери, як цілісної системи.

В управлінській діяльності в закладі дошкільної освіти розрізняють такі групи засобів, за допомогою яких впроваджуються зміни у в політиці

управління: засоби розпорядження, засоби стимулювання, схеми розвитку умінь та можливостей а також схеми зміни системи.

Портебує уточнення поняття «система». В даний час поняття «система» використовується в численних варіантах та значеннях, тому осмислити його зміст дуже складно. У публікаціях наводиться більше сотні трактувань, але чіткого поняття «система» немає тому, що у світі безліч систем їх можна систематизувати з різних факторів впливу та інших особливостей, але чіткого визначення цього поняття поки що не вироблено.

Дослідженням систем займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених і кожен формулював поняття «система». Наведемо деякі з них.

Енциклопедичний словник за редакцією Д. Гринчишиної: «систему можна визначити як обмежену множину взаємодіючих елементів» [34, с.281].

М. Дмитрієнко заперечує проти такого формулювання: «Тоді системою з повною основою можна назвати двері з дверною рамою – безліч обмежена, і елементи взаємодіють» [35, с. 27].

Академік Н.Чорней дає таке визначення: «система» належить до тих, котрим важко дати акуратне визначення. Для наших цілей достатньо інтуїтивного поняття системи, яке є у кожного, хто вивчає предмет» [36, с.32]. Система – це «відображення входів та станів об'єкта у виходах об'єкта» (і т.і.) [41]. Система – це обмежена безліч взаємодіючих елементів зі зв'язками між ними, накладеними (певними) умовами проблеми, для вирішення якої створюється система.

Таким чином, система – це сукупність об'єктів, пов'язаних між собою, створювана на вирішення конкретної проблеми та досягнення мети. Отже, необхідним стає визначення процесу публічного управління закладом дошкільної освіти, як комплексним поняттям, адже ЗДО є організацією, яка функціонує на основі системних відносин між державою, органами державного та місцевого управління, педагогами, населенням (дітьми та батьками). При цьому системний підхід до управління має забезпечувати ефективну взаємодію всіх ланок такої системи.

Головна особливість управління діяльністю навчального закладу, що відрізняє його від всіх інших видів соціального управління, полягає у його спрямованості створити педагогічні умови, необхідні для розвитку дітей. У вузькому значенні цей комплекс умов можна представити як створення, підтримання функціонування та розвиток навчально-виховного процесу, який є цілісною системою, покликаною забезпечити реалізацію всіх основних цілей закладу освіти.

Сутність управлінської діяльності щодо створення та підтримки педагогічних умов, необхідних для роботи закладу освіти полягає у модифікації, перенесенні положень педагогіки, психологічних наук, передового світового досвіду в практичну роботу закладу освіти. Головний компонент керівництва навчальним закладом в сфері прямої інформації – це психолого-педагогічна інформація, яка не може бути перетворена на командну, адже це суперечило б підтриманню принципу творчого характеру всієї педагогічної діяльності. Слід відмітити, що особливий характер цієї інформації є визначальним у формуванні специфіки управління освітнім закладом.

Рівень ефективності діяльності закладу дошкільної освіти знаходиться в прямій залежності від того, наскільки система управління буде здатною забезпечувати відповідність внутрішньої прямої інформації (передача інформаційних потоків від керуючої ланки до керованих підсистем) до зовнішньої інформації (що здійснює відображення сучасного рівня розвитку теоретичних та практичних аспектів педагогічної науки).

Процес управлінської діяльності в дошкільному навчальному закладі – це різновид соціального управління, що, здійснюючи функції влади, може бути реалізоване як примус, переконання, визнання авторитетів, або як комплексне поєднання різних видів управління. Важлива особливість управління закладом освіти втілюється в характері його взаємозв'язків з зовнішнім середовищем.

Таким чином, управління закладом дошкільної освіти є складною структурою, до елементів якої включено низку духовних й матеріальних процесів. Основний компонент такого управління, як соціальної системи, –

людина. Проте, крім людей, функціонування такої системи потребує наявності різноманітних речей, технічних об'єктів тощо. Розгляд таких матеріальних об'єктів може здійснюватись як низка самостійних елементів навчального закладу, яке є, за своєю сутністю, системним утворенням.

Управління дошкільним навчальним закладом, як складною системою, необхідно визначати як комплексну діяльність керуючої підсистеми, що спрямована створити прогностичні, педагогічні, психологічні, кадрові, матеріально-фінансові, організаційні, правові, ергономічні, медичні умови, необхідні для забезпечення нормального функціонування та досягнення розвитку навчального та виховного процесів й реалізувати цілі та головну мету навчального закладу.

Так, одною з авторів, хто підтримує традиційний підхід у розумінні сутності управління дошкільним навчальним закладом є В. С. Пікельна. Авторка пропонує розглядати процес управління закладом освіти як «здійснення впливу на керовану систему, метою якого є досягнення максимального функціонування такої системи, що спрямоване досягти вирішення якісно нових завдань через циклічно здійснювані переходи в якісно новий стан керованої системи» [42, с. 56]. Такий підхід визначає сутність управління навчальним закладом крізь призму ієрархічного впливу.

Іншу позицію щодо визначення сутності управління висловлено в роботах харківських школознавців. На їх думку внутрішкільне управління освітнім закладом є цілеспрямованою активною взаємодією керівників, представників громадськості й інших учасників, задіяних в педагогічному процесі, що спрямована упорядкувати його та перевести на вищій рівень, відповідний законам, що визначають розвиток та здатні забезпечити одержання встановлених результатів згідно оптимальному варіанту (альтернативі) [43, с. 27].

На думку таких авторів, як А. Губа та В. Бондар, процес управління дошкільним закладом слід розглядати як вид специфічної діяльності, в якому через планування, організацію, керівництво й здійснення контролю суб'єкти

здатні забезпечити організованість (інтегрованість) всієї спільної діяльності елементів керованої системи (учні, педагоги, батьки, обслуговуючий персонал) з метою спрямувати її досягнути встановлені виховні й освітні цілі та цілі щодо досягнення розвитку закладу освіти [44, с.106].

На думку О. Остапчука, управління ДЗО є особливою діяльністю, в якій суб'єкти покликані забезпечити організований (інтегрований) процес спільної діяльності між вихованцями, вихователями, батьками, обслуговуючим персоналом через здійснення планування, організації, керування та контролю, з метою досягти виховні освітні цілі розвитку садку [45, с. 5].

Розгляд сутності управління дошкільним навчальним закладом в роботах сучасних науковців також показує відсутність єдності в їх поглядах. Зустрічаються значні розбіжності у думках українських науковців. Наприклад, в роботах І. Возній, Л. Даниленка й інших зазначено, що управління навчальним закладом являє собою діяльність, покликану забезпечити здійснення планомірного та цілеспрямованого впливу на управлінську систему, мета якого полягає у досягненні максимального функціонування такої системи [46-48], а в працях інших науковців (зокрема, Л. Васильченка, Г. Єльнікової, О. Камінської) розгляд управління здійснюється з позиції визначення його як сукупності заходів організаційного, кадрового, методичного характеру, що спрямовані на забезпечення нормального функціонування навчально-виховного процесу [49-51].

Якщо розглядати сутність управління дошкільним навчальним закладом, як засіб взаємозв'язку, реалізований шляхом впливу, то, можна визначити, що такий погляд доцільним певною мірою, проте він не здатний охопити всі особливості цього явища. Якщо керівники навчальних закладів здійснюватимуть свою діяльність, орієнтуючись переважно на таке тлумачення основної сутності управління, то це може привести до того, що їх діяльність може набути характеру виключно адміністративно-господарського характеру. Адже вплив – головний засіб в адміністративно-господарській діяльності.

Крім того, хибним, з позиції науковців, в такому трактуванні управління

освітнім закладом, є також й те, що в ньому припущено можливість активної позиції лише керуючої підсистеми, а керована підсистема є залежною від прийнятих рішень.

З метою невілювання такої похибки, сучасні науковці спробували розглядати сутність управління дошкільним освітнім закладом як «комплекс взаємопов'язаних дій керуючої та керованої систем, які спрямовані узгодити спільну діяльність людей з метою досягти поставлену мету» [52, с. 2].

Поняття взаємодії є ширшим ніж категорія взаємодії отже можна припустити, що розгляд сутності управління з такої позиції є більш доцільним. До категорії взаємодії включено як прямий зв'язок (вплив), так й зворотній зв'язок (одержання інформації), а також субординаційний зв'язок (так званий вертикальний зв'язок), й координаційний зв'язок (горизонтальний зв'язок). Отже, все це є свідченням того, що використання в управлінні закладом освіти категорії взаємодії більш обґрунтоване. А той же час, проблему формування взаємодії між об'єктами та суб'єктами управління, побудови їх стосунків – розглядають як предмет дослідження такої науки як соціальна психологія управління, а для школознавства більш обґрунтованим, як для науки, є інтеграція теоретичних положень соціального управління, педагогічної науки, основних положень психології, категорій економічної теорії, юридичних наук тощо. Саме тому можна відзначити, що теорія управління закладами дошкільної освіти не може бути описана лише з боку соціально-психологічної концепції в управлінні [53, с. 11].

Важливим є розгляд трактування поняття «публічне управління». В процесі свого розвитку суспільство стикається з тим, що управління державними та соціальними справами суспільства набуває все більшого поширення та «публічності», одночасно відбувається ширше залучення більш широких верств населення, громадських організацій, громадян й інших самоврядних організацій та інших.

Н. Гончарук визначає «публічне управління» – як діяльність системи органів управління в державі а також представників органів місцевого

самоврядування, приватного сектору й представників інститутів громадянського суспільства у межах визначених законодавством повноважень та їх функціональних обов'язків (зокрема, процесів планування, організації, управління, координації й контролю) в частині формування й реалізації ними прийнятих управлінських рішень, які мають суспільне значення, визначення основ політики подальшого розвитку держави й розвитку адміністративно-територіальних одиниць [54, с. 145].

Ю. Шаров визначає, що «в європейському дискурсі поняття «публічне (державне) управління» є системою, яка охоплює три елементи: процеси урядування (governance), які за своєю сутністю є процесом колективного вироблення й подальшої реалізації стратегічних рішень, заснованих на механізмах досягнення консенсусу у формуванні та узгодженні політики й також здійсненні координації дій основних учасників:

- адміністрування (administration), що є чітким розподілом повноважень та переліком обов'язків учасників процесу й інформаційно- комунікативного забезпечення для здійснення вертикальної й горизонтальної координації між діями суб'єктами урядування;

- система менеджменту (management), що є сукупністю процесів, побудованих на інституційній основі адміністрування та спрямованих забезпечувати виконання суспільством стратегічних рішень, які прийняті в системі урядування, що здійснюється з використанням впровадження раціональних технологій управління, методів, основних засобів та форм управління» [55, с. 7].

Таким чином, публічне управління можна визначити як один з різновидів суспільно корисної діяльності, що здійснює певна сукупність (система) суб'єктів, зокрема, й органи державної влади, органи місцевого самоврядування, представники громадських об'єднань тощо.

Існує ще одна теорія, яка отримала назву «педагогічне управління». Цей погляд поки що не набув великого поширення в наукових колах, проте представлений в роботах такого автора, як В. Черпак [56].

Основними характеристиками такої теорії є:

- процеси управління навчанням та вихованням розглядаються як спроможність;
- домінування педагогічно управління в дошкільному закладі надіншими його видами (соціальним, економічним, правовим);
- об'єкт управління – діти й колектив;
- категорія «педагогічне управління» є більш широкою ніж поняття «управління освітою»;
- до суб'єктів управління віднесено організаторів освіти, вихователів, дітей, батьків;
- основною метою управління у навчально-виховному процесі визнано здійснення наукового опису особистості дитини;
- етапами та методами управління є здійснення активізації об'єктів управління, залучення їх до діяльності, здійснення регулювання та контролю за діяльністю, координація діяльності.

Положення такої теорії фактично врівноважують управління навчанням та виховний процес, адже головним його об'єктом є дитина, а суб'єктом – вихователі та батьки. На нашу думку, така теорія є спірною, адже для процесів управління та виховання характерні різні цілі, змістовне наповнення, форми та методи. Проте, для цих процесів властиві певні спільні елементи. Проте, це можна обґрунтувати спільністю у відносинах в управлінні та вихованні за системою «людина – людина». В той же час, використання одних й тих самих засобів в цих різних системах здійснюється для досягнення різних цілей.

Проведення розгляду управління дошкільним навчальним закладом як системи, дозволяє зробити висновок, що для взаємопов'язаної мережі позицій щодо керуючої та керованої підсистем, вирішальну роль відіграє управляюча підсистема. Виявлено, що система – це сукупність об'єктів, пов'язаних між собою, створювана на вирішення конкретної проблеми та досягнення мети. Отже, необхідним стає визначення процесу публічного управління закладом

дошкільної освіти, як комплексним поняттям, адже ЗДО є організацією, яка функціонує на основі системних відносин між державою, органами державного та місцевого управління, педагогами, населенням (дітьми та батьками). При цьому системний підхід до управління має забезпечувати ефективну взаємодію всіх ланок такої системи.

Визнання дошкільної освіти, як суспільного блага та історико-суспільного феномену, призводить до того, що на державу покладено обов'язок не лише коригувати та спрямовувати розвиток цієї галузі, а й також формувати її змістовне наповнення, структуру, визначати стратегічні напрями її розвитку. До таких напрямів слід віднести: детальну розробку національного освітнього нормативно-правового забезпечення й законодавства, здійснення моніторингу й оцінки з реалізації цих нормативів в практичну діяльність в дошкільних освітніх установах; управління дошкільною освітою, забезпечення в країні наявності потрібної адекватної кількості дошкільних навчальних закладів, персоналу, підручників, інфраструктурних об'єктів тощо; державними органами на державному й місцевому рівнях визначається ступінь делегування відповідальності на більш низький рівень адміністрації й, безпосередньо, до дошкільних освітніх організацій; забезпечується реальне фінансування (безпосереднє фінансування освітньої сфери, пільгове оподаткування, надання стимулювання приватним джерелам тощо) [76, с. 34].

В. Тернавська визначає, що системний підхід до публічного управління дошкільною освітою, як один із ключових напрямів внутрішньої політики держави, що має на меті створення економічних, інституційних та духовно-ідеологічних умов для здійснення основних функцій дошкільної освіти, включаючи формування особистості, відтворення кадрового потенціалу суспільства і виховання громадян держави відповідно до прийнятої системи цінностей [77, с. 53].

Таким чином, публічне управління закладом дошкільної освіти, як складною системою, необхідно визначати як комплексну діяльність керуючої підсистеми, що спрямована створити прогностичні, педагогічні, психологічні,

кадрові, матеріально-фінансові, організаційні, правові, ергономічні, медичні умови, необхідні для забезпечення нормального функціонування та досягнення розвитку навчального та виховного процесів й реалізувати цілі та головну мету ДЗО.

1.3. Принципи та методи впровадження системного підходу до публічного управління комунальним закладом дошкільної освіти

Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної магістерської роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: індукції, дедукції, синтез, аналіз, системний підхід, порівняння, індексний, графічний, монографічний методи.

Так, розгляд нормативно-правових документів дозволив зробити висновок, що до принципів публічного управління сферою освіти, зокрема, й закладом дошкільної освіти, сучасної України у сфері освіти, належать:

- гуманістичний характер освіти, пріоритет загальнолюдських цінностей, життя та здоров'я людини, вільного розвитку особистості, виховання громадянськості, працьовитості, поваги до прав та свобод людини, любові до навколишньої природи, Батьківщини, сім'ї;
- єдність державного культурного та освітнього простору, включаючи захист та розвиток системи освіти, національних культур, регіональних культурних традицій та особливостей в умовах багатонаціональної держави;
- загальнодоступність освіти, адаптивність системи освіти до особливостей розвитку та підготовки учнів, вихованців;
- світський характер освіти в державних освітніх установах;
- свобода та плюралізм в освіті;
- демократичний, державно-суспільний характер управління освітою та автономність освітніх установ.

Окрім загальнонаукових, існують окремонаукові принципи та методи, які

використовують в процесі здійснення управлінської методології. Так, на основі систематизації нормативно-правових актів в сфері публічного управління закладами освіти виявлено, що основними методологічними принципами реалізації публічного управління в сфері дошкільної освіти, визначені в Конституції України, законах України таких, як ЗУ «Про освіту», ЗУ «Про дошкільну освіту», ЗУ «Про охорону дитинства», Конвенції ООН «Про права дитини». До основних принципів публічного управління нами було віднесено такі, як:

- доступність дошкільної освіти для кожного з громадян, що надаються державою;
- рівні умови для кожної людини, необхідні для реалізації в повномуобсязі здібностей, талантів, всебічного розвитку дитини;
- освіта є незалежною від політичних партій, а також громадських й релігійних організацій;
- сфера дошкільної освіти має науковий, світський характер;
- взаємозв'язок національної освіти та освіти інших країн [59].

Ми в своєму дослідженні використовуємо принцип історизму, який визначається як такий метод дослідження та оцінки предметів, явищ, процесів природи та суспільства, коли досліджуваний об'єкт розглядається в процесі його закономірного розвитку, виникнення та зміни у часі, у взаємному зв'язку з навколишнім середовищем та іншими об'єктами. Цей метод в роботі застосовано для дослідження проблеми впровадження системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти у вітчизняних та зарубіжних джерелах.

За допомогою методу історизму розглянуто процес зародження самої науки публічного управління в освітній сфері та її подальший розвиток, а також розглянуто історіографію проблем формування професійної компетентності органів влади в сфері управління та керівників дошкільних закладів).

Індуктивний метод дослідження, який є способом проведення дослідження та викладу матеріалу, при якому від певних приватних фактів, які

спостерігаються, можна перейти до виділення певних принципів, загальних положень теорії наукового пізнання. Так, за допомогою цього методу виявлено принципи та методи впровадження системного підходу до публічного управління комунальним закладом дошкільної освіти. Метод зв'язку теорії та практики було використано в другому розділі роботи для дослідження процесу впровадження системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти у ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради.

Системний підхід дозволив поєднувати різні методи аналізу, включаючи порівняльний та проблемно-хронологічний підходи. Закладений в основу системно-історичного підходу принцип історизма дозволив активно використовувати в роботі ретроспективний метод. Він застосовувався насамперед для виявлення причинно-наслідкових зв'язків в еволюції основ системного підходу до публічного управління ЗДО.

На основі використання методу систематизації наукових та правових джерел було уточнено поняття таких дефініцій, як «управління», «система», «публічне управління», «системний підхід до публічного управління навчальним закладом».

Так, виявлено, що управління – є процесом з планування, організації, мотивації та контролю, мета якого полягає у формулюванні та досягненні мети організації. Система – це обмежена безліч взаємодіючих елементів зі зв'язками між ними, накладеними (певними) умовами проблеми, для вирішення якої створюється система. Процес публічного управління являє собою свідомий вплив інститутів публічної влади на діяльність суспільства, його окремих груп, в якому відбуваються боротьба та узгодження різномірних соціальних інтересів відповідно до загальнодержавних цілей і норм. Публічне управління можна визначити як один з різновидів суспільно корисної діяльності, що здійснює певна сукупність (система) суб'єктів, зокрема, й органи державної влади, органи місцевого самоврядування, представники громадських об'єднань тощо.

Метод систематизації дозволив сформулювати авторський погляд на поняття «системний підхід до управління закладами дошкільної освіти», як на систему

цілей, цінностей та пріоритетів в дошкільній освіті в цілому, та в мережі ЗДО й окремому закладі окремо, та вироблення їх ефективного втілення в життя. Публічне управління встановлює на основі суспільної згоди докорінні цілі та завдання розвитку дошкільних освітніх закладів, гарантує їх здійснення шляхом узгоджених дій держави і суспільства.

Використання статистичного методу дозволило виявити тенденції розвитку системи дошкільних закладів освіти в Україні та обсяг учнів, що навчаються в них, а для наочного представлення інформації було використано графічний метод, за допомогою побудови діаграм, які демонструють тенденції управління ЗДО в Україні.

Використання методу прогнозування здійснено для виявлення напрямів оптимізації управління у ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради на основі системного підходу.

Таким чином, в роботі було використано, як загальнонаукові, так й спеціальні методи пізнання. Системний підхід дозволив поєднувати різні методи аналізу, включаючи порівняльний та проблемно-хронологічний підходи. Закладений в основу системно-історичного підходу принцип історизма дозволив активно використовувати в роботі ретроспективний метод. Він застосовувався насамперед для виявлення причинно-наслідкових зв'язків в еволюції основ системного підходу до публічного управління ЗДО.

Аналіз історії дослідження проблеми впровадження системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти у вітчизняних та зарубіжних джерелах показав, що питанням відображення різноманітних особливостей та аспектів функціонування й розвитку сфери дошкільної освіти, виявленню світових тенденцій, зокрема, реформуванню публічного управління на основі стандартів країн Європейського союзу присвячено наукові роботи багатьох українських вчених. Проте, слід відмітити, що в умовах широкомасштабної війни з РФ та у післявоєнний період необхідним стає більш детальний розгляд напрямів реформування публічного управління закладами дошкільної освіти України на основі системного підходу.

Систематизація наукових поглядів на основні економічні категорії, розглянуті в роботі, дозволило уточнити, що процес публічного управління являє собою свідомий вплив інститутів публічної влади на діяльність суспільства, його окремих груп, в якому відбуваються боротьба та узгодження різномірних соціальних інтересів відповідно до загальнодержавних цілей і норм. Системний підхід до управління закладами дошкільної освіти являє собою систему цілей, цінностей та пріоритетів в дошкільній освіті в цілому, та в мережі ЗДО й окремому закладі окремо, та вироблення їх ефективного втілення в життя. Публічне управління встановлює на основі суспільної згоди докорінні цілі та завдання розвитку дошкільних освітніх закладів, гарантує їх здійснення шляхом узгоджених дій держави і суспільства.

Принципи та методи впровадження системного підходу до публічного управління комунальним закладом дошкільної освіти визначені державною освітньою політикою в Україні. До принципів публічного управління сферою освіти, зокрема, й закладом дошкільної освіти, сучасної України у сфері освіти, належать: гуманістичний характер освіти, пріоритет загальнолюдських цінностей, життя та здоров'я людини, вільного розвитку особистості, виховання громадянськості, працьовитості, поваги до прав та свобод людини, любові до навколишньої природи, Батьківщини, сім'ї; єдність державного культурного та освітнього простору; загальнодоступність освіти, адаптивність системи освіти до особливостей розвитку та підготовки учнів, вихованців; світський характер освіти в державних освітніх установах; свобода та плюралізм в освіті; демократичний, державно-суспільний характер управління освітою та автономність освітніх установ.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

2.1. Системний підхід до публічного управління закладом дошкільної освіти як історично-суспільний феномен

Освіта є базисом науки. Так, Н. Шульга наголошує на важливості дотримання принципу єдності навчання й наукових досліджень для розвитку наукового потенціалу всієї країни [69].

Актуальності значення та ролі освіти набуває регулювання освітньої сфери особливо в умовах досягнення сталого розвитку суспільства. Так, Р. Щокиїн зазначає, що освіта відіграє роль основного джерела трансформації змісту світогляду в умовах глобалізації всіх світових явищ [70, с. 43].

Сьогодні сферу дошкільної освіти, як частини безперервного освітнього процесу розглядають й як стратегічний пріоритет формування та реалізації державної політики будь-якої країни, проблеми досягнення результативності якої вимагають особливої уваги з боку державних органів влади та органів місцевого самоврядування.

Важлива особливість публічного управління закладом дошкільної освіти втілюється в характері його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем. Публічне управління ЗДО є складною структурою, до елементів якої включено низку духовних й матеріальних процесів. Основний компонент такого управління, як соціальної системи, – людина. Проте, крім людей, функціонування такої системи потребує наявності різноманітних речей, технічних об'єктів тощо. Розгляд таких матеріальних об'єктів може здійснюватись як низка самостійних елементів закладу дошкільної освіти, яке є, за своєю сутністю, системним утворенням.

Управління ЗДО, як складною системою, необхідно визначати як

комплексну діяльність керуючої підсистеми (державних органів влади та органів місцевого самоврядування), що спрямована створити прогностичні, педагогічні, психологічні, кадрові, матеріально-фінансові, організаційні, правові, ергономічні, медичні умови, необхідні для забезпечення нормального функціонування та досягнення розвитку освітнього та виховного процесів, й реалізувати цілі та головну мету закладу дошкільної освіти.

Управління освітою, як процес являє собою діяльність суб'єктів управління, які об'єднано в певну структуру, елементами якої є суб'єкти управління, з метою досягти мету управління через реалізацію нею певних встановлених функцій із застосуванням відповідного переліку принципів та методів управління. Сутність процесу публічного управління полягає у здійсненні впливу на всю систему освіти, для якої характерним є цілеспрямованість, організаційна діяльність, регулювання, аналітична робота.

Проведення розгляду публічного управління ЗДО, як структури, дозволяє зробити висновок, що для взаємопов'язаної мережі позицій щодо керуючої та керованої підсистем, вирішальну роль відіграє управляюча підсистема.

Діяльність органів державного управління, як керуючої системи, пов'язана із вирішенням складних соціально-економічних завдань. Результати того чи іншого рішення органів управління можуть оптимізувати чи підірвати функціонування суспільства загалом, впливати на майбутнє цілих поколінь. У зв'язку з цим дуже важливий комплексний, системний підхід до управлінських процесів, що дозволяє передбачати результати прийнятих рішень та знижувати ризик та наслідки невдач.

У процесі вирішення будь-якої конкретної проблеми виникає безліч питань, серед яких є такі: які проблеми притаманні об'єкту; у чому суть проблем об'єкта; чим зумовлене завдання; чому використовуються ті чи інші прийоми та методи державного управління; чи існує інша логіка вирішення управлінського завдання; чи всі засоби використані на вирішення завдання; чи є рішення окремих частин розв'язанням цілісного завдання. Відповіді ці питання дає системний підхід до публічного управління.

Практична реалізація системного підходу у публічному управлінні означає:

- системотворчим чинником у публічному управлінні загалом виступає політична стратегія державних органів влади, а стосовно підсистем управління – окремі види політики (економічна, соціальна тощо.);
- визнання першості загальнодержавних інтересів та цілей, підпорядкування їм всіх інших цілей та інтересів, а також узгодження цілей керівників суб'єктів державного та місцевого рівнів як умова дієвості функціональних взаємозв'язків співпідпорядкування та координації;
- створення систем управління окремими гілками державної влади та управління (підсистем);
- досягнення спільності (компромісу) цілей керівника суб'єкта і керованого об'єкта (суспільства, його груп і верств).

Залежно від історичного розвитку суспільства формується й дедалі складнішає структура соціальної системи, виявляються межі суб'єкта й об'єкта управління, управляючої і керованої підсистем [90, с. 21].

В основі системи управління завжди лежить протиріччя суб'єкта та об'єкта, які мають відносну єдність, будучи елементами однієї системи, і в той же час займають різні соціальні позиції, отже, повинні боротися за свої інтереси, цінності та цілі. Діалектичне протиріччя між суб'єктом та об'єктом управління є джерелом зміни та розвитку суспільства. Неадекватні рішення та дії суб'єкта управління викликають блокування, протест керованих, активізують процес кількісної та якісної перебудови суб'єкта управління, його ускладнення чи руйнування [91, с. 9].

Суб'єкт наділений формальним правом приймати рішення, і забезпечувати його втілення в життя, використовуючи владу та примус. Проте право використовувати владу соціально детерміновано закономірностями соціального розвитку, співвідношенням сил у суспільстві, потребами та інтересами. Суб'єкт управління у діях обмежений здібностями і готовністю об'єкта підпорядковуватися, його вибір заданий можливостями ефективної

реакції об'єкта на стимули і засоби управління. Влада передбачає готовність об'єкта підпорядковуватися, оскільки представляє сукупність вольових відносин суб'єкта та управління.

Суб'єкт державного управління – особливі групи громадян, наділені необхідними для управлінських дій владними повноваженнями, та діючі від імені державних інститутів, суспільства та кожного громадянина на основі встановлених правових норм. Об'єкт державного управління – суспільство в цілому або його окремі групи, суспільно-політичні, економічні, культурні та інші організації, їхня діяльність [92, с. 9].

Управлінська діяльність державних органів спрямована на регулювання та вирішення суспільних протиріч та конфліктів між загальними (державними) та приватними інтересами. Конфліктна взаємодія елементів керуючої та керованої систем, суб'єктів інтеграції та дезінтеграції, розвитку та руйнування, єдиноначальності та колегіальності, різних підрозділів та департаментів, носіїв інновацій та традицій, тенденцій властива державно-суспільним системам. Тому системний підхід, який враховує конфліктологічні аспекти, у теорії державного управління є таким самим об'єктивно обумовленим, як і інші, вищезгадані.

Таким чином, системний підхід до публічного управління, яке розглядається як певний тип системної взаємодії між суб'єктом і об'єктом, є відтворюваним щоразу на новому рівні діалектичним протиріччям, яке не може бути вирішене остаточно. Це означало б зникнення, руйнація державної системи. При цьому об'єкт та середовище управління змінюються, створюючи нову сукупність обставин та передумови для мобілізації суб'єкта управління. Існує багато підходів до визначення поняття «системний підхід до публічного управління в сфері освіти» (Додаток А). Вітчизняними дослідниками державної політики в сфері дошкільної освіти визначено публічне управління дошкільними закладами освіти з позиції системного підходу за кількома напрямками:

- системний підхід до публічного управління закладами дошкільної

освіти як система дій з реалізації в суспільстві концепції освіти, яка затверджена органами державної влади й схвалена суспільною думкою [93, с.71];

– системний підхід до публічного управління закладами дошкільної освіти як комплексна, системна цілеспрямована, тісно поєднана з засадами активної інноваційної політики країни, діяльність кожної особистості, суспільства та державних й міжнародних органів влади й установ в сфері управління дошкільною освітою, спрямуванням якої є побудова нової моделі освітньої системи, яка заснованої на існуючих національних освітніх традиціях й сучасних позитивних світових практиках та тенденціях розвитку сфери освіти, яка є відповідною актуальним й перспективним потребам кожної особистості, суспільства загалом й держави [94, с. 27];

– системний підхід до публічного управління закладами дошкільної освіти є сукупністю різноманітних дій, заходів, прийнятих рішень державними органами, які об'єднані спільною метою – досягнення поступального розвитку української освіти [95, с. 57];

– системний підхід до публічного управління закладами дошкільної освіти як цілеспрямований стабільний процес, визнаний офіційним курсом уряду, що спрямований забезпечити ефективне функціонування всієї системи освіти в державі [96, с. 117];

– системний підхід до публічного управління закладами дошкільної освіти є юридичним й економічним стимулюванням процесу оволодіння досвідом, корисним для людства, що здійснюють органи управління освітою за загальної підтримки держави та міжнародної спільноти [97, с. 12].

Д. Петрашенко, в процесі визначення терміну «системний підхід до публічного управління закладами дошкільної освіти», наголосив, що державою як суб'єктом загальнонаціонального управління, визначено необхідність досягнення таких основних цілей: забезпечити стабільний розвиток економіки країни, ефективний механізм функціонування й справедливого розподілу. Місію держави в освітній сфері також можна визначити цими цілями та

завданнями, одночасно з наповненням її специфічним змістом дошкільної освіти [98, с. 143].

Визначення таких термінів, як «освітня політика» й « публічне управління в сфері дошкільної освіти» розглянуто не лише в працях науковців, а й також в законодавчих актах про освіту. Наприклад, в Указі Президента «Про Національну доктрину розвитку освіти». В цьому акті освітню політику визначено як сукупність задумів й дій державних органів влади, органів місцевого самоврядування та громадських рухів щодо функціонування й забезпечення розвитку всієї системи освіти держави загалом а також окремих її підсистем.

Система управління дошкільними закладами освіти, як системне поняття, складається з трьох базових елементів:

- зміст панівних ідей (філософія освіти);
- характер чинного державного законодавства в сфері освіти висунення нових законодавчих ініціатив;
- загальна спрямованість повсякденної організаційної й управлінської діяльності в освітній галузі [99].

Визначення «публічне управління в галузі освіти» в законі представлене в такій редакції: напрямна й регулююча діяльність держави в сфері освіти, яка здійснюється з метою досягнення ефективного використання всіх можливостей та ресурсів освіти для досягнення певних визначених стратегічних цілей й вирішення завдань, що мають загальнодержавне або глобальне значення. Реалізація такої політики відбувається у вигляді прийняття законів та державних програм, а також постанов уряду й міжнародних програм й договорів, а також інших нормативно-правових актів, з залученням громадських організацій й рухів, широкому загалу з метою досягнення її підтримки наявними засобами (такими, як ЗМІ, професійні асоціації, спілки тощо).

На нашу думку, цікавим є визначення сутності публічного управління закладами дошкільної освіти, надане Л. Музиною, який підкреслив, що

державна політика є такою системою, що покликана виконувати покладені на неї функції, а саме:

- формувати правову базу галузі через застосування законотворчості й нормативних регуляторів для забезпечення ефективного функціонування всіх рівнів в системі освіти, як на державному, так й на місцевому рівнях, що забезпечують дотримання права кожного громадянина отримувати якісну освіту;
- формувати концептуальні й програмні розробки щодо прогностичного розвитку освітньої системи держави;
- формувати науково обґрунтоване соціально-економічне замовлення на якісну освіту, призначене для різних категорій громадян держави;
- створювати й забезпечувати діяльність комплексу служб експертизи, моніторингу й контролю якості освіти в державі та на місцевих рівнях;
- організувати науковий, науково-методичний й впроваджувальний супровід стратегії розвитку системи освіти в державі тощо [100, с.204-205].

В Указі «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2029 року» визначено стратегічну мету у галузі освіти – підвищення доступності якісної освіти, що відповідає вимогам інноваційного розвитку суспільства та кожного громадянина. Реалізація цієї мети в рамках концепції системного підходу, що передбачає вирішення наступних пріоритетних завдань розвитку дошкільної освіти як найважливішого елемента довгострокового соціально-економічного розвитку України:

- забезпечення інноваційного характеру дошкільної освіти в відповідно до вимог економіки, заснованої на знаннях; формування механізмів оцінки якості та затребуваності освітніх послуг за участю споживачів, участь у міжнародних дослідницьких дослідженнях;
- модернізація інституту дошкільної освіти як інструментів соціального розвитку;
- створення сучасної системи безперервної освіти, підготовки та

перепідготовки професійних кадрів [101].

Г. Стасюк розуміє освітню політику як загальнонаціональну політику цілей, цінностей та пріоритетів в освіті та вироблення їх ефективного втілення у життя [102, с. 544]. На думку автора, саме соціальні цінності та пріоритети мають першорядне значення в освітній політиці. Під них у результаті вибудовується освіта у трьох основних елементах її сутності – як соціальний інститут, як система освіти та як освітня практика.

Г. Стасюк звертає увагу у своїй роботі, що «загальнонаціональна освітня політика в справжньому її розумінні – це взаємозв'язок її компонентів – державного та громадського, тобто державно-суспільна політика [102, с.555]. На думку У. Парпан освітня політика – боротьба (точніше, взаємодія) різних груп інтересів, причому інтереси групи державників (а не держави) є важливим, але далеко не єдиним елементом [103, с.617]. В. Тернавська визначає досліджуване поняття як одне із ключових напрямів внутрішньої політики держави, що має на меті створення економічних, інституційних та духовно-ідеологічних умов для здійснення основних функцій дошкільної освіти, включаючи формування особистості, відтворення кадрового потенціалу суспільства і виховання громадян держави відповідно до прийнятої системи цінностей [104, с. 53].

Таким чином, системний підхід до управління закладами дошкільної освіти являє собою систему цілей, цінностей та пріоритетів в дошкільній освіті в цілому, та в мережі ЗДО й окремому закладі окремо, та вироблення їх ефективного втілення в життя. Публічне управління встановлює на основі суспільної згоди докорінні цілі та завдання розвитку дошкільних освітніх закладів, гарантує їх здійснення шляхом узгоджених дій держави і суспільства.

2.2. Підходи до визначення сутності поняття «системний підхід до публічного управління» та його складові

Важлива роль освіти є постійною темою обговорення на міжнародних форумах, зокрема, такі організації як ООН та ЮНЕСКО відзначають

визначальну роль освіти в процесі досягнення розвитку держав, суспільства та, найважливіше, кожної людини. Отже, приділення уваги міжнародними організаціями проблемам формування й розвитку освітніх систем має велике дуже значення. ЮНЕСКО щороку констатує факт зменшення рівня неписьменного населення у світі, збільшується кількість людей, охоплених навчанням, підвищується рівень якості освіти, що є визначальними факторами розвитку суспільства, й також факторами, що надають можливість кожній людині брати участь в суспільному житті. На думку відомого лауреату Нобелівської премії миру Нельсона Мандели «освіта – це та найпотужніша зброя, яку ми можемо використовувати для зміни світу» [71, с.39].

Одним з питань, які розглядалися на конференції ЮНЕСКО у Женеві, що проходила в листопаді 2008 року, була доповідь на тему «Подолання нерівності: важлива роль управління» щодо реалізації Даккарських зобов'язань в сфері освіти, керівництвом ЮНЕСКО було засуджено байдужість керівництва країни та політиків й їх слабку внутрішньодержавну політику щодо виконання покладених на них завдань в сфері розвитку освіти. ЮНЕСКО зазначає той факт, що уряди країн здатні зробити багато для збалансування можливості в отриманні освіти, проводячи роботу одночасно із громадянським суспільством й місцевими рухами, мета яких полягає в проведенні змін [72, с. 6].

На сучасному етапі постійно наголошується на значущості та важливості приділення уваги проблемам управління, адже вочевидь, стихійність й неконтрольований характер перебігу соціальних процесів є значною загрозою для стабільності суспільства [73, с. 165]. Особливої уваги управління сферою дошкільної освіти сьогодні надає ЮНЕСКО. Процес управління сферою дошкільної освіти розглядається цією міжнародною організацією, як політика й комплекс інституційних засобів, які об'єднують всіх учасників сфери освіти в єдину систему. Також наголошується, що управління сферою дошкільної освіти не лише система адміністрування й менеджменту в цій сфері у будь-якій державі, а процес, пов'язаний з багатьма формальними й неформальними, в межах яких визначено певну політику й виділено пріоритети [72, с. 149].

В загальному розумінні публічне управління в сфері дошкільної освіти визначена її суб'єктом, отже вона бути сформована на різних рівнях: державний, громадський, регіональний, європейський тощо [74, с. 145].

Таким чином, публічне управління в сфері дошкільної освіти посідає особливе місце в сучасних дослідженнях й є окремим предметом цих досліджень на сучасному етапі.

Сам термін «публічне управління у сфері освіти» почав використовуватись в наукових літературних джерелах починаючи з 60-70-х років ХХ століття, в той час коли США, держави Європи й Японія почали розглядати освіту як найважливіший чинник досягнення економічного розвитку й прогресу в соціальній сфері, як галузь, яка потребує приділення особливої уваги з боку держави.

Принципова особливість системного підходу до публічного управління дошкільною освітою у ті роки полягала в пріоритетності фінансування цієї системи й визнання її як сфери національних інтересів. В той період обсяг державних витрат на освіту в усьому світі збільшився в 12 разів. В ВВП найбільш прогресивних країн розмір частки витрат на освітню сферу підвищився з 3,6% в 1960 році до рівня 5,7% на початку 80-х років. В цей же період в освітній політиці різні країни розпочали планувати розвиток освіти. Так, в у 1960 році тільки декілька з розвинених країн світу здійснювали планування цієї сфери, а починаючи з 1970-го року 57 країнами було ухвалено державні плани щодо розвитку освітньої сфери [75].

Передумовами того, що держави почали процес цілеспрямованого формування публічного управління дошкільною освітою на планових засадах, став перехід від індустріального до постіндустріального типу розвитку суспільства; раціоналізація всіх процесів професійної діяльності людей; освіту та науку почали сприймати як спосіб збереження й постійного розвитку цивілізованості держав. Так, сфера освіти в період глобалізації й впровадження високих технологій стала чинником досягнення соціальної стабільності, забезпечення економічного добробуту держави, підтримки її

конкурентоспроможності й національної безпеки. Визнання сфери освіти, зокрема й дошкільної, пріоритетною частиною життя дозволяє розраховувати на досягнення розвитку суспільства загалом. Формування будь-якої сфери публічного управління, зокрема, й в сфері дошкільної освіти, формується й визначається державою, а також заходи здійснюються від імені держави в особі її виборних органів управління й органів місцевого самоврядування [76, с. 237].

Публічне управління дошкільним закладом освіти встановлює на основі суспільної згоди докорінні цілі та завдання розвитку дошкільної освіти, гарантує їх здійснення шляхом узгоджених дій держави і суспільства. На основі такого визначення виділимо суб'єкти публічного управління дошкільною освітою (рис. 2.1).

Сучасний етап розвитку людського суспільства, зокрема й України, пов'язаний з його переходом на постіндустріальну модель. Це, у свою чергу, означає істотну інтенсифікацію більшості процесів, що фіксуються у всіх сферах життя суспільства, а також непередбачуваний характер їх динаміки. Природно, що за таких умов з неминучістю мають змінитись і потреби суспільства. Так, сучасні особливості функціонування ринку освітніх послуг змушують дослідників та практиків, які займаються проблемами управлінської діяльності, переглядати існуючі підходи до менеджменту дошкільної освіти [69; 70].

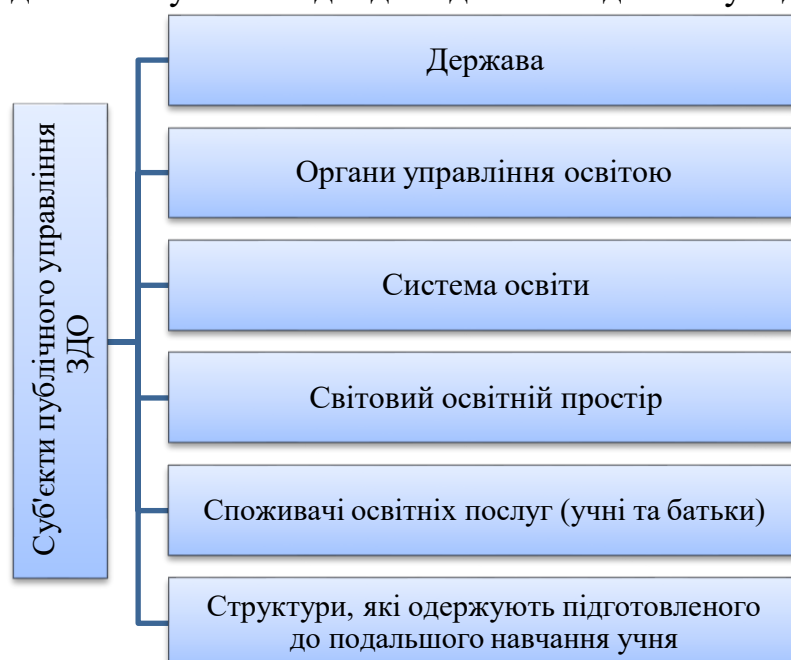


Рис. 2.1. Суб'єкти публічного управління дошкільною освітою [77]

Головним лейтмотивом перетворень у відповідній сфері є перехід від стратегічної моделі управління до ефективної. Завдяки цій, останній, сучасне публічне управління закладом дошкільної освіти може бути затребуваним і конкурентоспроможним у вищеописаних умовах [78; 79].

Реалізація системної моделі управління передбачає використання низки інноваційних підходів. Процес управління сучасним ЗДО відрізняється багатофакторністю [80]. Зважаючи на ці складові, сучасний керівник організації дошкільної освіти повинен мати здатність до ефективного орієнтування в соціальному середовищі. При цьому йому необхідно враховувати особливості розвитку сучасного українського суспільства [81; 82].

Таким чином, найважливішою особливістю управління організацією дошкільної освіти в сучасних соціокультурних умовах є відмова від традиційних форм здійснення даного процесу. Це, у свою чергу, передбачає перебудову структур відповідно до вимог сучасного суспільства до єдиної системи освіти дитячий садок-школа. Управлінська діяльність керівника сучасної організації дошкільної освіти включає низку рівнозначних аспектів (табл. 2.1).

Суб'єкти цієї діяльності повинні ефективно забезпечувати узгодженість спільної діяльності дітей, педагогів, батьків та обслуговуючого персоналу, її спрямованість на досягнення різноманітних освітніх цілей. Цього можна досягти за допомогою системного застосування таких складових управлінської діяльності: аналіз; планування; організація; контроль; регулювання [85].

Системному підходу управління закладом освіти властивий досить високий потенціал у плані підвищення результативності управлінської діяльності. Його використання дозволяє: зрозуміти механізм функціонування ЗДО як об'єкта дослідження та менеджменту; скласти чітку картину взаємодії між його структурними елементами, розглядаючи при цьому установу як цілісну систему.

Таблиця 2.1

Основні аспекти діяльності керівника сучасного ЗДО

Найменування	Характеристика
Створення моделі управління довіреною організацією	Включає виділення структурних та змістовно-процесуальних компонентів управлінської діяльності
Визначення механізмів реалізації інноваційних підходів до управління ЗДО	Передбачає розвиток системи підвищення професійної компетентності працівників організації, проектування мережевої взаємодії організації, планування дослідно-експериментальної та інноваційної діяльності [83]
Створення системи участі організації у різних заходах	Пов'язане із необхідністю участі співробітників організації у професійних конкурсах, конференціях, соціальних проектах [83; 84]

Слід зазначити, що сьогодні здійснюється перехід українського соціуму на постіндустріальний рівень розвитку. Це, у свою чергу, означає суттєву інтенсифікацію і важкопрогнозований характер більшості процесів у різних сферах його життя. За таких умов змінюються вимоги суспільства до системи дошкільної освіти. Необхідний перегляд існуючих підходів до менеджменту дошкільної освіти. Одним з обґрунтувань його необхідності є багатофакторність процесу управління сучасним ЗДО.

В Україні у всіх ЗДО системний підхід полягає у розвитку, навчанні та вихованні дітей в процесі здобуття ними дошкільної освіти у відповідності до загально затверджених вимог, зазначених у Базовому компоненті дошкільної освіти [86], а також згідно Державному стандарту дошкільної освіти України, що реалізується через програми й засоби навчально-методичного забезпечення, затверджені профільним міністерством. Варто підкреслити, що зараз використовують стандарт, затверджений ще у 2021 році, хоча його підготовка здійснювалась враховуючи основні положення попередньо затвердженого документа (у 1998 р.).

Слід зазначити, що сьогодні мережа ЗДО України демонструє стійку тенденцію до зменшення закладів (рис. 2.2).

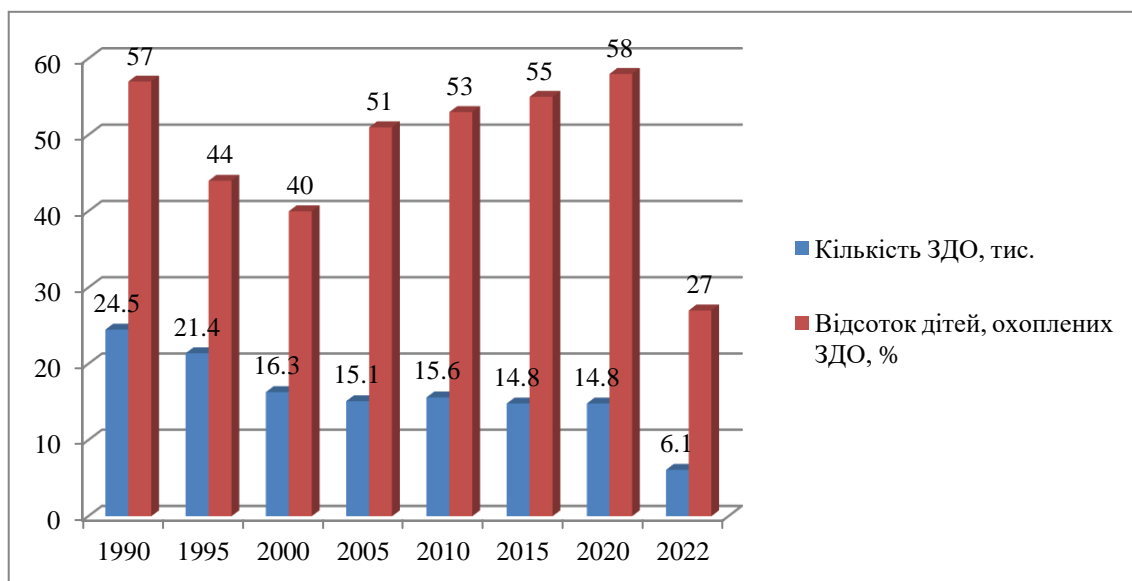


Рис. 2.2. Динаміка основних показників управління ЗДО в Україні [87]

Так, в 1990 році функціонувало 24,5 тис. ЗДО, в яких навчалось 2,4 млн. дітей, а в 2021 році (до війни) – лише 14,8 тис. закладів функціонували в Україні, в яких виховувалось 1,2 млн. дітей. Таким чином, скорочення загальної кількості ЗДО скоротилось на 39,6 %, при цьому чисельність дітей в них – зменшилась на 50,0 %. Зараз функціонують близько 30% ЗДО від кількості їх довоєнної мережі, що обумовлено тимчасовою окупацією територій України та відсутністю бомбосховищ у багатьох закладах, що не дозволяє їх функціонувати належним чином.

Бачимо, що найбільш різке падіння показників розвитку дошкільної освіти в Україні відбулося саме в 1990-х роках, до основних причин такої динаміки можна віднести:

- вимушену передачу відомчих ЗДО до підпорядкування органам місцевого самоврядування, що в реаліях того часу виявилися нездатні забезпечувати достатнє фінансування закладів;
- законодавче закріплення можливості матері або батька доглядати за дитиною віком до 3-х, (іноді до 6-ти) років, що зменшило кількість дітей в ЗДО;

— зниження рівня добробуту українського населення через кризу національної економіки, що спричинило падіння рівня народжуваності та, як наслідок, спровокувало закриття чи перепрофілювання багатьох ЗДО;

— досить низький рівень доходів став причиною відмови багатьох сімей від освіти дітей в ЗДО, що сприяло закриттю багатьох приватних закладів [88].

Також можна відмітити наявність змін в мережі ЗДО, які спостерігаються в містах та сільській місцевості. Так, останніми роками відбулося незначне скорочення кількості міських ЗДО – від 6,4 тис., що функціонували в 2010 р. до показника 5,8 тис. в 2020 році, тобто на 9,4 %, й незначно зросла (на 5,6 %), кількість ЗДО в сільській місцевості (табл. 2.2).

Слід відмітити, що наявність браку кількості ЗДО, нестача місць для дітей стає причиною різних негативних соціальних наслідків – поява черг для того, щоб влаштувати дитину в ЗДО, а отже, виникає таке негативне явище, як корупція.

Таблиця 2.2

Динаміка мережі ЗДО згідно місця їх розташування

Параметри	Показники						Зміна показників 2020 р. до 2010 р.
	2010	2015	2019	2020	2021	2022	
Кількість ЗДО тис. од.	14,9	14,8	14,9	14,9	14,8	6,1	-8,8
в міській місцевості	6,4	5,5	5,7	5,8	8,5	3,8	-49,4
в сільській місцевості	8,5	9,1	9,2	9,1	9,1	2,3	-63,3
Охоплення дітей ЗДО (у відсотках до кількості дітей відповідного віку)	53	55	57	58	56	27	-26
в міській місцевості	64	64	66	68	71	68	+5,9
в сільській місцевості	33	40	41	42	43	40	+17,5

Хоча в останні роки публічне управління закладами дошкільної освіти спрямована на те, щоб подолати ці негативні явища та сьогодні вже можна побачити деякі позитивні результати, наприклад, впровадження електронної системи запису дитини до ЗДО – «Електронна черга» [89], все ж таки управління ЗДО повинно мати системний характер, як на рівні держави, так й батьків, громадськості та суспільства.

Для здійснення ефективної діяльності в сучасних умовах керівник дошкільної освітньої організації повинен характеризуватись наявністю розвинених уявлень щодо різних управлінських підходів. Використання системного підходу на практиці керівництва процесом дошкільної освіти дозволяє зрозуміти механізм функціонування ЗДО як об'єкта дослідження та менеджменту. Зазначений підхід дозволяє управлінцю скласти чітку картину взаємодії між структурними елементами організації. Остання у своїй має розглядатися як цілісна система. Крім того, керівництво ЗДО на основі системного підходу пов'язане з певними трансформаціями в системі менеджменту персоналу. Наявність у керівника умінь і навичок, пов'язаних із формуванням громадської думки, є головною умовою перетворення довіреного йому колективу на самоврядну систему.

Таким чином, системний підхід до публічного управління закладом дошкільної освіти як історично-суспільний феномен полягає у тому, що управління розглядається як різноманітна діяльність держави та суспільства щодо забезпечення функціонування та розвитку національної системи дошкільної освіти.

2.3. Аналіз впровадження системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти у ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради

Заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №143 «Квітковий» Запорізької міської ради зареєстрований 14.09.2015 року за юридичною адресою Україна,

Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Памірська, будинок 93. Керівником організації є Спевакова Тетяна Георгіївна. Код ЄДРПОУ 40009674. Заклад здійснює діяльність з виховання та навчання дітей протягом 8 років [105].

Організаційно-правова форма ЗДО – комунальна організація (установа, заклад). За формою власності ЗДО № 143 є державним (власність територіальних громад) закладом. Основним видом діяльності ЗДО № 143 є:

85.10 Дошкільна освіта. Іншими видами діяльності визначено: 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я [106].

В своїй діяльності ЗДО № 143 «Квітковий» керується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Продоступ до публічної інформації». Надає освітні та виховні послуги відповідно нормам та вимогам «Базового компоненту дошкільної освіти» та

«Господарського кодексу України», керується іншими законодавчими актами України, наказами Міністерства освіти і науки України, інших центральних органів виконавчої влади та Статутом [107].

Ефективність освітнього процесу та конкурентоспроможність ЗДО № 143 «Квітковий» залежить від системи управління. Стратегічне управління розвитком ЗДО № 143 «Квітковий» здійснюється на трьох рівнях:

- на рівні ЗДО формуються стратегічні напрямки діяльності, його організаційна структура та розподіл ресурсів;
- на рівні структурних підрозділів реалізуються стратегії, направлені на утримання конкурентних переваг на освітньому ринку;
- на функціональному рівні (педагогічні кадри) забезпечується виконання стратегічних завдань, сформованих на рівні дошкільного закладу в цілому і структурних підрозділів зокрема.

ЗДО № 143 «Квітковий» має в своєму складі укомплектований, висококваліфікований педагогічний колектив. ЗДО укомплектовано керівниками та заступниками, педагогічним персоналом, вихователями, спеціалістами по галузі освіти, медпрацівниками, робітниками згідно зі штатним розписом, затвердженим наказом Національної Міністерства фінансів

України від 28.01.2002 № 57 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 26.11.2012 № 1220).

На кожну посаду розроблено посадові інструкції, затверджені директором. При розробленні штатного розпису враховуються завдання, обов'язки, кваліфікаційні вимоги, визначені для штатних посад ЗДО № 143

«Квітковий» згідно з кваліфікаційними характеристиками.

Управлінсько-організаційно структура ЗДО № 143 «Квітковий» сформована таким чином:

- основний орган управління – загальні збори колективу;
- Рада закладу, яку очолює голова Ради закладу (на сьогодні цю посаду займає Кулак А.);
- директор ЗДО № 143 «Квітковий» – Спевакова Т.Г.;
- Педагогічна Рада ЗДО, головою педагогічної Ради сьогодні є директор Спевакова Т.Г., посаду секретаря займає Яблонських Т.М.;
- вихователь – методист (Яблонських Т.М.)
- старша медична сестра Манвелідзе Г.В.;
- завгосп (Божкова Д.Г.);
- педагоги ЗДО № 143 «Квітковий»;
- технічний та обслуговуючий персонал [107].

На базі дитячого садку ЗДО № 143 «Квітковий» функціонує п'ять груп: група № 1 (середня група) «Барвінок»; група № 2 (старша) «Дзвіночок»; група № 3 (група раннього віку) «Ромашка»; група № 4 (старша)

«Соняшник»; група № 5 (молодша) «Конвалія» [107].

Ефективне функціонування ЗДО № 143 «Квітковий» передбачає здійснення кадрової політики шляхом створення сприятливих умов для формування дієздатного колективу, розкриття творчого потенціалу кожного вихователя, підвищення його кваліфікаційного рівня та його професійного самовдосконалення. Розстановка кадрів умотивована й раціональна, проводиться відповідно до освітнього рівня, у повній відповідності зі спеціалізацією та п'ятиденним режимом роботи садку, з урахуванням творчих

здібностей і побажань педагогів-вихователів. Усі педагогічні працівники володіють інформаційними технологіями на достатньому рівні та використовують їх в освітньому процесі. У своїй діяльності працівники ЗДО № 143 «Квітковий» керуються вимогами Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». Освітній процес, діловодство, наочність, спілкування здійснюються державною мовою.

Розбудова сучасного освітньовиховного закладу, орієнтованого на потреби та здібності кожної дитини включають: створення розвивального середовища для задоволення освітніх потреб дітей, де всі стануть успішними в житті, здатними до інтеграції з європейським та світовим співтовариством стало одним з пріоритетних завдань Стратегії розвитку ЗДО № 143

«Квітковий», яка спрямована на реалізацію Конституції України, Концепції Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року, Державних стандартів освіти, сучасної державної політики в освітянській галузі, Законами України та інших нормативно-правових актів щодо розвитку освітньої галузі.

Наповнюваність закладу відповідає проектній потужності. Ліцензований обсяг та фактична кількість осіб, які навчаються у закладі освіти представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Наповнюваність ЗДО № 143 «Квітковий»

Показник	Значення
Нормативна наповнюваність закладу, осіб	95
Фактична наповнюваність закладу, осіб	90
Рівень заповнення місць, %	95

Місія ЗДО № 143 «Квітковий» полягає у формуванні розвиненої особистості з критичним мисленням, здатної до продовження освіти в школі, самоосвіти, самооцінювання та орієнтації в сучасному середовищі; реалізації

індивідуальних творчих здібностей і обдарувань дітей; збереження здоров'я та безпеки учасників освітнього процесу; створення освітнього та виховного середовища, що дозволить забезпечити розвиток та виховання особистості, здатного впливати на свою освітню траєкторію.

Цінності – виховання яскравої особистості, яка спрямована в своїй діяльності на розвиток духовності; формування громадянина України та Світу.

Ключові переваги стратегії ЗДО № 143 «Квітковий»: забезпечення нового змісту дошкільної освіти (гуманізація, диференціація, інтеграція, науковість) через широке застосування новітніх інформаційних технологій та педагогіки партнерства; комплексний підхід до розбудови ЗДО та розвитку дітей; орієнтація на створення ситуації успіху та позитивний результат.

Стратегічна мета ЗДО № 143 «Квітковий»: розвиток та формування в учнів ЗДО ключових навичок та здібностей, необхідних для успішної життєдіяльності конкурентоспроможної і самодостатньої особистості, вироблення сучасної моделі випускника дитячого садку, спроможного реалізувати власний позитивний потенціал в школі та суспільстві.

Для реалізації місії ЗДО № 143 «Квітковий» визначені такі напрямки:

- забезпечення якості дошкільної освіти, яка відповідає сучасним освітнім стандартам;
- створення комфортних умов для професійного зростання та розкриття творчого потенціалу кожного педагогічного працівника;
- запровадження філософії ефективного партнерства та комунікації;
- вдосконалення системи навчання дітей;
- модернізація матеріально-технічного забезпечення освітнього та виховного процесу та формування сучасної інфраструктури ЗДО;
- наскрізний процес виховання.

У рамках кожного з напрямків визначено шляхи, що покликані забезпечити їх реалізацію.

Діяльність ЗДО № 143 «Квітковий» організовується в безпечному освітньому середовищі, в закладі є укриття з розрахунку на всіх учасників

освітнього процесу. Тому освітній процес здійснюється в очному режимі та/або за змішаною формою, що поєднує очний і дистанційний режими. Робота організовується з використанням технологій дистанційного навчання за допомогою технічних засобів комунікації, доступних для учасників освітнього процесу на корпоративній платформі Google Workspace for Education.

Навчально-методичною документацією з планування освітньої діяльності ЗДО № 143 «Квітковий» забезпечений в повному обсязі: Річний план ЗДО № 143 «Квітковий» на 2022/2023 н.р.; програми для всіх груп (початкові, середні, старші групи); календарне планування роботи; розклади роботи тощо. Розклад навчально-виховного процесу забезпечує рівномірне навантаження всіх дітей впродовж тижня. Розклад затверджується директоркою ЗДО № 143 «Квітковий».

З метою реалізації Проєктів «Стратегії діяльності та розвитку освіти на 2021-2026 роки» продовжується процес впровадження сучасних освітніх технологій, забезпечено доступ до освітніх ресурсів та платформ підтримки електронного документообігу за рахунок підключення до мережі Інтернет, удосконалюється освітня система. В закладі ведеться цілеспрямована робота з використання інформаційних і комунікативних технологій, можливостей демонстрації мультимедійного контенту, програмних педагогічних засобів.

ЗДО № 143 «Квітковий» має свій сучасний, стильний та комфортний у використанні сайт, де розміщена актуальна інформація для всіх учасників освітнього процесу та новини дитячого садку, який працює на формування іміджу закладу.

ЗДО № 143 «Квітковий» має електронну пошту для зв'язку з громадськістю. З батьками педагоги та вихователі співпрацюють через чати створених груп, переважно у застосунку Viber.

Вихователі ефективно організовують освітній процес на основі оптимального використання можливостей комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та мережі Інтернет. Для того, щоб дітям дійсно було цікаво кожний день вихователі намагаються створювати всі умови для розвитку

здібностей, творчого мислення дітей, самовираження їх особистості в різних видах діяльності. З цією метою дітям поряд із стандартними завданнями педагоги пропонують і такі, які вимагають креативного мислення, творчих пошуків, оригінальності, винахідливості. Саме такі творчі, пізнавальні, інтелектуальні завдання допомагають вихователям розвинути в дітей пізнавальні процеси – пам'ять, увагу, уяву, логічне мислення. Усі завдання творчого характеру розраховані на дошкільний вік дітей, творче й уміле застосування набутих знань. Зміст завдань сприяє розвитку гнучкості та широти мислення, які необхідні для успішного розв'язання як навчальних, так і життєвих задач.

Управління ЗДО № 143 «Квітковий» здійснюється відповідно до річного плану роботи, плану внутрішкільного контролю та календарних планів та плану виховної роботи. Така система планування, що відпрацьована в ЗДО № 143 «Квітковий» заснована на взаємодії всіх ланок, підрозділів та учасників освітнього та виховного процесу, забезпечує координацію їх діяльності, єдність вимог, контролю та взаємоконтролю в процесі роботи, сприяє досягненню ефективності та вдосконаленню освітньо-виховного процесу й забезпечує планомірний розвиток ЗДО.

У закладі в наявності усі нормативно-правові документи, що регламентують діяльність ЗДО № 143 «Квітковий». З підключенням садку до мережі Інтернет працівники мають доступ до матеріалів сайтів Міністерства освіти і науки, управління освіти, РДА, сайту інституту дошкільної освіти, інших закладів освіти, що дає можливість оперативно й мобільно користуватися достовірною інформацією, вчасно знайомитися з новими документами та, навіть, їх проектами.

Управління ЗДО № 143 «Квітковий» здійснюється через реалізацію управлінських (технологічних) функцій, до яких відносяться планування, організація, координація, контроль, регулювання (корекція), облік та аналіз. Система внутрішнього контролю являє собою сукупність взаємопов'язаних і узгоджених на всіх рівнях управління (як по «вертикалі» так і по

«горизонталі») процесів внутрішнього контролю, що складають управлінські дії.

Створення ефективної системи інформаційного забезпечення освітнього процесу в ЗДО № 143 «Квітковий» відбувається за участю всього колективу з урахуванням усіх конкретних умов. Усі організаційні моделі управління (в будь-якій ланці роботи) проходять колективне обговорення і, за умови схвалення їх колективом (радою), затверджуються директором дитячого садку, після чого діють на правах офіційно прийнятого управлінського рішення.

Управлінську діяльність та внутрішній контроль за освітньо-виховним процесом у ЗДО № 143 «Квітковий» відповідно до посадових обов'язків здійснює директорка.

Центральною ланкою інформаційного забезпечення управління ЗДО є управлінська інформація, як основа для прийняття управлінських рішень (Додаток Б).

За здійснення внутрішнього контролю щодо ефективності діяльності ЗДО відповідають різні ланки в ієрархії управління ЗДО. Найнижчою ланкою є вихователі, найвищою контролюючою ланкою у межах закладу є директорка. Таким чином кожний нижчий рівень суб'єкта управління є одночасно і об'єктом управління відповідно до рівня, що знаходиться вище. Вся управлінська діяльність ґрунтується на принципах особистісної орієнтації.

Отже, аналізуючи викладені вище основні функції різних ланок управління освітнім та виховним процесом можемо стверджувати, що кожна ланка в ієрархії управління є важливим елементом забезпечення ефективності управлінської діяльності в ЗДО. Чіткій розподіл обов'язків в ЗДО № 143 «Квітковий» створює умови для підвищення рівня знань дітей та, як результат, отримання високих показників успішності діяльності закладу. В той же час, слід звернути увагу на те, що процес управління розвитком ЗДО

№ 143 «Квітковий» не має систематичного характеру, адже, всі аспекти діяльності організації, як ефективність організаційно-управлінської діяльності, структура публічного управління, ресурсне та кадрове наповнення,

інформаційна та змістовна складові управлінської діяльності не мають єдиного підґрунтя в діяльності аналізованої дошкільної установи.

Таким чином, заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №143 «Квітковий» Запорізької міської ради зареєстрований 14.09.2015 року за юридичною адресою Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Памірська, будинок 93. Керівником організації є Спевакова Тетяна Георгіївна. Код ЄДРПОУ 40009674. Заклад здійснює діяльність з виховання та навчання дітей протягом 8 років.

Управління ЗДО № 143 «Квітковий» здійснюється відповідно до річного плану роботи, плану внутрішкільного контролю та календарних планів та плану виховної роботи. Така система планування, що відпрацьована в ЗДО № 143 «Квітковий» заснована на взаємодії всіх ланок, підрозділів та учасників освітнього та виховного процесу, забезпечує координацію їх діяльності, єдність вимог, контролю та взаємоконтролю в процесі роботи, сприяє досягненню ефективності та вдосконаленню освітньо-виховного процесу й забезпечує планомірний розвиток ЗДО. У закладі в наявності усі нормативно-правові документи, що регламентують діяльність ЗДО № 143 «Квітковий».

Управління ЗДО № 143 «Квітковий» здійснюється через реалізацію управлінських (технологічних) функцій, до яких відносяться планування, організація, координація, контроль, регулювання (корекція), облік та аналіз. Результати проведеного SWOT-аналізу показали, що за наявних необхідних ресурсів для розвитку системи управління закладом дошкільної освіти та ефективної реалізації державної освітньої політики, існує низка проблем, що стримують ефективну реалізацію державної політики у сфері дошкільної освіти. Вирішення завдань зазначеної проблематики вимагає використання методів програмно-цільового управління закладом дошкільної освіти, що забезпечують системні рішення та раціональне витрачання бюджетних коштів, а також маркетингові підходи, що забезпечують позабюджетні джерела фінансування.

РОЗДІЛ 3
ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО
ПІДХОДУ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ
ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ У ЗДО № 143 «КВІТКОВИЙ»
ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Оцінка ефективності впровадження основ системного підходу до публічного управління ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради

У процесі проведення оцінки ефективності впровадження основ системного підходу до публічного управління ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради варто звернути увагу на такі аспекти діяльності організації, як ефективність організаційно-управлінської діяльності, структура публічного управління, ресурсне та кадрове наповнення, інформаційну та змістовну складові управлінської діяльності.

В організаційно-управлінській діяльності ЗДО № 143 «Квітковий» істотну роль грає інформація «управлінського характеру», зміст якої має включати декілька основних структурних складових. У їх числі слід виділити:

- відомості, що відображають матеріальні і соціальні параметри діяльності ЗДО;
- дані про норми, нормативи, стимули, які регулюють навчальну, виховну, соціальну, культурну та іншу діяльність ЗДО;
- інформаційні матеріали та документи, що визначають всі сфери діяльності ЗДО, зокрема, законодавчі та інші нормативні правові акти і договірні зобов'язання, вказівки вищих органів, дані контрольних актів тощо;
- відомості про кількісний та якісний склад, рівень підготовки та кваліфікаційне зростання педагогічного колективу, сукупність всіх даних, що характеризують наявний кадровий потенціал ЗДО;
- відомості про навчально-виховний план і розподіл навантаження;

- інформацію про події в житті ЗДО (розклад, разові заходи, традиційні заходи);
- дані про успішність вихованців;
- дані про зовнішні зв'язки ЗДО з органами управління та громадськістю;
- відомості про навчально-методичне, технічне та фінансовезабезпечення ЗДО;
- відомості про навчальну, виховну, методичну та інноваційну діяльність ЗДО.

Сучасний стан інформатизації управління закладом дошкільної освіти у галузі створення та використання автоматизованих систем управління характеризується в основному наявністю окремих розрізнених локальних автоматизованих робочих місць щодо управління освітнім та виховним процесами.

З метою аналізу ресурсного наповнення управління ЗДО проведено SWOT-аналіз, який є інструментом оцінки поточного стану стратегічної позиції ресурсів, можливостей в умовах посилення освітньої конкуренції в дошкільній освіті та мінливого соціального та державного запиту (Додатки В, Г, Д, Е).

Отже, бачимо, що в ЗДО №143 «Квітковий» не вирішено проблем відповідальності органів місцевого самоврядування за створення, актуалізацію та забезпечення ефективного використання інформаційних ресурсів, організацію інформаційної взаємодії, проведення заходів щодо технічного захисту інформації.

Значне технічне відставання телекомунікаційних систем, мереж передачі даних, які мають важливі недоліки щодо пропускнуої спроможності, надійності зв'язку, якості та кількості послуг, що надаються в ЗДО не дозволяє ЗДО № 143 «Квітковий» забезпечити повною мірою всі процеси виховної та методичної роботи закладу, що негативно відображається на інформаційному середовищі управління ЗДО та створює перешкоди у комунікації закладу та публічних органів управління.

Для ЗДО №143 «Квітковий», як й для всіх дошкільних освітніх закладів під час воєнного стану гостро постала проблема фінансування з боку Запорізької міської ради. Проблема посилена через наявність тимчасову окупацію певних територій Запорізької області.

Отже, ЗДО №143 «Квітковий» слід звернути увагу на можливість постійного підвищення кваліфікації персоналу, що є запорукою успішної роботи закладу.

Результати проведеного SWOT-аналізу показали, що за наявних необхідних ресурсів для розвитку системи управління закладом дошкільної освіти та ефективної реалізації державної освітньої політики, існує низка проблем, що стримують ефективну реалізацію державної політики у сфері дошкільної освіти. Це такі проблеми, як:

- високий ступінь зношеності основних фондів дошкільних освітніх установ (будівлі, споруди, обладнання та інженерні комунікації), порушення правил їх експлуатації;
- недостатнє фінансування заходів, спрямованих на підвищення інженерної безпеки дошкільних освітніх установ;
- морально застаріла матеріально-технічна база дошкільних освітніх установ, не відповідна сучасному змісту дошкільної освіти;
- значне технічне відставання телекомунікаційних систем, мереж передачі даних, які мають важливі недоліки щодо пропускнуєї спроможності, надійності зв'язку, якості та кількості послуг, що надаються в дошкільних освітніх установах;
- інформаційні технології не втілені у повсякденну діяльність дошкільних освітніх установ;
- не вирішено проблем відповідальності органів місцевого самоврядування за створення, актуалізацію та забезпечення ефективного використання ресурсів, організацію взаємодії, проведення заходів щодо технічного захисту інформації;
- недостатньо забезпечено доступність інформації про хід розгляду

звернень громадян, які надійшли до ЗДО, не розміщується на офіційному сайті інформація про скарги;

- недостатньо організовано інформування батьків про діяльність педагогів-психологів, логопедів;

- відсутність виділених стоянок для автотранспортних засобів інвалідів; у деяких дитячих садках підйомників для інвалідних візків, поручнів, розширених дверних прорізів, відсутність змінних крісел-візків;

- недостатня кількість педагогів, які отримали підвищення кваліфікації для роботи з дітьми, які слабо бачать і слабо чують;

- недостатньо використовуються канали зворотного зв'язку для виявлення незручностей, з якими стикаються під час відвідування споживачі послуг;

- відсутність умов підвищення кваліфікації педагогів для роботи з дітьми-інвалідами, з дітьми з обмеженими можливостями, у тому числі слабозорих і слабочуючих;

- недостатнє забезпечення в організації умов для комфортного перебування інвалідів та можливості отримання послуг нарівні з іншими.

Вирішення завдань зазначеної проблематики вимагає використання методів програмно-цільового управління закладом дошкільної освіти, що забезпечують системні рішення та раціональне витрачання бюджетних коштів, а також маркетингові підходи, що забезпечують позабюджетні джерела фінансування.

3.2. Напрями оптимізації управління у ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради на основі системного підходу

В сучасних умовах формування основ публічного управління у будь-якій галузі зростає поінформованість у розумінні необхідності розвитку навичок та людського капіталу на вирішення завдань глобалізації та підготовки до створення економіки, заснованої на знаннях. Завданню з розвитку навичок

відведено також центральне місце у вирішенні додаткових завдань, що впливають із переходу до ринкової економіки та демократичного суспільства, та у процесі підготовки до вступу в ЄС, що здійснюється у країнах-кандидатах та потенційних країнах-кандидатах. Так само вирішення цього завдання є ключовим фактором у здійсненні процесу переходу в Україні у створенні Євро-середземноморської зони вільної торгівлі у Середземноморському регіоні, а також у процесі інтеграції обох регіонів у рамках нової Європейської політики добросусідства (ENP). Саме тому в країнах-партнерах системи освіти, зокрема й дошкільної, та навчання зазнають критичного аналізу.

Політика ЄС у галузі дошкільної освіти та навчання частково відображена у зовнішніх стратегіях ЄС за допомогою реалізації нових інструментів сприяння ЄС, таких як Інструмент підготовки до вступу (IPA) для країн-кандидатів та потенційних країн-кандидатів та Інструмент європейської політики добросусідства (ENPI) для середземноморських та східноєвропейських країн, у рамках яких буде визначено майбутнє сприяння ЄС. Створення в Україні державної системи оперативного відстеження результативності діяльності ЗДО дозволить постійно контролювати якість дошкільної освіти на локальному та національному рівні.

Важливим питанням, яке потребує вирішення в умовах застосування нових освітніх стандартів дошкільної освіти, є розробка фінансових нормативів та їх ув'язування з бюджетом місцевих органів влади та закладів освіти. Поки що бюджетна забезпеченість системи дошкільної освіти не базується на освітніх стандартах. Якщо у середньостроковій перспективі не поєднати ці два інструменти в єдиному механізмі, підвищити якість дошкільної освіти не вдасться.

Соціальне замовлення підвищення якості освіти передбачає реалізацію принципу рівності у політиці безперервної освіти. Забезпечення рівного доступу до якісного навчання та виховання в ЗДО в сучасних умовах досягається насамперед шляхом покращення фінансування системи дошкільної освіти, що забезпечує доступність якісної освіти завдяки подоланню ризиків

бюджетування дошкільних освітніх установ. Наразі бюджетна політика не позбавлена формалізму. ЗДО №143 «Квітковий», як бюджетна установа отримує кошти для ведення діяльності в межах запланованого чи повному запланованому обсязі. У 2020 році було отримано 100% коштів, два наступні роки – 2021 р. та 2022 р. – фінансування здійснювалося в межах 70% від запланованого. Оскільки відбувається подорожчання комунальних послуг, матеріальних цінностей, зростання зарплати за рішенням вищих органів, дитячий заклад найчастіше відчуває нестачу грошових коштів та тим більше недоотримуючи навіть заплановані кошти. Очевидно, що основна частка фінансових коштів, що надходять у ЗДО, – це субсидії.

Реалізація ідеології компетентності спрямованості навчання передбачає застосування нових технологій бюджетування, які повинні мінімізувати суб'єктивізм у розподілі фінансових ресурсів. Важливість впровадження цих технологій обумовлена зростаючою нестабільністю державного інвестування в дошкільну освіту. Невідповідність бюджетних витрат на дошкільну освіту чисельності дітей посилюється. Така невідповідність є постійно діючим фактором дисбалансу бюджетів дошкільних освітніх установ, без усунення якого складно досягти рівного доступу до дошкільної освіти. Для подолання цієї диспропорції необхідно удосконалити механізм коригувальних коефіцієнтів фінансових нормативів бюджетної забезпеченості дошкільної освіти.

Бюджетний кодекс України передбачає лише два види таких коефіцієнтів: залежно від чисельності населення та залежно від соціально- економічних та демографічних особливостей окремих регіонів. Показники освітньої інфраструктури ЗДО не враховуються. Однак від їхнього обліку значною мірою залежать не лише матеріально-технічний стан дошкільних навчальних закладів та умови навчання підростаючого покоління, а й обсяги фінансування.

Бюджетний механізм системи дошкільної освіти слід доповнити коефіцієнтами, що враховують зношеність інфраструктури ЗДО, включаючи будинки, споруди та обладнання. Матеріальні та навчальні ресурси є головною

умовою досягнення високих результатів діяльності та подоланні нерівності у рівні дошкільної освіти у тих закладах, учні яких мають низький соціально-економічний статус. В Україні до закладів із несприятливими умовами належать, наприклад, дошкільні освітні організації у сільській місцевості. Для таких закладів з метою покращення їхньої ресурсної бази має застосовуватися спеціальна політика.

Проблемним залишається питання оплати праці працівників сфери дошкільної освіти. У звіті PISA констатується складність визначення середньої заробітної плати українських педагогів. Цей показник залежить від багатьох факторів, зокрема надбавок, додаткових виплат та інших нарахунків. Система збору даних про оплату праці вихователів та педагогів, яка існує сьогодні в Україні, не дозволяє зробити точні розрахунки із заробітних плат [108]. Вирішення цього завдання у межах управління бюджетним процесом можливе за умови визначення нормативу бюджетного фінансування для одного вихованця.

Для цього використовується модель освітнього стандарту, що ґрунтується на плануванні вартості стандартної бюджетної послуги з розрахунку на одну дитину, обліку норм наповнюваності груп та санітарних норм, типами та видами дошкільних освітніх установ, специфіки контингенту учнів та інших факторів.

Громадськість України виразно усвідомлює, що можливості екстенсивного розвитку системи дошкільної освіти вичерпані. Для нарощування освітнього потенціалу держави потрібні нові підходи, що відповідають сучасним вимогам. У 2017 р. було визначено та затверджено рішенням уряду формулу розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами, яка призначається для оплати праці педагогічних працівників. Нова формула дозволяє розподіляти бюджетні ресурси з урахуванням чисельності дітей в групах та територіальних особливостей функціонування школи [109]. Стимулюючий вплив субвенції на якість праці персоналу безперечний, але його корисний ефект обмежений у часі. Справа в тому, що у

структурі витрат системи освіти України оплата праці, яка формується за рахунок субвенцій, становить 56,6%. При цьому середньорічні темпи підвищення видатків на заробітну плату з нарахуваннями становлять 8,8%, тоді як витрати на товари та послуги (матеріали, обладнання, енергоносії тощо) знижуються в середньому на 10% щорічно.

Таке розбалансування структури бюджетних витрат на фінансування дошкільної освіти свідчить про те, що необхідна розробка нових підходів до фінансового забезпечення галузі, які враховували б весь комплекс її потреб. Для цього необхідні нові нестандартні технології фінансування системи дошкільної освіти.

Розробка основ публічного управління закладами дошкільної освіти в Україні спирається на надійну статистику освіти. У державній статистиці України дані щодо фінансово-економічного модуля дошкільної освіти дуже обмежені. Однак конкретизація завдань у ході розвитку системи дошкільної освіти та в умовах підвищення вимог до якості освіти потребує поглиблення та розширення статистичних досліджень. Останніми роками удосконалилися концептуальні підходи у статистиці дошкільної освіти у тих національних рахунків. Однак така інформація надається із запізненням та за своїм характером є макроекономічною.

Структура статистичних показників, що надаються Міністерством фінансів України та Державною службою статистики України, недостатньо пов'язана з демографічним потенціалом, ринком праці, оплатою педагогічної праці та структурою зайнятості, майновим станом домогосподарств, якістю дошкільної освіти, розподілом коштів у регіонах та за типами дошкільних освітніх установ. У ході реформування дошкільної освітньої системи доведеться вирішити питання щодо збору додаткової статистичної інформації, у тому числі статистичного функціоналу територіальних органів, об'єднаних територіальних громад, уніфікації їх даних.

Розвиток системи управління дошкільною освітою в Україні передбачає поступовий перехід від домінування державного регулювання в освітній сфері

до додавання громадського регулювання та саморегулювання. До основних факторів розвитку української дошкільної освіти можна віднести:

- розвиток сучасної системи безперервної освіти;
- підвищення якості дошкільної освіти;
- забезпечення доступності якісної дошкільної освіти для всіх громадян;
- підвищення інвестиційної привабливості сфери дошкільної освіти.

Це забезпечить подальшу реалізацію завдань модернізації української дошкільної освіти, вирішення поставлених перед системою освіти проблем.

Найважливішим напрямком модернізації управління дошкільної освіти є підвищення його якості, яка передбачає вдосконалення, як самого освітнього процесу, так і управління ним. Зарубіжний досвід доводить існування певного числа моделей побудови управління в дошкільній освіті, а також можливість їх використання для вдосконалення управління в дошкільних освітніх організаціях.

Недоліком структури управління ЗДО №143 «Квітковий» є те, що відповідальність за результати роботи установи несе виключно керівник підприємства. Структура управління не сприяє розширенню надання сучасних освітніх послуг, оскільки багато фахівців орієнтовані на поточну рутинну роботу. Функціональний зв'язок між персоналом, керівниками ЗДО та органами місцевого самоврядування традиційно орієнтований на стабільність, якої в сучасних військових умовах ні в освіті, ні в економіці країни немає. Функціональні зв'язки мають місце по лінії руху інформації та прийняття управлінських рішень від вихователів до директора. Повноваження директора дають йому право вирішувати всі питання розвитку довіреної ним установи, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами установи освіти. Як й в будь-якій лінійній організаційній структурі, керівник ЗДО повинен мати високу професійну кваліфікацію, щоб ефективно вирішувати комплексні управлінські завдання, спрямовані на підвищення

якості освітнього процесу, збереження та зміцнення здоров'я дітей, їх виховання та різнобічний розвиток. Для ефективної роботи керівнику ЗДО необхідно сучасне інформаційне забезпечення.

Щоб вирішити питання підвищення ефективності управління ЗДО, необхідно покращувати інформаційну інфраструктуру, тобто організувати взаємодію інформаційних потоків. Можна запропонувати такі організаційні заходи: провести маршрутизацію документів; організувати контроль за своєчасним наповненням бази даних; удосконалити системне програмне забезпечення; використовувати при роботі з документами стандартне програмне забезпечення; забезпечувати безпеку інформації.

Фінансування дитячих освітніх закладів часто недостатнє, тому необхідно розвивати платні послуги, що ускладнено необхідністю отримання ліцензії на той чи інший вид діяльності, а також низькою платоспроможністю батьків, що часто впливає на тривалість надання послуги. Основна освітня програма має на меті створення такого освітнього середовища, яке розвиватиме зону найближчого розвитку дитини.

Основна та невід'ємна частина змістовного оновлення роботи дошкільної організації в умовах реалізації державних стандартів дошкільної освіти представлена побудовою взаємовідносин між дошкільною організацією та сім'єю у системі соціального партнерства. З урахуванням зміни нормативно-правової бази, що регулює ці взаємини у дошкільному освітньому просторі, відбулося формування іншого погляду на батьківський та педагогічний статуси.

Взаємодія з батьками з питань пов'язаних із освітою дитини, прямого залучення в освітню діяльність одна із найважливіших умов, що сприяє створенню соціальної обстановки у розвиток дітей, відповідної специфіці дошкільного віку. Забезпечення цієї умови необхідно проводити шляхом створення спільних із сім'єю освітніх проектів, заснованих на виявлених потребах та підтримці освітніх ініціатив сім'ї.

Особливо гостро ця проблема стоїть у розрізі інклюзивної освіти, де взаємодія з батьками забезпечує ефективність комплексної роботи з інтеграції

дітей з обмеженими можливостями здоров'я та інвалідів у загальній освітній простір.

Таким чином, актуалізується питання про вибір соціальних партнерів, з якими ЗДО зможе взаємодіяти, форм цієї співпраці та її умов. Отже, категорію соціальних партнерів дошкільної організації представлено батьками, громадськими організаціями, школами, дитячими клубами, Будинками творчості, центрами дозвілля, музеями, бібліотеками, організаціями охорони здоров'я та ін.

Для того, щоб дитячі садки могли ефективно вирішувати питання щодо виховання, освіти, соціалізації дошкільнят, необхідно із «закритого», автономного стану, в якому функціонували освітні заклади у попередні десятиліття перейти у статус «відкритості». Для цього ЗДО потрібно стати

«відкритою системою» за рахунок переходу на новий рівень взаємодії із соціумом, виходу за межі територіальної обмеженості. Поняття «відкрита дошкільна організація» характеризується низкою ознак. По-перше, це організація міжособистісного та групового спілкування як для дітей, так і для дорослих. По-друге, розширення та зміцнення взаємозв'язків з категоріями соціокультурного середовища, інститутами виховання, культури, сім'ї, підприємствами, культурно-дозвільними організаціями, громадськими організаціями, місцевими структурами влади.

Системний підхід до управління ЗДО представлений в основному такими форматами та зв'язками:

- внутрішньосистемні зв'язки, що визначають взаємодію груп професіоналів з питань організації освітньої діяльності в дитячому садку (формати педагогічних рад, методичних семінарів, батьківських зборів, індивідуальних консультацій, психолого-медико-педагогічна комісія, семінари та консультації фахівців та педагогів з питань організації інклюзивної освіти);
- зовнішні зв'язки дошкільної освітньої організації як інституту з організаціями охорони здоров'я, фізкультури та спорту, культури, некомерційними громадськими організаціями, фондами, органами управління

освітою різного рівня, службами соціального захисту сім'ї та дітей;

- партнерство з інститутами, що надають спонсорську та благодійну допомогу, комерційними структурами, ЗМІ та ін.

Ефективно організоване освітнє партнерство призведе до позитивних результатів та створення умов, що сприятимуть:

- ефективної реалізації основної освітньої програми та програми розвитку дитячого садка, досягнення цільових орієнтирів, що визначаються державним освітнім стандартом дошкільної освіти, як необхідною умовою підготовки дітей до навчання на наступному ступені освіти;

- формуванню соціокультурних навичок у різних соціальних ситуаціях, з людьми різного віку, статі, соціального та професійного статусу;

- вирішення проблем організації інклюзивної освіти за рахунок координації взаємодії профільних спеціалістів;

- залучення додаткових інвестицій у ЗДО для матеріальної підтримки педагогів (за рахунок іменних премій, організації конкурсів професійної майстерності), створення нових та оснащення наявних приміщень (ігрових кімнат, музичних, спортивних залів тощо), поповнення фонду методичної та художньої літератури ЗДО, ігротеки тощо.

Таким чином, необхідно сформувати комплекс заходів щодо підвищення якості дошкільної освіти в Україні, що має під собою об'єктивні підстави та спирається на наукові розробки щодо впровадження не окремих напрямів розвитку, а системного підходу у сфері публічного управління закладами дошкільної освіти.

Таким чином, визнання дошкільної освіти, як суспільного блага та історико-суспільного феномену, призводить до того, що на державу покладено обов'язок не лише коригувати та спрямовувати розвиток цієї галузі, а й також формувати її змістовне наповнення, структуру, визначати стратегічні напрями її розвитку. До таких напрямів слід віднести: детальну розробку національного освітнього нормативно-правового забезпечення й законодавства, здійснення моніторингу й оцінки з реалізації цих нормативів в практичну діяльність в

дошкільних освітніх установах; управління дошкільною освітою, забезпечення в країні наявності потрібної адекватної кількості дошкільних навчальних закладів, персоналу, підручників, інфраструктурних об'єктів тощо; державними органами на державному й місцевому рівнях визначається ступінь делегування відповідальності на більш низький рівень адміністрації й, безпосередньо, до дошкільних освітніх організацій; забезпечується реальне фінансування (безпосереднє фінансування освітньої сфери, пільгове оподаткування, надання стимулювання приватним джерелам тощо).

Отже, необхідно сформулювати комплекс заходів щодо підвищення якості дошкільної освіти в Україні, що має під собою об'єктивні підстави та спирається на наукові розробки щодо впровадження не окремих напрямів розвитку, а системного підходу у сфері публічного управління закладами дошкільної освіти.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки.

1. Аналіз історії дослідження проблеми впровадження системного підходу до публічного управління закладом дошкільної освіти у вітчизняних та зарубіжних джерелах показав, що питанням відображення різноманітних особливостей та аспектів функціонування й розвитку сфери дошкільної освіти, виявленню світових тенденцій, зокрема, реформуванню публічного управління на основі стандартів країн Європейського союзу присвячено наукові роботи багатьох українських вчених. Зокрема, розгляду основ реформування та виявленню проблем державної політики в управлінні закладами дошкільної освіти, становленню сучасної системи дошкільної освіти й виявленню напрямів формування державної політики в сфері дошкільної освіти присвячено праці таких вчених, як: Р. Валєєв, І. Колодій, Є. Красняков, Л. Музика, Л. Наливайко, Н. Протасов, Л. Паращенко, Д. Петрашенко, У. Парпан, С. Стасюк, Л. Прокопенко, В. Тарнавська, Я. Тицька, І. Хомишин, Н. Шульга, Р. Шокін та багатьох інших. Проте, слід відмітити, що в умовах широкомасштабної війни з РФ та у післявоєнний період необхідним стає більш детальний розгляд напрямів реформування публічного управління закладами дошкільної освіти України на основі системного підходу.

2. Систематизація наукових поглядів на основні економічні категорії розглянуті в роботі, дозволило уточнити такі поняття:

Управління – є процесом з планування, організації, мотивації та контролю, мета якого полягає у формулюванні та досягненні мети організації.

Система – це обмежена безліч взаємодіючих елементів зі зв'язками між ними, накладеними (певними) умовами проблеми, для вирішення якої створюється система.

Процес публічного управління являє собою свідомий вплив інститутів публічної влади на діяльність суспільства, його окремих груп, в якому відбуваються боротьба та узгодження різноманітних соціальних інтересів

відповідно до загальнодержавних цілей і норм. Публічне управління можна визначити як один з різновидів суспільно корисної діяльності, що здійснює певна сукупність (система) суб'єктів, зокрема, й органи державної влади, органи місцевого самоврядування, представники громадських об'єднань тощо.

3. Принципи та методи впровадження системного підходу до публічного управління комунальним закладом дошкільної освіти визначені державною освітньою політикою в Україні. До принципів публічного управління сферою освіти, зокрема, й закладом дошкільної освіти, сучасної України у сфері освіти, належать: гуманістичний характер освіти, пріоритет загальнолюдських цінностей, життя та здоров'я людини, вільного розвитку особистості, виховання громадянськості, працьовитості, поваги до прав та свобод людини, любові до навколишньої природи, Батьківщини, сім'ї; єдність державного культурного та освітнього простору; загальнодоступність освіти, адаптивність системи освіти до особливостей розвитку та підготовки учнів, вихованців; світський характер освіти в державних освітніх установах; свобода та плюралізм в освіті; демократичний, державно-суспільний характер управління освітою та автономність освітніх установ.

4. Сьогодні сферу дошкільної освіти, як частини безперервного освітнього процесу розглядають й як стратегічний пріоритет формування та реалізації державної політики будь-якої країни, проблеми досягнення результативності якої вимагають особливої уваги з боку державних органів влади та органів місцевого самоврядування. Важлива роль освіти є постійною темою обговорення на міжнародних форумах, зокрема, такі організації як ООН та ЮНЕСКО. Передумовами того, що держави почали процес цілеспрямованого формування публічного управління дошкільною освітою на планових засадах, став перехід від індустріального до постіндустріального типу розвитку суспільства; раціоналізація всіх процесів професійної діяльності людей; освіту та науку почали сприймати як спосіб збереження й постійного розвитку цивілізованості держав. Так, сфера освіти в період глобалізації й впровадження високих технологій стала чинником досягнення соціальної

стабільності, забезпечення економічного добробуту держави, підтримки її конкурентоспроможності й національної безпеки. Визнання сфери освіти, зокрема й дошкільної, пріоритетною частиною життя дозволяє розраховувати на досягнення розвитку суспільства загалом. Формування будь-якої сфери публічного управління, зокрема, й в сфері дошкільної освіти, формується й визначається державою, а також заходять здійснюються від імені держави в особі її виборних органів управління й органів місцевого самоврядування.

5. Системний підхід до управління закладами дошкільної освіти являє собою систему цілей, цінностей та пріоритетів в дошкільній освіті в цілому, та в мережі ЗДО й окремому закладі окремо, та вироблення їх ефективного втілення в життя. Публічне управління встановлює на основі суспільної згоди докорінні цілі та завдання розвитку дошкільних освітніх закладів, гарантує їх здійснення шляхом узгоджених дій держави і суспільства.

6. Заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №143 «Квітковий» Запорізької міської ради зареєстрований 14.09.2015 року за юридичною адресою Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Памірська, будинок 93. Керівником організації є Спевакова Тетяна Георгіївна. Код ЄДРПОУ 40009674. Заклад здійснює діяльність з виховання та навчання дітей протягом 8 років.

Управління ЗДО № 143 «Квітковий» здійснюється відповідно до річного плану роботи, плану внутрішкільного контролю та календарних планів та плану виховної роботи. Така система планування, що відпрацьована в ЗДО № 143 «Квітковий» заснована на взаємодії всіх ланок, підрозділів та учасників освітнього та виховного процесу, забезпечує координацію їх діяльності, єдність вимог, контролю та взаємоконтролю в процесі роботи, сприяє досягненню ефективності та вдосконаленню освітньо-виховного процесу й забезпечує планомірний розвиток ЗДО. У закладі в наявності усі нормативно-правові документи, що регламентують діяльність ЗДО № 143 «Квітковий». З підключенням садку до мережі Інтернет працівники мають доступ до матеріалів сайтів Міністерства освіти і науки, управління освіти, РДА, сайту інституту дошкільної освіти, інших закладів освіти, що дає можливість оперативно й

мобільно користуватися достовірною інформацією, вчасно знайомитися з новими документами та, навіть, їх проектами. Чіткій розподіл обов'язків в ЗДО № 143 «Квітковий» створює умови для підвищення рівня знань дітей та, як результат, отримання високих показників успішності діяльності закладу.

7. Управління ЗДО № 143 «Квітковий» здійснюється через реалізацію управлінських (технологічних) функцій, до яких відносяться планування, організація, координація, контроль, регулювання (корекція), облік та аналіз. Результати проведеного SWOT-аналізу показали, що за наявних необхідних ресурсів для розвитку системи управління закладом дошкільної освіти та ефективної реалізації державної освітньої політики, існує низка проблем, що стримують ефективну реалізацію державної політики у сфері дошкільної освіти. Вирішення завдань зазначеної проблематики вимагає використання методів програмно-цільового управління закладом дошкільної освіти, що забезпечують системні рішення та раціональне витрачання бюджетних коштів, а також маркетингові підходи, що забезпечують позабюджетні джерела фінансування.

8. Визнання дошкільної освіти, як суспільного блага та історико-суспільного феномену, призводить до того, що на державу покладено обов'язок не лише коригувати та спрямовувати розвиток цієї галузі, а й також формувати її змістовне наповнення, структуру, визначати стратегічні напрями її розвитку. До таких напрямів слід віднести: детальну розробку національного освітнього нормативно-правового забезпечення й законодавства, здійснення моніторингу й оцінки з реалізації цих нормативів в практичну діяльність в дошкільних освітніх установах; управління дошкільною освітою, забезпечення в країні наявності потрібної адекватної кількості дошкільних навчальних закладів, персоналу, підручників, інфраструктурних об'єктів тощо; державними органами на державному й місцевому рівнях визначається ступінь делегування відповідальності на більш низький рівень адміністрації й, безпосередньо, до дошкільних освітніх організацій; забезпечується реальне фінансування (безпосереднє фінансування освітньої сфери, пільгове

оподаткування, надання стимулювання приватним джерелам тощо. Отже, необхідно сформулювати комплекс заходів щодо підвищення якості дошкільної освіти в Україні, що має під собою об'єктивні підстави та спирається на наукові розробки щодо впровадження не окремих напрямів розвитку, а системного підходу у сфері публічного управління закладами дошкільної освіти.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєва Т.А., Кравченко Т.В. Управління закладом освіти в умовах реалізації Концепції «НУШ». Основні орієнтири розвитку системи освіти Запорізької області в контексті реалізації Концепції «Нова українська школа» в умовах очної, дистанційної та змішаної освіти у 2021/2022 навчальному році: метод. рекомендації : у 3-х ч. / відп. ред. О. Варецька ; упор. Т. Верозубова; тех. ред. О. Тонне ; ДОН ЗОДА, КЗ «ЗОІППО» ЗОР. Ч. I. *Науково-методичне забезпечення діяльності закладів освіти*. Електронний аналог друкованого видання (електронна книга). Запоріжжя: СТАТУС, 2021. С. 10-17.
2. Базовий компонент дошкільної освіти / наук. кер.: А. М. Богуш ; авт. кол-в: Богуш А. М., Беленька Г. В., Богініч О. Л., Гавриш та ін. Київ, 2012. 26 с.
3. Базовий компонент дошкільної освіти / наук. кер.: А. М. Богуш; авт. кол-в: Богуш А. М., Беленька Г. В., Богініч О. Л., Гавриш та ін. Київ, 2012. 26 с.
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: моногр./ В. Д Бакуменко. К.: Вид-во УАДУ, 2020. 328 с.
5. Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Методологія системних досліджень в 396 державному управлінні : навч. посіб. Київ : ВПЦ АМУ, 2011. 116 с.
6. Бахрушин В. Складне народження нового. Освітня політика : портал громадських експертів. 2015. URL : <http://education-ua.org/ua/articles/525-skladnenarodzhennya-novogo-zakonu>.
7. Березіна О. О. Організаційно-педагогічні умови освітньої діяльності дошкільних навчальних закладів нового типу (кінець ХХ – початок ХХІ століття) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Маріуполь, 2018. 282 с.
8. Белова Л. О. Якісна освіта як запорука якості життя населення.

Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2016. ип. 4 (54). С. 8-17.

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

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

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

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

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

14. Богданов А.А. Нариси організаційної науки. URL : <http://www.магістер.ua>(дата звернення: 14.09.2023).

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

16. Большукіна А. В. Управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Київ, 2015. 286 с.

17. Бондар, В. Управління формуванням професійної компетентності вчителя. *Освіта і управління*. 2006. № 2. С. 20-27.

18. Бондар, В. Управління формуванням професійної компетентності вчителя. *Освіта і управління*. 2006. № 2. С. 20-27.

19. Бондаренко В. А. Напрями підвищення ефективності адміністративно-правового регулювання у контексті соціальних змін в Україні. *Науковий вісник Львівського держ. ун-ту внутрішніх справ. Сер. : Юридична.* 2021. № 1. С. 164–172.
20. Бочаров Б. П., Восводіна М. Ю. Інформаційні технології в освіті : монографія / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 197 с.
21. Букшина Т. Ф. Бібліометричний аналіз наукових публікацій з питань дошкільної освіти і виховання в загальнодержавній реферативній БД «Україніка наукова» (1998-2012 рр.). *Інформаційні технології і засоби навчання.* 2014. Т. 40, № 2. С. 135 – 150.
22. Бульба В., Поступна О. Можливості використання медіа-технологій в управлінні освітою регіону. *Сучасні суспільні комунікації: проблеми, пріоритети та першочергові завдання в євроінтеграційних процесах : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хелм, Польща 27 листопада 2015 р.) : україномовний варіант / за заг. ред. О. Є. Бухтатого, О.В. Радченка. Хелм : Вид-во ВШМВСК, 2016. С. 19-23.*
23. Валєєв Р. Г. Освітнє право України : навч. посіб. Луганськ : Луганська правова фундація, 2018. 287 с.
24. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. Х.: Вид. група «Основа», 2007. 176 с.
25. Вашук Ю. О. Сутнісні аспекти правової політики. *Форум права.* 2018. № 1. С. 67–71.
26. Виноградова Н.А. Управління дошкільною освітою. Київ. Лібра-К, 2020. 530 с.
27. Возний І.В. Оновлення управління навчальним закладом.
28. Гаєвська Л. А. Теоретичні засади інноваційності регіональної системи управління освітою. *Соціум. Наука. Культура : наукові конференції.* URL : <http://intkonf.org/kandpedn-gaevska-la-teoretichni-zasadi-innovatsiynosti-regionalnoyi-sistemi-upravlinnya-osvitoyu/>. (дата звернення: 14.09.2023).

29. Гончарук Н. Т. Вплив розвитку громадянського суспільства на публічне управління. *Галузь науки «Державне управління» історія, теорія, впровадження: матеріали наук.-практ. конф. За міжнар. участю*, Київ, 28 трав. 2010 р. : у 2 т. Київ: НАДУ, 2010. Т. 1. С. 145-146.
30. Горинь Я. О. Управління конкурентоспроможністю освітніх послуг у сфері вищої освіти України: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2016. 221 с
31. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144) із змінами. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 05.10.2023).
32. Гриценко, Н.В. Специфіка управління дошкільною освітньою організацією. *Питання дошкільної педагогіки*. 2020. № 6(33). С. 2-6
33. Губа А. В. Характеристика складових управлінської культури в освіті. *Педагогіка і психологія*. 2018. № 3-4. С. 107-116.
34. Губанихіна Є.В. Управління дошкільною освітньою організацією як провідний фактор забезпечення ефективності її діяльності. *Молодий вчений*. 2016. № 24(128). С. 441-444.
35. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті. К. : Шк. світ, 2007. 120 с.
36. Даниленко Л.І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2013. №3. С.70-74.
37. Дарманський М. М. Форми і методи спільної діяльності органів управління освітою в регіоні, інституту удосконалення вчителів та педагогічних вузів по реалізації завдань неперервної педагогічної освіти педагогічних кадрів: [наук.-практ. видання з досвіду роботи]. Хмельницький : ЦНТЕІ, 1991. 35 с.
38. Даценко Т. О. Інформаційно-комунікативні технології в дошкільній освіті: перспективи та ризики впровадження. *Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. Сер. : Психолого-*

педагогічні науки. 2012. № 3. С. 18 – 20.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

49. Єльнікова Г., Рябова З. Оцінювання якості освіти в загальноосвітньому навчальному закладі на основі проведення моніторингових процедур. *Практика управління закладом освіти*. 2018. № 8. С. 20-30.

50. Задорожна-Княгницька Л. В. Регіональні проблеми управління освітою. *Управління в освіті : збірник матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф.*, 16-18 квітня 2015 р., Львів / Нац. ун-т «Львівська політехніка» та ін.

Львів, 2015. С. 62 – 63.

51. Камінська О.В. Раціональне та ірраціональне в управлінні навчальним закладом [Текст] : монографія / О. В. Камінська. - К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. 192 с.

52. Касьянова О. Експертиза регіональної системи освіти на засадах сталого розвитку. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. URL : <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10kaspsd.pdf>.

53. Колодій І. С. Сучасні тенденції державної освітньої політики України. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні* : зб. тез доп. XI наук.- практ. конф., 30 бер. – 4 квіт. 2015 р. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2021. С. 235– 239.

54. Комарова О.А. Пріоритетні напрями державної освітньої політики. *Проблеми економіки*. №1. 2015. С. 107—113.

55. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96- ВР. Дата оновлення 21.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 15.10.2023).

56. Копейкіна О., Бурова А. Вивчення діяльності дошкільного навчального закладу. *Дошкільне виховання*. 2020. № 7. С. 4-9.

57. Короткий тлумачний словник української мови: Близько 6750 слів. Під ред.. Д. Г. Гринчишина. 2-ге вид., перероб. і допов. К.: Рад. шк. 1988. 320 с.

58. Корсак К.В. Нооглосарій-2 — ноонауки для майбутнього без колапсів. *Вища школа*. 2019. №2. С. 43-58.

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

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

61. Красняков Є. В. Освітня політика як інструмент впливу держави

на систему освіти. *Шлях освіти*. 2016. № 4. С. 11–13.

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

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

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

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

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

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

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

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

70. Наливайко Л. П. Трансформація державної освітньої політики в Україні в умовах євроінтеграції. *Право і суспільство*. 2015. № 3. Ч. 3. С. 31– 36.

71. Ніколаєв Є., Совсун І. Вища освіта в незалежній Україні. *Kyiv School of Economics Policy Paper*. Київ. 38 с.

72. Остапчук О.Є. Інноваційні процеси в освіті: пошук істини триває.

73. Офіційний сайт закладу дошкільної освіти ЗДО № 143 «Квітковий» Запорізької міської ради. URL : <http://dnz143zp.zzz.com.ua/> (дата звернення: 05.10.2023).

74. Панкратова Н.В. Становлення та розвиток системного аналізу як прикладної дисципліни. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2020. № 1. С. 65-94.
75. Парпан У. М. Вплив сучасних інноваційних технологій на розвиток освітнього середовища. *Митна справа*. 2021. № 6. Ч. 2. С. 616–620.
76. Петрашенко Д. Державна освітня політика України на сучасному етапі: цілі, складові, перспективи. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 6. С. 141–144.
- Підручник для директора*. 2013. №4. С.3-8.
77. Пікельна В.С. Управління школою. Харків : Основа, 2004. 112 с.
78. Пісоцька Л. С. Управління персоналом як одна із умов управління розвитком дошкільної освіти. *Педагогічний дискурс*. 2007. Вип. 1. С. 103 – 109.
79. Подолання нерівності: важлива роль управління. Всесвітня доповідь з моніторингу ОДВ (освіти для всіх). 2019: пров. з англ.: Вид-во ЮНЕСКО, 2019. 530 с.
80. Поступна О. В. Теоретичні основи державного управління системою дошкільної освіти в Україні. *Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр.* Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. Вип.4 (35). С. 86 – 92.
81. Поступна О. В., Полякова О. С. Актуальні напрями наукових досліджень з проблем державного управління освітою в Україні. *Соціально-гуманітарні науки та сучасні виклики. Матеріали II Всеукр. наук. конф.* 26- 27 травня 2017 р., м. Дніпро. Частина II. / наук. ред. О. Ю. Висоцький. Дніпро: СПД «Охотнік», 2017. С. 210 – 211.
82. Предборська І. М. Теоретико-методологічні проблеми трансформації української освіти. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. Київ, 2021. Ч. 1. С. 116–120.
83. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI : із змін. : станом на трав. 2015 р. URL : <https://zakon.rada.gov>.

ua/laws/show/2939-17. (дата звернення: 05.10.2023).

84. Про дошкільну освіту : Закон України від 11 липня 2001 р. № 2628-III : із змін. та допов. : станом на лип. 2019 р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2628-14>. (дата звернення: 05.10.2023).

85. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення: 05.10.2023).

86. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2029 року : Указ Президента України від 25 червня 2021 р. № 344/2013. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/> (дата звернення: 05.10.2023).

87. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. URL : <https://registry.edbo.gov.ua/institution/168334/> (дата звернення: 05.10.2023).

88. Системологія на транспорті: Підручник (М. Ф. Дмитриченко). - К.: Знання України, 2005. Кн. 1: Основи теорії систем і управління. 2005. 343 с.

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

90. Статистична інформація : офіційний ве-сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 05.10.2023).

91. Тернавська В. М. Принципи сучасної правової політики України. *Правова держава*. 2018. № 32. С. 51–56.

92. Тернавська В. М. Принципи сучасної правової політики України. *Правова держава*. 2018. № 32. С. 51–56.

93. Тицька Я. О. Державна політика у сфері освіти: правовий аспект. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. № 2. С. 55–60.

94. Український центр оцінення якості освіти (2022) Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA. Київ: УЦОЯО. URL: <http://naps.gov.ua/ua/press/releases/1001/> (дата звернення:

05.10.2023).

95. Управління освітою // За науковою ред. В. П. Беха; редкол.: В. П. Бех (голова), М. В. Михайліченко (заст. голови) [та ін]. К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. 546 с.

96. Фейгенбаум А. Контроль якості продукції. Київ: Економіка, 1986. 471 с.

97. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: нав. посіб.. К.: Знання, 2006. 365 с.

98. Царенко І. О. Механізм державного регулювання конкурентоспроможності вищої освіти України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Кропивницький, 2018. 297 с.

99. Чорней Н. Б., Чорней Р. К. Теорія систем і системний аналіз. К.: МАУП, 2005. 256с.

100. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2020. № 1. С. 5-9.

101. Шульга Н. Д. Сутнісні характеристики поняття «державна освітня політика». URL : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Shulga.pdf> (дата звернення: 05.10.2023).

102. Щокін Р. Г. Мета і цілі державної політики у галузі освіти: сучасний стан бачення проблеми. *Право*. 2017. № 3. С. 41–46.

103. Юн Г.М., Марінцева К. В. Основи теорії систем і системний аналіз: конспект лекцій. К.: НАУ, 2004. 68 с.

104. Education at a Glance 2010: OECD Indicators. Glossary. OECD, 2010. URL : <http://www.oecd.org/dataoecd/44/7/43642148.pdf> (дата звернення: 05.10.2023).

105. Ishikawa Kaori. What Is Total Quality Control. *The Japanese Way*, 1985. P. 200-215.

106. Juran Joseph M. Quality Control Handbook. McGraw-Hill, 1999. 1155 p.

107. Postupna O., Shapoval O. Public management and administration in the field of pre-school education in Ukraine (1.8). Association agreement: driving integrational changes : monograph ; edited by Maryna Dei, Olha Rudenko, Vitalii Lunov. Ottawa, Ontario : *Accent Graphics Communications & Publishing*, 2020. Vol. III. P. 98 – 107.

108. Shewhart Walter Andrew. Economic control of quality of manufactured product. N. Y.: D. Van Nostrand Company, 1931. 501 p. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1142_42884991.pdf (дата звернення: 14.09.2023)

109. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40009674/ (дата звернення: 05.10.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Наукові підходи до поняття «системний підхід до публічного управління»

Автор	Визначення
В. Кремень	<p>Державна освітня Застосування системного підходу до публічного управління в сфері управління освітніми закладами – це «відповідь на суспільні потреби, вимоги, дії / бездіяльність інших суб'єктів освітньої політики, цілеспрямований, відносно стабільний офіційний курс уряду та підпорядкованих йому установ, спрямований на забезпечення функціонування системи освіти» [73, с. 623].</p>
І. Колодій	<p>Системний підхід до публічного управління передбачає планомірно організовану діяльність та відповідно цілісну, комплексну систему заходів державних інституцій щодо цілеспрямованого управління освітньою галуззю з метою її оптимізації, повноцінного функціонування та розвитку, це концентроване вираження ідеологічних та соціальних принципів, що визначають ставлення держави до функціонування і розвитку галузі, її роль у суспільстві [75, с. 236–237].</p>

Продовження Додатку А

Л. Наливайко	Системний підхід до публічного управління дошкільною освітою передбачає управління, спрямоване на вирішення завдань у сфері освіти, забезпечення потреб особи в освітній галузі та комплектацію органів держави кваліфікованими кадрами з метою духовно-ідеологічного збагачення суспільства й соціально економічного розвитку держави на основі визначення освіти як системи суспільних відносин [76, с. 35].
Н. Шульга	Публічне управління закладами дошкільної освіти, як системне поняття, – це офіційно визначена, організована й цілеспрямована діяльність держави та підпорядкованих їй установ, спрямована на функціонування і подальший розвиток системи дошкільної освіти як провідного інституту демократичного суспільства [69].
О. Тицька	Публічне управління ЗДО на основі системного підходу являє собою передбачену законодавством сукупність дій органів державної влади щодо формування й реалізації стратегічних завдань сфери дошкільної освіти, удосконалення та розвитку системи безперервної освіти з метою задоволення потреб людини й суспільства [95].

Джерело: сформовано автором за [69;73; 75; 76; 95]

Додаток Б

**Циклограма роботи ЗДО № 143 «Квітковий». на кожен день
2022/2023 н. р.**

Назва	Хто виконує	Час
Перевірка готовності ЗДО до занять: - огляд приміщень, території - перевірка явки вихователів - перевірка явки технічного персоналу	Завгосп Адміністрація Завгосп	8-00 8-15 8-30
Ранкова зустріч вихованців: - вихователі у групах	Згідно з графіком	8-00
Подача списків (заявок) до їдальні, контроль за харчуванням	Вихователі Медична сестра Директора	8-30 10-10 11-15
Обмін інформацією із вихователем-методистом, вихователями груп, медичною сестрою за потребою	Директор	Протягом дня
Перевірка стану виконання вказівок Департаменту освіти і науки, управління освіти, адміністрації	Адміністрація	Протягом дня
Відвідування ЗДО згідно з планом внутрішнього контролю	Адміністрація	Протягом дня
Опрацювання вхідної/вихідної інформації	Адміністрація	Протягом дня
Виконання тижневого плану роботи ЗДО	Адміністрація Вчителі	Протягом дня
Корегування робочого плану на наступний тиждень	Адміністрація	Протягом дня

Додаток В

SWOT-аналіз структури публічного управління ЗДО

STRENGTHS	WEAKNESSES
<p>Створено управлінську команду – команду однодумців.</p> <p>Налагоджено взаємодію між усіма учасниками системи управління.</p> <p>Налагоджено ефективну роботу.</p> <p>Розроблено нормативно-правові локальні акти.</p> <p>Змінено штатний розклад: оптимізовано кількість посад</p>	<p>Недостатня включеність усіх учасників освітнього процесу у вирішення проблем управління.</p> <p>Знижено особисту відповідальність за реалізацію поставлених завдань.</p> <p>Не повною мірою використовуються інформаційні технології в організації нарад адміністрації, проведенні планерок, батьківських зборів тощо</p>
OPPORTUNITIES	THREATS
<p>Удосконалення інформаційно-аналітичної основи процесу управління ЗДО дозволить розширити соціальне партнерство та посилити громадську участь в управлінні.</p> <p>Оптимізація звітності за рахунок застосування інформаційних технологій та виведення складання частини звітності на аутсорсинг дозволить знизити трудомісткість та обсяг документообігу</p>	<p>Відсутність підтримки ідей сталого розвитку з боку всіх суб'єктів процесу управління ЗДО.</p> <p>Збільшення звітності в електронному вигляді (особливо в галузі фінансово- господарської діяльності), документообігу та зайва формалізація взаємин, що потребує більш суворого розподілу обов'язків, створення єдиної електронної інформаційної системи.</p> <p>Розвиток нових форм та механізмів оцінки та контролю якості діяльності дошкільної освітньої установи за умови залучення професійних об'єднань, проведення педагогічного аудиту.</p> <p>Відповідність соціальних очікувань, міський освітній політики та обраної стратегії розвитку</p>

Додаток Г

SWOT-аналіз інформаційного середовища управління ЗДО

STRENGTHS	WEAKNESSES
<p>Створено умови для взаємодії сім'ї та ЗДО через сайт.</p> <p>Є досвід участі педагогів-вихователів та дітей у різних заходах (проектах, вікторинах, конкурсах) різного рівня.</p> <p>Електронний документообіг.</p> <p>Для подальшого вдосконалення навичок роботи проводяться навчальні семінари, консультації</p> <p>Сформовано банк електронних методичних ресурсів.</p>	<p>Сфера дошкільної освіти не забезпечена повною мірою посібниками та навчальними матеріалами.</p> <p>Інформація не завжди є своєчасною та новою.</p> <p>Наявна техніка швидко застаріває.</p> <p>Активне використання дистанційних систем вимагає від педагогів додаткової роботи, особистого часу, який вони повинні витратити на освоєння.</p> <p>Для успішної роботи закладу та створення екологічного середовища розвитку дітей в ЗДО заклад необхідно оснащувати на 100%</p>
OPPORTUNITIES	THREATS
<p>Підтримка державою інноваційної діяльності, розвиток ІКТ та їх впровадження у освітній та виховний процеси</p> <p>Методичні об'єднання та окремі педагоги можуть створювати власні сайти</p> <p>Більш активне використання широких можливостей дистанційного навчання.</p>	<p>Незначний відсоток використання ІКТ-технологій у повсякденній діяльності у зв'язку з недостатньою мотивацією.</p> <p>Активне використання Інтернету може створювати загрозу доступу до інформації, яка суперечить українському державному чи місцевому законодавству</p>

Додаток Д

SWOT-аналіз ресурсного забезпечення ЗДО

STRENGTHS	WEAKNESSES
<p>Успішний досвід ведення самостійної господарської діяльності.</p> <p>Організація раціонального використання фінансових ресурсів</p>	<p>Малі площі навчального простору для зростання та розвитку освітнього та виховного процесів в контексті розвитку</p> <p>Необхідність проведення поточного ремонту.</p> <p>Збільшення витрат у зв'язку з реорганізацією.</p> <p>Високі матеріальні очікування кадрового складу і неможливість їх задовольнити.</p> <p>Значні матеріальні витрати на модернізацію освітнього та виховного процесу.</p> <p>Недостатнє фінансування</p>
OPPORTUNITIES	THREATS
<p>Збільшення потенційних споживачів дошкільних освітніх послуг дозволить зміцнити матеріально-технічну базу, створить перспективу укрупнення виховного простору.</p> <p>Обґрунтування та залучення цільового фінансування перспективних проєктів завдяки розширенню та зміцненню соціальних партнерських відносин.</p> <p>Розвиток наявних напрямів платних послуг з метою збільшення надходжень коштів</p>	<p>Слабка мотивація організацій, здатних надати матеріальну підтримку.</p> <p>Зниження платоспроможності населення в умовах кризи та війни</p>

Додаток Е

SWOT-аналіз кадрового ресурсу ЗДО

STRENGTHS	WEAKNESS ES
<p>Налагоджено систему підвищення кваліфікації педагогів</p> <p>Проведено підвищення кваліфікації значної частини педагогічного колективу по роботі з новими стандартами (95 %), з використання інформаційних технологій (100 %).</p> <p>Позитивний досвід участі педагогів у конкурсах професійної майстерності.</p> <p>Досвід інноваційної діяльності</p>	<p>Зниження рівня професіоналізму та спадкоємності у виховній та педагогічній діяльності внаслідок припливу молодих кадрів.</p> <p>Сильна залежність від рішень адміністрації та недостатньо висока ініціативність, самостійність та відповідальність педагогів.</p> <p>Недостатньо використовуються сучасні педагогічні технології.</p> <p>Частина педагогічного колективу слабо використовує у роботі можливості інформаційних технологій</p>
OPPORTUNITIES	THREATS
<p>Колектив може вирішувати завдання високого рівня складності.</p> <p>Наявність досвідчених фахівців у розвиненій системі підвищення кваліфікації, здатних здійснювати супровід розвитку педагогічного складу</p> <p>Можливість вивчення досвіду роботи колег з інших дитячих садочків.</p> <p>Використання можливостей корпоративного навчання всього педагогічного складу для освоєння інноваційних підходів до навчання із залученням досвідчених фахівців з інститутів підвищення кваліфікації.</p> <p>Заміна кадрів, боротьба із зайвою консервативністю поглядів деяких працівників</p>	<p>В силу ущільнення ритму роботи та зростаючих вимог до педагогів-вихователів літній склад кадрів може піти на пенсію раніше, ніж буде підготовлено добре навчений корпус наступників.</p> <p>Добре налагоджена система роботи кадрів вимагає постійного оновлення для того, щоб не стати рутинною</p> <p>Педагоги відчують втому від добре знайомої роботи та байдужість до неї</p>

Додаток Ж

SWOT-аналіз змісту та якості управління освітньо-виховною діяльністю в ЗДО

STRENGTHS	WEAKNESSES
<p>Вибудовано систему роботи обдарованими та талановитими дітьми.</p> <p>Результативна система дошкільної освіти.</p> <p>Створено значні можливості для реалізації індивідуальних здібностей дітей.</p> <p>Створено систему проектно-дослідницької роботи у рамках нових стандартів</p> <p>Створено систему адміністративного контролю як процесу, а також результатів роботи</p>	<p>Перевантаження проявляється в дуже великій кількості вимог, що висувуються доіндивідууму.</p> <p>Насиченість діяльності, потенційно можливі навантаження у поєднанні з не сформованим здоровим відпочинком може викликати втому в деяких дітей</p>
OPPORTUNITIES	THREATS
<p>Налагоджена система міських та державних олімпіад, конкурсів, конференцій різної спрямованості</p> <p>Активна зацікавленість батьків та вихованців у підвищенні якості дошкільної освіти.</p> <p>Розширення інноваційної діяльності забезпечить підвищення якості дошкільних освітніх послуг.</p>	<p>Нааявність у кроковій доступності ЗДО з високою конкурентоспроможністю.</p> <p>Посилення конкуренції між діючими на ринку дошкільних освітніх послуг приватними організаціями.</p> <p>Частина батьків не виявляє належного інтересу до виховання та навчання своїх дітей, не приходять на батьківські збори.</p> <p>Можливі зміни потреб та переваг потенційних споживачів.</p> <p>Обмежена можливість залучення соціальних партнерів для організації освітньої та виховної діяльності</p>