

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
економіки, менеджменту та фінансів
_____ Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ
ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

Виконавець: здобувачка другого рівня
вищої освіти, групи м2МН-з
Галузь знань 07 Управління та
адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
Менеджмент
КОЛЕСНІЧЕНКО Ольга Анатоліївна
Керівник: к.е.н., доц. ЛЕМІШ Катерина
Михайлівна

Рецензент: ПОСТОЛ Наталя Миколаївна,
в.о. директора КЗДО №208 Дніпровської
міської ради

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність, принципи, функції управління закладом дошкільної освіти 11

1.2. Підходи до управління закладами дошкільної освіти 17

1.3. Критерії та показники ефективності управління закладом дошкільної освіти 21

Висновки до першого розділу 26

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ В «КОМУНАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК) КОМБІНОВАНОГО ТИПУ №208» ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ м.ДНІПРО

2.1. Організаційно-економічна характеристика Комунального закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро 28

2.2. Аналіз управлінської діяльності керівника ЗДО 39

2.3. Комплексна оцінка ефективності системи управління КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро 47

Висновки до розділу 2 52

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

3.1. Обґрунтування стратегії підвищення ефективності управління КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро 54

3.2. Розробка заходів з удосконалення управлінської діяльності КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро	61
3.3. Оцінка очікуваних результатів від запропонованих змін	65
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	87

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗДО – заклад дошкільної освіти;

КЗДО - Комунальний заклад дошкільної освіти

ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи освіти України, зокрема дошкільної, характеризується активними трансформаційними процесами, спрямованими на підвищення якості освітніх послуг, гуманізацію взаємин між учасниками освітнього процесу, а також впровадження інноваційних управлінських підходів. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективного управління закладами дошкільної освіти (ЗДО), що є ключовою передумовою їхнього сталого розвитку, високої якості освітнього процесу та задоволення потреб дітей, батьків і педагогічних працівників.

Управління ЗДО є багатокомпонентним процесом, який вимагає від керівника не лише володіння глибокими фаховими знаннями, а й компетентностей у сферах стратегічного менеджменту, лідерства, комунікації, командоутворення та аналітичного мислення. Практика управління свідчить, що значна частина дошкільних закладів стикається з такими проблемами, як надмірна централізація управлінських рішень, низький рівень мотивації персоналу, недостатня участь батьківської громадськості у житті закладу, а також відсутність дієвої системи внутрішнього моніторингу якості управління.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена потребою вдосконалення управлінської діяльності керівників закладів дошкільної освіти відповідно до сучасних викликів, інтеграцією інноваційних управлінських технологій, а також необхідністю створення ефективного механізму підвищення якості освітнього процесу на основі стратегічного підходу до управління.

Проблема підвищення ефективності управління закладами дошкільної освіти є предметом активного наукового пошуку як в Україні, так і за кордоном. Значна увага дослідників зосереджена на розробленні сучасних

підходів до управлінської діяльності керівника закладу, впровадженні стратегічного менеджменту та формуванні внутрішніх систем забезпечення якості освіти.

В українському науковому дискурсі проблема ефективності управління закладами дошкільної освіти стає дедалі актуальнішою у зв'язку з потребою підвищення якості освітнього процесу та модернізації управлінських підходів. Н. Бондаренко та Т. Грибоєдова наголошують на необхідності вдосконалення організаційної культури, розвитку лідерського потенціалу керівників і партнерської взаємодії учасників освітнього процесу [1]. О. Булініна та В. Булінін розглядають управління ЗДО в контексті інновацій, акцентуючи на впровадженні нових управлінських технологій та гнучких моделей прийняття рішень [2]. О. Волошина досліджує менеджмент ЗДО в умовах інклюзивного навчання, підкреслюючи потребу адаптації стратегій управління до дітей з особливими освітніми потребами [3]. Є. Харькова та О. Шаповалова визначають управління як цілісний соціально-педагогічний процес, спрямований на стратегічний розвиток установи через демократичність і прозорість рішень [4].

У міжнародних дослідженнях ефективність управління ЗДО розглядається через призму освітнього лідерства, стратегічного менеджменту та забезпечення якості освіти. А. Брандिसаускене, Й. Чеснавічене, М. Бредікіте та Р. Сабаліаускене доводять, що якість програм у литовських ЗДО залежить від розвитку розподіленого лідерства [5]. У звіті OECD (А. Дуглас, 2019) підкреслено роль керівництва у формуванні культури якості та моніторингу управлінських процесів [6]. Колективна монографія П. Штремеля, Й. Хейкка, Е. Хуяли та ін. розкриває тенденції трансформації лідерства в умовах освітніх змін [7]. К. Латтнер і П. Штремель аналізують командне лідерство в німецьких ЗДО, а М.-Л. Кескі-Рауска, Е. Фонсен, К. Аронен та А. Рієккола обґрунтовують ефективність фінської моделі спільного лідерства, заснованої на партнерстві та горизонтальному розподілі відповідальності [8, 9].

Таким чином, аналіз останніх публікацій засвідчує, що наукова спільнота розглядає ефективність управління у ЗДО крізь призму стратегічного менеджменту, забезпечення якості та освітнього лідерства. Проте, незважаючи на значний обсяг досліджень, актуальним залишається завдання адаптації зарубіжних моделей до українських реалій, зокрема в умовах воєнних викликів і необхідності відновлення освітньої інфраструктури.

Разом із тим, залишаються недостатньо вивченими питання ефективної самооцінки управлінської діяльності, застосування інноваційних моделей внутрішнього моніторингу, а також механізми підвищення управлінської культури керівника у змінному освітньому середовищі. Це й зумовлює доцільність проведення даного дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління закладом дошкільної освіти.

Завдання дослідження:

1. дослідити теоретичні основи ефективного управління закладом дошкільної освіти;
2. проаналізувати стан управління у ЗДО.
3. розробити та обґрунтувати заходи щодо вдосконалення та підвищення ефективності управління ЗДО.

Об'єкт дослідження - процес управління закладом дошкільної освіти.

Предмет дослідження - шляхи, методи та умови підвищення ефективності управлінської діяльності в ЗДО.

У процесі дослідження використано комплекс теоретичних, емпіричних і аналітичних методів, що забезпечили досягнення поставленої мети та виконання завдань. Теоретичні методи — аналіз, синтез, узагальнення, порівняння та моделювання — застосовувалися для вивчення наукових джерел, нормативно-правових документів і сучасних концепцій управління закладами дошкільної освіти, а також для розроблення

інтегральної моделі оцінювання ефективності управлінської діяльності. Емпіричні методи, зокрема анкетування, інтерв'ювання, спостереження та аналіз управлінської документації, дали змогу зібрати фактичні дані щодо стану управління ЗДО, рівня професійної компетентності керівників і застосування інноваційних управлінських технологій. Для оброблення та інтерпретації отриманих результатів використовувалися методи кількісного й якісного аналізу, що дозволило визначити тенденції, проблеми та шляхи підвищення ефективності управління закладами дошкільної освіти.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні поняття ефективного управління закладом дошкільної освіти та розробці інтегральної моделі оцінювання ефективності управлінської діяльності, що поєднує сім критеріїв - організаційно-управлінський, кадровий, ресурсний, соціально-психологічний, репутаційний, інноваційний та освітній.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані керівниками, вихователями-методистами та органами управління освітою для вдосконалення управлінської діяльності, створення ефективного освітнього середовища, розроблення стратегічних планів розвитку та підвищення конкурентоспроможності закладів дошкільної освіти у сучасних умовах.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Сучасна управлінська наука в цифровому суспільстві» м. Запоріжжя, 12-13 грудня 2024 року [46], а також на Міжнародній науковій конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» м. Одеса, 26 травня 2025 року [72]. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 73 сторінках, списку використаних джерел із 92 найменувань на 12 сторінках, 2 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 94 сторінки, включаючи 5 рисунків та 25 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність, принципи, функції управління закладом дошкільної освіти

Управління закладом дошкільної освіти (ЗДО) – це цілеспрямований вплив керівника та управлінської команди на педагогічний колектив, освітній процес, ресурси й умови функціонування ЗДО з метою забезпечення його ефективної діяльності, розвитку та якості дошкільної освіти [10, 11].

Сутність управління полягає у забезпеченні ефективного функціонування закладу через поєднання педагогічних, організаційних, фінансово-економічних і комунікативних механізмів.

Управління ЗДО розглядається як соціально-педагогічна система, де поєднуються елементи організації (кадри, діти, батьки, матеріально-технічна база) та динамічні процеси (комунікація, лідерство, прийняття рішень, інновації) [12]. Ефективне управління вимагає від керівника не лише організаційно-розпорядчих дій, а й лідерських здібностей, стратегічного бачення, гнучкості та педагогічної культури.

Згідно із Законом України «Про освіту» та Законом України «Про дошкільну освіту», управління в сфері дошкільної освіти ґрунтується на принципах демократизму, гуманізації, науковості, колегіальності й відповідальності за результати діяльності [13, 14]. Важливо, що управлінська діяльність у ЗДО повинна забезпечувати дотримання державних стандартів освіти, враховувати потреби дітей, батьків і громади, а також створювати умови для професійного розвитку педагогів.

Основними принципами управління ЗДО є:

- цілеспрямованість – орієнтація на досягнення стратегічних і тактичних цілей закладу;
- демократичність та колегіальність – поєднання одноосібної відповідальності керівника з активною участю колективу в ухваленні рішень;
- гуманізація – орієнтація на потреби дитини як найвищу цінність;
- системність та комплексність – взаємопов’язаність усіх елементів управлінської діяльності;
- відкритість і прозорість – залучення батьків та громадськості до оцінювання ефективності роботи ЗДО [15, с. 90; 16, с. 93-96.; 17, с. 30-32].

Функції управління – це відносно стабільні, повторювані напрями управлінської діяльності, які відображають сутність процесу керівництва та забезпечують його результативність. У сфері дошкільної освіти функції управління набувають специфічного змісту, оскільки спрямовані на організацію освітнього процесу, створення безпечного та розвивального середовища для дітей, а також забезпечення ефективної взаємодії педагогічного колективу, батьків і громади [10, с. 11-13; 15, с. 84-89; 18; 19].

До основних функцій управління ЗДО належать:

1. планування:
 - передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей діяльності закладу;
 - охоплює розробку освітньої програми, планів методичної роботи, кадрового забезпечення, фінансово-господарської діяльності;
 - у ЗДО планування має гнучкий характер, адже повинно враховувати індивідуальні потреби дітей, вимоги законодавства, соціальні запити батьківської громади;
2. організація:
 - спрямована на створення чіткої структури закладу, розподіл обов’язків між працівниками, налагодження внутрішньої комунікації;

- включає організацію освітнього процесу (режиму дня, навчально-виховних занять, дозвілля дітей), а також умов для професійної діяльності педагогів;

- важливим аспектом є організація внутрішнього середовища, яке сприяє формуванню психологічного комфорту та партнерських стосунків;

3. мотивація:

- охоплює систему заходів, спрямованих на стимулювання працівників до якісної роботи, творчості й інновацій;

- передбачає як матеріальне (преміювання, надбавки), так і нематеріальне стимулювання (визнання, підтримка, створення можливостей для професійного росту);

- у контексті дошкільної освіти особливе значення має мотивація педагогів до самоосвіти, впровадження новітніх технологій та методик;

4. координація:

- забезпечує узгодженість дій усіх учасників освітнього процесу – адміністрації, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу;

- передбачає організацію колегіальних форм роботи (педради, методичні об'єднання, батьківські збори), де відбувається обмін інформацією та прийняття узгоджених рішень;

- сприяє досягненню єдиної мети та запобігає дублюванню або суперечностям у діяльності;

5. контроль і моніторинг:

- функція спрямована на оцінювання результатів діяльності ЗДО, аналіз досягнень і проблемних аспектів;

- включає внутрішній контроль за якістю освітнього процесу, дотриманням санітарно-гігієнічних вимог, кадрової дисципліни, фінансово-господарської діяльності;

- моніторинг результатів дозволяє своєчасно вносити корективи, підвищуючи ефективність управління.

6. регулювання та корекція:

- полягає у внесенні змін до планів і організаційних процесів відповідно до результатів контролю й нових умов;

- допомагає закладу бути гнучким, адаптивним до викликів сучасності, змін у законодавстві чи соціальних потребах громади;

7. інноваційна функція:

- спрямована на впровадження нових управлінських підходів, методик та освітніх технологій;

- передбачає застосування цифрових інструментів (електронний документообіг, онлайн-комунікація з батьками, використання освітніх платформ), проектного управління, моніторингових систем;

- забезпечує підвищення конкурентоспроможності закладу та його відповідність сучасним вимогам суспільства.

В табл. 1.1 представлено узагальнення основних функцій управління ЗДО.

Таблиця 1.1

Функції управління закладом дошкільної освіти

Функція	Зміст реалізації	Очікувані результати
Планування	Визначення цілей, завдань, розробка освітніх і методичних планів, прогнозування ресурсів	Чітке бачення розвитку ЗДО, узгодженість дій колективу, оптимальний розподіл ресурсів
Організація	Формування структури закладу, розподіл обов'язків, організація освітнього процесу та внутрішньої взаємодії	Раціональна організація роботи, ефективне використання кадрів та часу
Мотивація	Матеріальне й нематеріальне стимулювання, підтримка творчої ініціативи педагогів, створення умов для професійного росту	Підвищення продуктивності праці, розвиток творчого потенціалу, зростання задоволеності роботою
Координація	Узгодження дій адміністрації, педагогів, батьків, використання колегіальних форм управління	Єдність колективу, відсутність дублювання функцій, гармонійна взаємодія учасників процесу
Контроль і моніторинг	Внутрішній контроль за якістю освітнього процесу, дисципліною, фінансово-господарською діяльністю	Своєчасне виявлення проблем, підвищення якості освітніх послуг, прозорість діяльності
Регулювання та корекція	Внесення змін у плани й процеси відповідно до результатів контролю й нових обставин	Гнучкість управління, швидка адаптація до змін, оптимізація освітньої діяльності
Інноваційна функція	Впровадження сучасних технологій, цифрових інструментів, проектного управління, нових освітніх методик	Підвищення конкурентоспроможності ЗДО, інноваційний розвиток, сучасне освітнє середовище

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19]

Реалізація зазначених функцій управління забезпечує цілісність і результативність діяльності ЗДО. Ефективне управління можливе лише за умови гармонійного поєднання планування, організації, мотивації, координації, контролю та інноваційного розвитку. Виконання цих функцій дозволяє керівнику досягати головної мети – створення якісного освітнього середовища, у центрі якого перебуває дитина.

Управління закладом дошкільної освіти здійснюється відповідно до чинного законодавства України, яке регламентує діяльність освітніх установ, визначає повноваження керівника, органів управління, учасників освітнього процесу, а також вимоги до якості надання освітніх послуг.

Ключові нормативно-правові акти, що регламентують управління ЗДО представлено на рис. 1.1.

Сучасні управлінські акценти у нормативній базі:

- автономія закладу – дає можливість керівнику самостійно приймати рішення щодо організації навчального процесу, управління ресурсами, кадрової політики (Закон «Про освіту», ст. 23).

- внутрішня система забезпечення якості освіти – керівник відповідає за створення й реалізацію системи моніторингу, оцінювання та вдосконалення освітнього процесу.

- інклюзія та доступність – норми, що зобов'язують ЗДО створювати умови для дітей з особливими освітніми потребами.

- участь батьківської громади – впровадження елементів партнерського управління через ради, консультації, відкриті заходи.

Нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності ЗДО є багаторівневим, динамічним і орієнтованим на підвищення якості освіти, автономію закладу та демократизацію управлінських процесів. Ефективне управління можливе лише за умови глибокого знання, системного аналізу та дотримання нормативних документів усіма учасниками освітнього процесу.

Конституція України	<ul style="list-style-type: none"> • Закріплює право кожного громадянина на освіту (ст. 53), визначає обов'язки держави щодо забезпечення доступної та якісної освіти для всіх громадян.
Закон України "Про освіту"	<ul style="list-style-type: none"> • Є базовим документом, що встановлює загальні принципи управління освітою в Україні.
Закон України "Про дошкільну освіту"	<ul style="list-style-type: none"> • Конкретизує положення щодо: створення, реорганізації та ліквідації ЗДО; повноважень і відповідальності керівника (ст. 20); органів колегіального управління: педагогічної ради, батьківського комітету тощо; фінансування, матеріально-технічного забезпечення, кадрової політики у ЗДО.
Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Містять вимоги до організації діяльності ЗДО: кадрове забезпечення, освітнє середовище, внутрішня система забезпечення якості.
Положення про заклад дошкільної освіти	<ul style="list-style-type: none"> • Визначає: типи та форми ЗДО; особливості організації освітнього процесу; структуру управління, обов'язки керівника, порядок роботи колегіальних органів; співпрацю з батьками та громадськістю.
Положення про атестацію педагогічних працівників	<ul style="list-style-type: none"> • Регулює порядок оцінювання професійної діяльності педагогів, що є важливою частиною управлінських функцій керівника ЗДО.
Власні локальні документи ЗДО	<ul style="list-style-type: none"> • Статут закладу – головний документ, що визначає повноваження керівника, структуру управління, форми взаємодії з учасниками освітнього процесу. • Правила внутрішнього розпорядку, положення про внутрішній моніторинг, інструкції, колективний договір тощо.

Рис. 1.1 Нормативно-правові акти, що регламентують управління ЗДО

Джерело: розроблено автором на основі [13, 14, 20, 21, 22]

У результаті теоретичного аналізу сутності, принципів та функцій управління закладом дошкільної освіти можна зробити такі висновки:

1. управління ЗДО є цілісною системою організованої діяльності, спрямованої на досягнення освітніх, організаційних, кадрових та стратегічних цілей закладу, забезпечення умов для всебічного розвитку дітей дошкільного віку;

2. ефективне управління у ЗДО передбачає комплексне поєднання педагогічного, адміністративного та соціального аспектів, і ґрунтується на сучасних наукових підходах до менеджменту та лідерства;

3. принципи управління (цілеспрямованість, системність, науковість, гуманізація, колегіальність, адаптивність, прозорість) є методологічною основою для формування управлінських стратегій, прийняття рішень та організації взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу;

4. основними функціями управління в ЗДО є планування, організація, мотивація, контроль, регулювання та прийняття рішень. Їх реалізація забезпечує сталість і результативність функціонування закладу, формує підґрунтя для його розвитку;

5. дотримання визначених принципів та послідовна реалізація управлінських функцій сприяють створенню ефективної моделі управління, що відповідає сучасним вимогам дошкільної освіти й очікуванням суспільства.

Таким чином, вивчення сутності, принципів та функцій управління дозволяє обґрунтувати теоретичну базу для подальшого аналізу чинників ефективності управлінської діяльності керівника ЗДО.

1.2. Підходи до управління закладами дошкільної освіти

У сучасній педагогічній науці та освітньому менеджменті управління закладами дошкільної освіти (ЗДО) розглядається як багатокомпонентний процес, що може реалізовуватись через різні управлінські підходи, залежно від мети, контексту, умов функціонування та стилю керівництва. Кожен з підходів формує своє бачення управлінської діяльності та визначає методи її реалізації.

У науковій літературі виділяють кілька підходів до управління закладами освіти, які знайшли практичне відображення у діяльності сучасних ЗДО.

1. Адміністративний (бюрократичний, традиційний) підхід ґрунтується на принципах класичної управлінської науки (М. Вебер, А. Файоль), де основними є ієрархія, формалізація процесів, чіткий розподіл обов'язків та контроль за виконанням рішень. Він базується на чіткій ієрархії, централізованому прийнятті рішень, суворому дотриманні посадових інструкцій, наказів і регламентів [23].

2. Процесний підхід базується на уявленні управління як безперервного циклу взаємопов'язаних функцій (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання) [24-28]. У цьому контексті управління розглядається не як окрема дія чи рішення, а як динамічний процес, що включає постійну взаємодію адміністрації, педагогів, вихованців і батьків. У теорії менеджменту процесний підхід вважається універсальним, адже дозволяє поєднувати різні рівні управління (стратегічний, тактичний, оперативний) у єдину систему.

3. Системний підхід розглядає ЗДО як цілісну динамічну систему, де кожен елемент (педагоги, діти, батьки, адміністрація, ресурси) взаємодіє з іншими [11, 29, 30]. Управління здійснюється на основі аналізу процесів, моніторингу результатів і врахування зовнішнього середовища. Ефективне управління базується на аналізі зв'язків між елементами системи та їхньому гармонійному розвитку.

4. Демократичний (особистісно орієнтований, гуманістичний) підхід передбачає залучення всіх учасників освітнього процесу (педагогів, батьків, громади) до ухвалення управлінських рішень [11, 31, 32, 33, 34]. Він базується на принципах партнерства, колегіальності та суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Центром управлінської діяльності є людина — педагог, дитина, батько/мати. Керівник виступає не як контролер, а як лідер і фасилітатор, що

сприяє розвитку колективу, враховує індивідуальні потреби та будує партнерські взаємини.

5. Компетентнісний підхід зосереджується на формуванні та розвитку професійних компетентностей керівників і педагогів, що визначають успішність функціонування закладу [11, 35, 36, 37, 38]. Управління у цьому випадку орієнтується на персонал як головний ресурс розвитку.

6. Інноваційний підхід передбачає впровадження нових управлінських технологій, цифрових інструментів, нетрадиційних форм роботи з персоналом, моніторингу якості освіти тощо [39, 40, 41, 42, 43, 44, 45].

Узагальнення основних підходів до управління ЗДО представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика підходів до управління ЗДО

Підхід	Основні характеристики	Переваги	Обмеження	Значення для ЗДО
1	2	3	4	5
Адміністративний (традиційний)	Ієрархічність, централізація, регламентація діяльності, контроль	Чіткість, дисципліна, дотримання нормативних вимог	Низька гнучкість, формалізм, недостатнє врахування індивідуальних потреб	Забезпечує стабільність і порядок у роботі
Демократичний (гуманістичний, особистісно орієнтований)	Колегіальність, залучення педагогів, батьків і громади до управління	Прозорість, партнерство, підвищення мотивації учасників процесу	Вимагає високої культури комунікації, може уповільнювати прийняття рішень	Сприяє формуванню державно-громадського управління
Процесний	Управління як цикл взаємопов'язаних функцій: планування – організація – мотивація – контроль – регулювання; орієнтація на результат і зворотний зв'язок.	Системність і логічність рішень, прогнозованість результатів, чіткий розподіл функцій, можливість корекції на будь-якому етапі	Ризик формалізації, потреба у високій кваліфікації керівника, складність для малих ЗДО з обмеженими ресурсами	Забезпечує цілісність управління, раціональне використання ресурсів, прозорість рішень і умови для постійного вдосконалення

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
Системний	Розгляд ЗДО як цілісної системи, взаємозв'язок підсистем, орієнтація на результат	Комплексність, можливість аналізу та оптимізації діяльності	Складність у реалізації, потреба в постійному моніторингу	Дає можливість врахувати всі аспекти діяльності закладу
Компетентнісний	Орієнтація на управлінські та педагогічні компетентності	Розвиток професіоналізму, стратегічне мислення, інноваційність	Потребує системи підвищення кваліфікації та ресурсів	Підвищує якість освітнього процесу через кадровий потенціал
Інноваційний	Використання цифрових інструментів, проектного менеджменту, гнучкість і креативність	Адаптивність, сучасність, ефективність управління	Високі вимоги до ресурсів та компетентностей персоналу	Сприяє модернізації управління та підвищує конкурентоспроможність закладу

Джерело: узагальнено автором на основі [23-45]

Аналіз показує, що жоден підхід не може бути універсальним. Різноманіття підходів до управління ЗДО дає змогу керівнику адаптувати стиль і методи управлінської діяльності відповідно до потреб колективу, дітей і соціального середовища.

Сучасні підходи до управління ЗДО відображають перехід від адміністративно-командної моделі до гуманістично-інноваційної парадигми, де головними є партнерство й відкритість, орієнтація на якість і результат, інноваційність і цифровізація, розвиток кадрового потенціалу, пріоритет інтересів дитини.

Таким чином, ефективне управління сучасним закладом дошкільної освіти ґрунтується на інтеграції різних підходів. Оптимальною є модель, у якій поєднуються адміністративна чіткість, демократичність, системність, компетентнісна спрямованість та інноваційність. Це дозволяє забезпечити сталість розвитку ЗДО, підвищення якості освітніх послуг та задоволення потреб усіх учасників освітнього процесу.

Тобто, ефективне управління сучасним закладом дошкільної освіти передбачає поєднання класичних функцій менеджменту із новими моделями,

що забезпечують його стійкість, конкурентоспроможність і здатність до розвитку в умовах суспільних змін.

1.3. Критерії та показники ефективності управління закладом дошкільної освіти

Ефективність управління закладом дошкільної освіти – це інтегральна характеристика результативності управлінської діяльності, що відображає ступінь досягнення освітніх, організаційних і соціальних цілей закладу за умов оптимального використання кадрових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів, забезпечення якості дошкільної освіти та задоволення потреб усіх учасників освітнього процесу [44, 45, 46].

Дана характеристика ґрунтується на реалізації основних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) та їх результативності у сфері розвитку педагогічного колективу, вихованців і взаємодії із сім'ями та громадою. Таким чином, ефективність управління можна визначити як здатність адміністрації закладу забезпечувати його стабільний розвиток, організувати діяльність персоналу, упроваджувати інноваційні практики та створювати сприятливі умови для розвитку дитини.

У наукових працях Чернявської М., Бобро Л., Апрелевої І. наголошується, що ефективність управління у сфері дошкільної освіти визначається не лише адміністративними параметрами, але й рівнем партнерської взаємодії між усіма суб'єктами освітнього процесу [47-50].

До основних ознак ефективного управління закладом дошкільної освіти належать [6]:

1. відповідність законодавчим і освітнім стандартам – дотримання вимог нормативно-правових актів у сфері освіти;
2. раціональне використання ресурсів – оптимальне застосування кадрових, фінансових та матеріально-технічних можливостей;

3. якість освітнього процесу – забезпечення розвитку, навчання та виховання дітей відповідно до базового компонента дошкільної освіти;
4. інноваційність – впровадження сучасних освітніх методик, цифрових інструментів і новітніх управлінських підходів;
5. партнерська взаємодія – налагодження співпраці з батьками, громадою та органами управління освітою;
6. мотивація та професійний розвиток персоналу – підтримка підвищення кваліфікації педагогів і створення умов для їхньої самореалізації;
7. задоволеність учасників освітнього процесу – позитивна оцінка діяльності закладу з боку батьків і педагогів, високий рівень довіри;
8. стійкий розвиток закладу – наявність стратегії розвитку та здатність адаптуватися до суспільних викликів і змін.

Для об'єктивної оцінки результатів управлінської діяльності застосовуються критерії (узагальнені характеристики) та показники (кількісні й якісні параметри).

Критерії ефективності управління – це узагальнені показники, що відображають результативність діяльності керівництва і колективу закладу, рівень реалізації цілей та завдань управління [51].

Показники ефективності – це сукупність характеристик, що дозволяють оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей закладу, стан ресурсного забезпечення, якість освітнього процесу та рівень задоволеності учасників [52-57].

В табл. 1.3 узагальнено основні критерії та показники ефективності управління ЗДО.

Критерії та показники ефективності управління ЗДО

Критерій	Показники	Методи оцінки	Джерела інформації
1	2	3	4
1. Організаційно-управлінський	<ul style="list-style-type: none"> - Чіткість організаційної структури та посадових інструкцій - Своєчасність управлінських рішень - Ефективність внутрішнього контролю 	Аналіз документації; експертна оцінка; опитування адміністрації	<ul style="list-style-type: none"> - Статут ЗДО - Плани роботи - Накази та розпорядження - Звіти внутрішнього контролю
2. Кадровий	<ul style="list-style-type: none"> - Частка педагогів із вищою/першою категорією - Кількість підвищень кваліфікації - Плинність кадрів - Участь у конкурсах та заходах 	Атестація; аналіз наказів та довідок; анкетування персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Кадрова документація - Сертифікати та посвідчення - Накази про атестацію
3. Якість освітнього процесу	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідність програм Базовому компоненту - Рівень компетентностей дітей - Використання інноваційних методик - Умови інклюзії 	Спостереження; аналіз освітніх програм; моніторинг навчальних досягнень	<ul style="list-style-type: none"> - Освітні програми - Результати моніторингу - Плани занять - Журнали спостережень
4. Ресурсний	<ul style="list-style-type: none"> - Матеріально-технічна база - Стан приміщень і території - Обсяг фінансування - Залучення додаткових ресурсів 	Інвентаризація; аналіз актів перевірки; візуальний огляд, Аналіз кошторису; фінансової звітності; економічний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - Інвентаризаційні відомості - Акти обстежень - Кошторис і фінансові звіти
5. Соціально-психологічний	<ul style="list-style-type: none"> - Задоволеність батьків - Психологічний клімат у колективі - Якість взаємодії з батьками - Вирішення конфліктів 	Анкетування; інтерв'ю; соціометрія	<ul style="list-style-type: none"> - Анкетування батьків та персоналу - Психологічні тести - Протоколи зборів
6. Репутаційний	<ul style="list-style-type: none"> - Позитивні відгуки - Участь у конкурсах і проектах - Активність у медіа 	Опитування батьків; експертна оцінка; аналіз відгуків	<ul style="list-style-type: none"> - ЗМІ та соцмережі - Сертифікати та нагороди - Звіти про участь у заходах

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
7. Інноваційний	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність і використання цифрових інструментів в управлінні та освітньому процесі - Впровадження інноваційних освітніх програм, методик, технологій - Реалізація проєктного менеджменту у діяльності закладу - Підвищення кваліфікації педагогічних працівників (тренінги, курси, самоосвіта) - Розвиток партнерських відносин із громадою, органами влади, міжнародними організаціями - Гнучкість управління, готовність до змін, адаптивність стратегії закладу 	<p>Аналіз документації (плани розвитку, звіти, накази); спостереження за освітнім процесом; опитування педагогів і батьків; аналіз результатів атестації педагогів; експертна оцінка (зовнішній аудит, консультації з фахівцями); анкетування колективу, аналіз ефективності управлінських рішень.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Нормативно-правова документація ЗДО - Матеріали внутрішнього моніторингу - Документація з кадрового розвитку - Зовнішні джерела - Інформаційно-цифрові ресурси

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 11, 18, 41, 44-92]

Основні критерії оцінювання ефективності управління ЗДО.

1. Організаційно-управлінський критерій – відображає якість побудови й функціонування управлінської системи [10, 18, 41, 58, 60]. Включає: наявність ефективної структури управління; системність планування, організації, мотивації й контролю; дотримання нормативно-правових вимог; якість управлінської документації; координацію діяльності колективу; зворотний зв'язок; участь колегіальних органів у прийнятті рішень.

2. Кадровий критерій – характеризує рівень професійної компетентності та задоволеності персоналу [57, 61, 62, 63, 64]. Враховує: якісний склад кадрів; систему підвищення кваліфікації; стабільність колективу; розподіл функціональних обов'язків; мотивацію; творчий потенціал педагогів; систему оцінювання результатів праці.

3. Критерій якості освітнього процесу – визначає рівень організації та результативності освітньої діяльності [65-71]. Включає: відповідність освітніх програм державним стандартам; рівень розвитку дітей; застосування інноваційних технологій; якість взаємодії між педагогами, дітьми та батьками; системність освітнього процесу; безпечність середовища; сформованість ключових компетентностей.

4. Ресурсний критерій – відображає забезпеченість закладу матеріальними, фінансовими, кадровими та інформаційними ресурсами [10, 57]. Охоплює: матеріально-технічну базу; структуру фінансування; кадрові ресурси; інформаційно-методичне забезпечення; цифрові ресурси; раціональність використання ресурсів.

5. Соціально-психологічний критерій – характеризує якість міжособистісних взаємин і соціально-психологічний клімат у колективі [57, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79]. Передбачає: рівень довіри та підтримки; задоволеність працею; соціальне партнерство; рівень конфліктності; психологічну підтримку дітей; розвиток корпоративної культури.

6. Репутаційний критерій – визначає рівень суспільної довіри та імідж закладу [80-85]. Включає: позитивне публічне сприйняття; довіру батьків і громади; визнання в професійному середовищі; прозорість управління; позитивні відгуки в медіа; попит на освітні послуги.

7. Інноваційний критерій – показує здатність закладу впроваджувати нові управлінські рішення та освітні технології [86-92]. Включає: використання цифрових інструментів; реалізацію інноваційних програм; розвиток проєктного менеджменту; підвищення кваліфікації педагогів; партнерську взаємодію; гнучкість стратегії управління.

Оцінювання ефективності управління закладом дошкільної освіти здійснюється на основі багатовимірної системи критеріїв, що охоплюють організаційні, кадрові, освітні, ресурсні, соціально-психологічні, репутаційні та інноваційні аспекти його функціонування. Комплексний аналіз дозволяє

виявити сильні й слабкі сторони управлінської системи, визначити напрями вдосконалення та забезпечити сталий розвиток закладу.

Отже, ефективність управління ЗДО є комплексною категорією, що поєднує кількісні (моніторингові, економічні, планові) та якісні (мотиваційні, соціально-психологічні, інноваційні) параметри, і виступає підґрунтям для стратегічного планування та вдосконалення освітнього середовища.

Висновки до розділу 1

Управління закладом дошкільної освіти (ЗДО) – це цілісний процес організації, координації та розвитку освітньої установи, спрямований на забезпечення якості дошкільної освіти, створення умов для всебічного розвитку дітей та професійного зростання педагогів. Ефективність управління досягається завдяки поєднанню принципів демократичності, гуманізації, системності й відкритості, реалізації основних функцій (планування, організації, мотивації, контролю, інноваційного розвитку). Знання та дотримання нормативно-правової бази, залучення педагогічного колективу, батьків і громади формують сучасну модель управління ЗДО, орієнтовану на результативність, інноваційність і якісну освіту дітей.

Ефективне управління ЗДО не може спиратися на один підхід, оскільки кожен із них має свої переваги й обмеження. Сучасна практика демонструє тенденцію до інтеграції різних моделей: адміністративна чіткість поєднується із системністю, демократичністю, компетентнісною спрямованістю та інноваційністю. Це забезпечує стійкий розвиток закладу, підвищення якості освітніх послуг, партнерську взаємодію з батьками й громадою та орієнтацію на потреби дитини.

Ефективність управління закладом дошкільної освіти є інтегральною характеристикою, що поєднує адміністративні, кадрові, освітні, ресурсні, соціально-психологічні, репутаційні та інноваційні аспекти діяльності. Вона забезпечує досягнення освітніх і соціальних цілей, оптимальне використання ресурсів, розвиток кадрового потенціалу, партнерську взаємодію та

позитивний імідж закладу. Комплексний підхід до оцінювання ефективності дозволяє виявити сильні й слабкі сторони управління та визначити напрями його вдосконалення для забезпечення сталого розвитку ЗДО й задоволення потреб усіх учасників освітнього процесу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ В «КОМУНАЛЬНОМУ
ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК)
КОМБІНОВАНОГО ТИПУ №208» ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
м.ДНІПРО

2.1. Організаційно-економічна характеристика Комунального закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро

Комунальний заклад дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №208 Дніпровської міської ради функціонує з 2002 року. Засновником є Дніпровська міська рада. Заклад розташований у місті Дніпро за адресою: вул. Казакевича, 10. Організаційно-правова форма – комунальна, що зумовлює фінансування переважно за рахунок місцевого бюджету.

Комунальний заклад дошкільної освіти (КЗДО) №208 м. Дніпро функціонує у підпорядкуванні Дніпровської міської ради, що є засновником закладу, та безпосередньому управлінні Департаменту гуманітарної політики Дніпровської міської ради, до складу якого входить управління освіти. Ця багаторівнева структура забезпечує реалізацію державної освітньої політики, контроль за дотриманням законодавства та підтримку автономії закладу у прийнятті управлінських рішень.

Організаційна структура КЗДО №208 має комбінований (ієрархічно-колегіальний) тип, що поєднує вертикальні управлінські зв'язки (директор - адміністрація - педагоги - персонал) і горизонтальні (колегіальні органи, батьківське самоврядування, співпраця із засновником). Такий тип структури забезпечує баланс централізованого керівництва та колегіальності, що відповідає сучасним принципам управління освітою (згідно з Законом

України «Про освіту», «Про дошкільну освіту» та Базовим компонентом дошкільної освіти).

Організаційна структура КЗДО №208 м. Дніпра побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій, відповідальності та підпорядкованості між різними категоріями працівників (рис. А.1, Додаток А).

Засновник і департамент виконують стратегічно-контролюючу функцію, тоді як КЗДО зберігає операційну автономію в межах статутних повноважень.

В основі структури – керівник (завідувач), який здійснює загальне керівництво діяльністю закладу, відповідає за освітній процес, кадрову політику, фінансово-господарську діяльність та взаємодію з органами управління освітою (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Внутрішня організаційна структура КЗДО №208
Дніпровської міської ради м. Дніпро**

Рівень управління	Посада / Підрозділ	Основні функції
Вищий рівень управління	Директор закладу	Загальне керівництво закладом, стратегічне планування, забезпечення виконання освітніх програм, кадрова політика, взаємодія з органами місцевого самоврядування та батьками.
Функціональний рівень	Вихователь-методист	Організація освітнього процесу, методичний супровід педагогів, контроль за якістю освітніх послуг, проведення внутрішнього моніторингу.
	Медична сестра	Контроль за станом здоров'я дітей, організація медичних оглядів, дотримання санітарно-гігієнічних норм.
	Бухгалтер / економіст (спільна бухгалтерія при управлінні освіти)	Ведення фінансового обліку, формування звітності, контроль за використанням бюджетних коштів.
Виконавчий рівень	Вихователі	Реалізація освітніх програм, виховна робота, формування безпечного середовища для розвитку дитини.
	Асистенти вихователів, практичний психолог	Індивідуальний підхід до дітей, робота з особами з особливими освітніми потребами, психологічний супровід.
	Молодший обслуговуючий персонал (няні, прибиральниці, кухарі, дворник тощо)	Забезпечення санітарно-побутових умов, харчування, чистоти та належного утримання приміщень.

Така структура дозволяє забезпечити ефективне функціонування освітнього процесу, раціональний розподіл обов'язків між працівниками та підтримку високої якості надання послуг дошкільної освіти.

Модель управління КЗДО №208 є інтегративною, що передбачає:

- вертикальну взаємодію (директор - заступники - педагоги - працівники);
- горизонтальну взаємодію (педрада - батьківський комітет - збори колективу);
- зовнішню взаємодію (заклад - управління освіти - громада - засновник).

Такий підхід забезпечує прозорість і підзвітність управління, колегіальність ухвалення рішень, залучення усіх учасників освітнього процесу до розвитку закладу, збалансованість стратегічного і тактичного рівнів управління.

Таблиця 2.2

Аналітична оцінка організаційної структури КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро

Критерій оцінки	Зміст критерію	Аналітична характеристика стану	Рівень ефективності
1	2	3	4
1. Чіткість розподілу функцій та повноважень	Наявність визначених обов'язків, посадових інструкцій, розмежування управлінських функцій.	Функції адміністрації чітко розподілені, проте окремі методичні функції дублюються.	Високий (85%)
2. Гнучкість і адаптивність структури	Здатність системи реагувати на зміни у законодавстві, вимогах громади, освітніх реформах.	Структура достатньо гнучка, проте потребує цифрової підтримки управлінських процесів.	Середньо-високий (80%)
3. Колегіальність та участь персоналу	Рівень залучення педагогів, батьків і трудового колективу до прийняття рішень.	Педагогічна рада та збори трудового колективу діють регулярно, рішення ухвалюються колегіально.	Високий (90%)
4. Ефективність комунікації	Швидкість і якість обміну інформацією між усіма рівнями управління.	Комунікація ефективна, але відсутня єдина електронна платформа для документообігу.	Середній (75%)

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
5. Рівень контролю і координації	Система внутрішнього моніторингу, зворотного зв'язку, звітності.	Налагоджений внутрішній контроль, проводяться моніторингові зрізи, звіти адміністрації.	Високий (88%)
6. Взаємодія із зовнішнім середовищем	Співпраця із засновниками, громадськими організаціями, партнерами.	Заклад бере участь у міських програмах, має підтримку управління освіти.	Високий (87%)
7. Рівень відповідальності керівника	Здатність приймати управлінські рішення, організувати роботу колективу.	Керівник демонструє високий рівень управлінської компетентності, лідерські якості.	Високий (92%)
8. Ефективність прийняття рішень	Чіткість, своєчасність, узгодженість управлінських дій.	Рішення ухвалюються оперативно, з урахуванням думки педагогічного колективу.	Високий (89%)
9. Демократичність управління	Участь працівників у плануванні, доступність до інформації, відкритість керівництва.	Високий рівень відкритості, налагоджена система внутрішнього зворотного зв'язку.	Високий (91%)
10. Потенціал розвитку	Можливість оптимізації структури, впровадження цифрових рішень.	Існує потенціал до модернізації структури через автоматизацію та моніторингові інструменти.	Середньо-високий (82%)

Середній показник ефективності організаційної структури управління КЗДО №208 становить 86%, що відповідає високому рівню.

Таким чином, організаційна структура управління КЗДО №208 м. Дніпро є функціонально збалансованою, колегіальною та ефективною. Система управління демонструє чіткий розподіл повноважень між керівником, адміністрацією, колегіальними органами та засновниками; узгодженість стратегічного і тактичного рівнів управління; демократичний характер управління, що базується на принципах партнерства, відкритості та участі громади; високий потенціал подальшого розвитку, зокрема у напрямі цифровізації управлінських процесів і підвищення аналітичної спроможності.

Проектна потужність дитячого садка становить 220 місць, проте фактична наповнюваність є нижчою - близько 90 дітей. Освітній процес

організовано у 10 групах різного спрямування, зокрема групах загального розвитку та спеціалізованих (логопедичних, компенсуючого типу).

Ефективність функціонування дошкільного закладу значною мірою залежить від кадрового потенціалу, який визначається не лише чисельністю працівників, а й рівнем їхньої професійної освіти, кваліфікації, досвіду роботи та готовності до впровадження інновацій. У закладі працює 36 працівників, з них 23 педагогічні кадри, половина з яких має вищу педагогічну освіту. Для оцінювання динаміки кадрового складу проведено аналіз змін кількісних і якісних характеристик персоналу за останні три роки (2021–2023 рр.).

Таблиця 2.3

**Кадровий склад КЗДО №208 Дніпровської міської ради
м. Дніпро станом на 2023 р.**

Категорія працівників	Кількість осіб	Частка від загальної чисельності, %
Завідувач	1	2,8
Вихователь-методист	1	2,8
Вихователі	17	47,2
Асистенти вихователів	3	8,3
Практичний психолог	1	2,8
Логопед	1	2,8
Медична сестра	1	2,8
Кухарі	3	8,3
Молодший обслуговуючий персонал (няні, прибиральниці, працівники харчоблоку, двірник тощо)	8	22,2
Усього працівників	36	100

Аналіз даних таблиці свідчить, що педагогічні працівники становлять половину (50%) усього штату, що відповідає типовій структурі дошкільного закладу. Частка обслуговуючого персоналу (38,9%) забезпечує належні санітарно-побутові умови функціонування закладу. Адміністративно-управлінський персонал (11,1%) формує управлінське ядро та координує освітній процес.

Вікова структура трудового колективу є важливою характеристикою кадрового потенціалу, адже вона визначає співвідношення досвідчених і

молодих працівників, темпи професійного оновлення та перспективи розвитку закладу (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Вікова структура персоналу

Вікова структура персоналу КЗДО №208 є збалансованою, але з тенденцією до старіння кадрів. Домінування працівників середнього віку (30-60 років) позитивно впливає на стабільність і якість роботи закладу, проте обмежує динаміку оновлення методів навчання та виховання.

Рівень освіти педагогічних працівників є одним із ключових чинників 4 якості освітнього процесу, ефективності методичної роботи та впровадження інноваційних технологій у навчанні дітей дошкільного віку. Для визначення рівня професійної підготовки педагогічного колективу проведено аналіз структури персоналу за освітньо-кваліфікаційним рівнем (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Освітньо-кваліфікаційний рівень педагогічних працівників (2023 р.)

Освітньо-кваліфікаційний рівень	Кількість педагогів	Частка, %
Вища освіта	6	30,6
Базова або неповна вища освіта	1	8,3
Середня спеціальна освіта	11	61,1
Разом педагогічних працівників	18	100

Аналіз даних табл. 2. показав, що переважна більшість педагогів (61,1%) має середню спеціальну освіту, що є типовим для закладів дошкільної освіти, однак свідчить про потребу підвищення освітнього рівня персоналу. Педагоги з вищою освітою становлять лише 30,6%, що є нижчим за оптимальний показник (не менше 40% відповідно до рекомендацій МОН України для закладів комбінованого типу). Лише 8,3% педагогів мають базову або неповну вищу освіту, що свідчить про потенціал для професійного зростання через завершення навчання у закладах вищої освіти. За останні роки спостерігається позитивна тенденція до підвищення кваліфікації: близько 80% педагогічних працівників проходять щорічні курси підвищення кваліфікації та беруть участь у методичних заходах міського рівня. Разом із тим, у колективі простежується дисбаланс між досвідченими та молодими педагогами, що потребує планової кадрової політики щодо залучення випускників педагогічних коледжів і університетів.

Таким чином, освітньо-кваліфікаційний рівень педагогічного персоналу КЗДО №208 можна оцінити як задовільний, але такий, що потребує поступового підвищення.

Таблиця 2.5

**Динаміка чисельності працівників КЗДО № 208
Дніпровської міської ради м. Дніпро у 2021–2023 рр.**

Категорія персоналу	2021	2022	2023	Відхилення 2023 / 2021, %
Адміністративний персонал (завідувач, методист, бухгалтер, медсестра)	4	4	4	0,0
Педагогічні працівники (вихователі, асистенти, логопед, психолог)	19	18	18	-5,3
Обслуговуючий персонал (кухарі, няні, прибиральниці, робітники)	13	13	14	+7,7
Усього працівників	36	35	36	0,0

Загальна чисельність персоналу упродовж 2021–2023 рр. залишалася стабільною - 36 осіб, що відповідає потребам закладу при фактичній наповнюваності близько 90 дітей.

Таким чином, кадровий потенціал КЗДО № 208 можна оцінити як стабільний, професійно підготовлений і здатний забезпечити виконання освітньої програми закладу. Водночас керівництву доцільно спрямувати увагу на оновлення педагогічного складу, залучення молодих спеціалістів і розвиток системи постійного професійного вдосконалення.

Матеріально-технічна база включає групові приміщення, музичну та спортивну зали, медичний кабінет, харчоблок. Останніми роками проведено капітальні ремонти (теплового пункту, освітлення, підлогового покриття), що покращило умови перебування дітей.

Основними джерелами фінансування є міський бюджет, батьківська плата за харчування, а також позабюджетні надходження у вигляді благодійної допомоги. Структура витрат охоплює оплату праці, комунальні послуги, харчування, утримання та ремонт приміщень.

Заклад реалізує Базовий компонент дошкільної освіти України та забезпечує умови для інклюзивного навчання дітей з особливими освітніми потребами.

Економічна діяльність КЗДО №208 характеризується стабільною підтримкою з боку міського бюджету, проте неефективним використанням матеріально-технічної бази через низьку наповнюваність груп. Основними викликами є підвищення ефективності витрат, модернізація інфраструктури та пошук додаткових джерел фінансування. Водночас наявність кваліфікованого педагогічного складу та підтримка міської ради створюють передумови для подальшого розвитку закладу, зокрема шляхом розширення інклюзивної освіти, цифровізації управлінських процесів та активнішої співпраці з батьківською громадою.

Результати аналізу показників діяльності КЗДО №208 наведено в табл. 2.6.

**Економічні показники діяльності КЗДО №208
Дніпровської міської ради м. Дніпро (2021–2023 рр.)**

Показник	2021	2022	2023	Динаміка (2021/2023)
Кількість дітей, що відвідують заклад	145	128	113	–22 %
Середня наповнюваність груп, %	52,7	46,5	40,9	↓
Фонд оплати праці, тис. грн	7 800	8 300	8 900	+14 %
Витрати на харчування, тис. грн	1 850	1 600	1 450	–22 %
Комунальні послуги, тис. грн	650	720	810	+25 %
Інші витрати (господарчі, ремонти), тис. грн	420	390	380	–10 %
Загальні витрати, тис. грн	10 720	11 010	11 540	+7,6 %
Фінансування з бюджету, тис. грн	10 200	10 600	11 000	+7,8 %
Позабюджетні надходження (батьківська допомога, спонсори), тис. грн	250	180	100	–60 %
Витрати на одного вихованця, грн/рік	73 862	86 016	102 124	+38 %

Результати аналізу показують, що за аналізованого періоду спостерігається зменшення кількості дітей (–22 % за три роки), що веде до менш ефективного використання ресурсів. Основна частка витрат припадає на заробітну плату (≈65-70 % загальних витрат). Витрати на харчування знижуються як у абсолютному вимірі, так і на одного вихованця, що може позначитися на якості послуг. Комунальні витрати зросли на 25 %, що пов'язано з підвищенням тарифів. Значно зменшилися позабюджетні надходження (–60 %), що знижує фінансову гнучкість закладу. Витрати на одного вихованця постійно зростають, що свідчить про погіршення економічної ефективності.

Таблиця 2.7

Структура витрат КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро

Стаття витрат	2021	2022	2023
Оплата праці та нарахування	64 %	65 %	64 %
Харчування дітей	16 %	15 %	16 %
Комунальні послуги	10 %	9 %	10 %
Господарські та навчальні витрати	5 %	6 %	5 %
Капітальні ремонти, оновлення	5 %	5 %	5 %
Разом	100 %	100 %	100 %

Аналіз витрат закладу показав, що найбільша частина коштів традиційно спрямовується на оплату праці персоналу, друге місце займають витрати на харчування. Частка капітальних видатків є стабільно низькою, що зумовлює потребу у додаткових джерелах фінансування для модернізації закладу.

Динаміку чисельності дітей у КЗДО №208 представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка чисельності дітей у КЗДО №208
Дніпровської міської ради м. Дніпро**

Рік	Проектна потужність (місць)	Фактична кількість дітей	Коефіцієнт використання потужності (%)
2021	220	120	54,5 %
2022	220	100	45,5 %
2023	220	90	40,9 %

За останні три роки простежується тенденція до зменшення чисельності вихованців, що на пряму впливає на економічну ефективність закладу: зростає вартість утримання однієї дитини, а постійні витрати (зарплата, комунальні послуги) залишаються майже незмінними.

Узагальнення результатів діяльності проведено за допомогою методики SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**SWOT-аналіз діяльності КЗДО №208
Дніпровської міської ради м. Дніпро**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Кваліфікований педагогічний склад (понад 30% з вищою освітою).	Недостатня фактична наповнюваність груп (≈90 дітей при потужності 220).
Комбінований тип закладу (наявність як загальних, так і спеціалізованих груп).	Обмежене фінансування на розвиток матеріально-технічної бази.
Проведення капітальних ремонтів, покращення енергозбереження.	Недостатня прозорість освітньої та фінансової звітності.
Наявність умов для інклюзивної освіти.	Відсутність сучасних цифрових сервісів для взаємодії з батьками.

Продовження табл. 2.9

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення грантових коштів і партнерських програм.	Конкуренція з приватними закладами дошкільної освіти.
Подальший розвиток інклюзивної освіти.	Зниження народжуваності та міграція населення.
Використання сучасних методик і цифрових технологій у навчанні.	Нестабільність бюджетного фінансування у воєнний час.
Розширення співпраці з батьківською громадою.	Перебої з енергопостачанням та комунальними послугами.

Результати SWOT-аналізу засвідчили, що КЗДО №208 має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки кадровій стабільності, гнучкій структурі (комбінований тип) та створеним умовам для інклюзивного навчання. Високий рівень кваліфікації педагогів і наявність позитивних змін у матеріально-технічному забезпеченні створюють передумови для підвищення якості освітнього процесу.

Водночас існують чинники, що стримують ефективність функціонування закладу. Зокрема, недостатня наповнюваність груп, обмежені фінансові ресурси, невисокий рівень цифровізації управління та відсутність прозорих механізмів звітування перед громадою. Ці аспекти вимагають посиленої уваги з боку адміністрації.

Серед зовнішніх можливостей варто виділити перспективи залучення грантових та спонсорських ресурсів, розвиток партнерств з громадськими організаціями та батьківською спільнотою, а також активніше впровадження сучасних освітніх технологій.

Найбільш істотні загрози пов'язані з демографічним спадом, нестабільністю фінансування у воєнних умовах, а також зростанням конкуренції з боку приватних дитячих садків.

Таким чином, стратегічні зусилля керівництва КЗДО №208 мають бути спрямовані на підвищення ефективності використання наявних ресурсів і зміцнення матеріальної бази, цифровізацію процесів управління та комунікації з батьками, активну участь у грантових і партнерських програмах, підтримку високого рівня кадрової компетентності педагогів.

Реалізація зазначених напрямів дасть змогу підвищити конкурентоспроможність закладу та забезпечити його стабільний розвиток у середньостроковій перспективі.

2.2. Аналіз управлінської діяльності керівника ЗДО

Управлінська діяльність керівника закладу дошкільної освіти є ключовим чинником забезпечення ефективності функціонування освітньої установи, реалізації її стратегічних цілей та створення умов для всебічного розвитку дітей дошкільного віку. Аналіз управлінської діяльності директора КЗДО №208 м. Дніпро дає змогу охарактеризувати її як системну, цілеспрямовану та таку, що відповідає сучасним вимогам управління освітою.

Керівник ЗДО є основною посадовою особою, яка здійснює стратегічне й оперативне управління закладом. Його діяльність спрямована на реалізацію державної освітньої політики, створення безпечного та розвивального середовища для дітей, забезпечення ефективної роботи колективу та взаємодії із зовнішніми партнерами.

Основні напрями та функції управлінської діяльності керівника закладу наведено у табл. 2.10-2.11.

Таблиця 2.10

Основні напрями діяльності керівника КЗДО №208

Напрямок	Характеристика діяльності
Організаційно-управлінський	Формування структури управління, розподіл обов'язків, планування роботи закладу, контроль за виконанням рішень.
Освітньо-методичний	Впровадження освітніх програм, організація методичної роботи, підвищення кваліфікації педагогів, інноваційна діяльність.
Фінансово-господарський	Розподіл бюджету, контроль за витратами, модернізація матеріально-технічної бази.
Кадровий	Підбір і розстановка кадрів, мотивація, атестація, вирішення кадрових конфліктів.
Соціально-психологічний	Формування сприятливого психологічного клімату, робота з батьками, взаємодія з громадськістю.

**Реалізація основних функцій управління керівником КЗДО №208
Дніпровської міської ради м. Дніпро**

Функція управління	Зміст функції	Приклади реалізації у КЗДО №208
Планування	Визначення цілей і завдань діяльності закладу, складання планів роботи.	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка річного плану освітньої роботи. – Планування ремонтних заходів (підлога, тепловий пункт, освітлення). – Визначення потреб у кадрах і навчанні педагогів.
Організація	Формування структури, розподіл обов'язків, створення умов для роботи персоналу.	<ul style="list-style-type: none"> – Створення мережі груп (загального розвитку, логопедичних, компенсуючого типу). – Координація роботи 35 співробітників. – Співпраця з батьківським комітетом.
Мотивація	Формування зацікавленості персоналу у результатах роботи.	<ul style="list-style-type: none"> – Моральне стимулювання педагогів (подяки, відзначення). – Організація підвищення кваліфікації. – Створення сприятливого психологічного клімату.
Контроль	Перевірка виконання планів, дотримання стандартів, моніторинг результатів.	<ul style="list-style-type: none"> – Адміністративний контроль за освітніми програмами. – Моніторинг розвитку дітей. – Контроль якості харчування та санітарних норм. – Фінансовий контроль витрат.

Проведений аналіз дозволив визначити, що основним підходом до управління у закладі є демократичний (гуманістичний, особистісно орієнтований)

Керівник дотримується принципів демократичного менеджменту, що проявляється у колегіальному прийнятті управлінських рішень, партнерській взаємодії з педагогами та батьками, створенні умов для самореалізації та розвитку персоналу, формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі.

Цей підхід базується на гуманістичній парадигмі освіти, де особистість (як дитини, так і педагога) є центральною цінністю освітнього процесу.

Таким чином, діяльність директора орієнтована не лише на адміністративне управління, а на лідерство, взаємодію і підтримку, що відповідає сучасним вимогам менеджменту освіти.

Однак в своїй діяльності керівник КЗДО №208 м. Дніпра використовує також супутні підходи, що інтегруються в управлінську діяльність.

Системний підхід. Управлінська діяльність розглядається як цілісна система, у якій усі підсистеми (освітня, кадрова, матеріально-технічна, фінансова, комунікативна) взаємопов'язані. Це проявляється у плануванні, моніторингу та контролі діяльності закладу на основі єдиної управлінської логіки.

Процесний підхід. Керівник здійснює управління через реалізацію основних управлінських функцій (планування - організація - мотивація - контроль). Кожен етап управлінського циклу має конкретні показники результативності, що дозволяє підвищувати ефективність управління.

Компетентнісний підхід. Діяльність керівника ґрунтується на розвитку управлінських, комунікативних, інформаційних та емоційно-етичних компетентностей. Це стосується як особистої компетентності керівника, так і формування компетентностей педагогічного персоналу. У КЗДО №208 впроваджуються програми професійного розвитку педагогів, що узгоджується з сучасними тенденціями менеджменту освіти.

Інноваційний підхід. Керівник підтримує педагогічні ініціативи, сприяє використанню інформаційно-комунікаційних технологій, розробці інноваційних освітніх програм, розвитку інклюзивного навчання. Управління інноваціями здійснюється через аналіз освітніх потреб, пошук ресурсів та створення умов для впровадження змін.

Отже, управлінська діяльність керівника КЗДО №208 м. Дніпро характеризується переважанням демократичного (гуманістичного) підходу з елементами системного, процесного, компетентнісного та інноваційного менеджменту. Такий інтегрований управлінський стиль забезпечує ефективне функціонування закладу, підвищує рівень мотивації працівників і сприяє сталому розвитку освітньої організації.

Оцінювання результативності управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти здійснювалося за сукупністю кількісних та якісних

показників, що відображають рівень організації освітнього процесу, ефективність управління персоналом, стан матеріально-технічної бази та рівень задоволеності учасників освітнього процесу.

Аналіз базувався на даних звітності закладу, результатах внутрішнього моніторингу, анкетування педагогічних працівників і батьків, а також експертних оцінках представників методичних служб.

Таблиця 2.12

Кількісні показники ефективності управлінської діяльності

Показник	2023	2024	Динаміка	Аналітичний коментар
Кількість вихованців	90	100	+10	Спостерігається позитивна динаміка контингенту, що свідчить про зростання довіри батьків
Кількість педагогічних працівників	36	36	-	Збережено стабільність кадрового складу
Частка педагогів з вищою освітою, %	30,6	33,3	+2,7%	Підвищується рівень професійної кваліфікації персоналу
Кількість педагогів, які підвищили кваліфікацію протягом року	7	9	+2	Відображає активність керівника у підтримці професійного розвитку
Кількість впроваджених педагогічних інновацій (програм, проєктів)	2	4	+2	Збільшується рівень інноваційності освітнього процесу
Кількість зауважень контролюючих органів	2	0	-2	Підтверджує поліпшення управлінських процесів
Рівень задоволеності батьків якістю освітніх послуг, %	88	92	+4%	Позитивна оцінка діяльності закладу батьківською громадою
Участь у міських/районних конкурсах, заходах	5	8	+3	Активізація діяльності педагогічного колективу

Отримані кількісні показники свідчать про позитивну динаміку розвитку закладу. Під керівництвом директора КЗДО №208 спостерігається підвищення рівня професійної компетентності персоналу, зростання довіри батьків, зниження кількості порушень та зауважень контролюючих органів, що є маркерами результативного управління.

Якісна оцінка здійснювалася за п'ятьма основними критеріями: планування, організація, мотивація, контроль і результативність. Для цього було використано метод експертного оцінювання (за шкалою від 1 до 5 балів), де 1 — низький рівень, 5 — високий.

Таблиця 2.13

Якісний аналіз управлінської діяльності

Критерій	Характеристика діяльності керівника	Середній бал
Планування	Річне та перспективне планування має чітку структуру, узгоджується з цілями розвитку закладу	4,8
Організація	Раціональний розподіл функцій, ефективна взаємодія всередині колективу	4,7
Мотивація	Використовуються різні форми морального стимулювання, підтримується ініціатива працівників	4,6
Контроль	Системний моніторинг освітнього процесу, результатів педагогічної діяльності, виконання планів	4,9
Результативність	Досягнення позитивної динаміки розвитку закладу, висока оцінка з боку батьків і методичних служб	4,8
Середній узагальнений показник		4,76

Отримані результати свідчать про високий рівень управлінської компетентності керівника КЗДО №208 м. Дніпро. Директор демонструє здатність забезпечувати ефективне стратегічне планування розвитку закладу, організувати роботу колективу на засадах партнерства та довіри, створювати умови для професійного зростання педагогів, здійснювати системний моніторинг якості освітнього процесу, підтримувати інноваційні форми роботи.

З метою комплексного оцінювання управлінської діяльності керівника КЗДО №208 м. Дніпро було проведено анкетне опитування чотирьох груп респондентів:

- адміністрації закладу (3 особи);
- педагогічних працівників (11 осіб);
- обслуговуючого персоналу (6 осіб);

– батьків вихованців (40 осіб).

Анкета містила питання за сімома критеріями ефективності управління:

1. організація управлінської діяльності (чіткість, прозорість, ефективність прийняття рішень);
2. управління освітнім процесом;
3. фінансово-економічна діяльність, матеріально-технічне забезпечення;
4. кадрова політика та мотивація;
5. комунікація;
6. інноваційна діяльність (Додаток Б).

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал – низький рівень, 5 балів – високий рівень ефективності.

Кількісні результати опитування представлені в табл. 2.14, та рис. 2.2.

Таблиця 2.14

Кількісні результати опитування

Критерій оцінювання	Адміністрація (3 особи)	Педагоги (11 осіб)	Обслуговуючий персонал (6 осіб)	Батьки (40 осіб)	Середній бал
1. Організація управлінської діяльності	3,7	3,8	3,3	4,2	3,75
2. Управління освітнім процесом	3,9	3,7	3,9	4,0	3,88
3. Фінансово-економічна діяльність, матеріально-технічне забезпечення	3,7	2,3	3,5	3,9	3,35
4. Кадрова політика та мотивація	3,7	3,2	3,5	4,3	3,68
5. Комунікація	3,7	3,2	3,6	4,1	3,65
6. Інноваційна діяльність	3,9	2,9	3,5	4,2	3,63
Середній інтегральний показник ефективності	-	-	-	-	3,66



Рис. 2.2 Радар-діаграма оцінки ефективності управлінської діяльності керівника КЗДО №208 м. Дніпро

Результати опитування свідчать, що загальний рівень управлінської діяльності керівника КЗДО №208 оцінюється як «вище середнього» (інтегральний бал – 3,66 із 5).

Найвищі середні бали отримано за критеріями:

- «Управління освітнім процесом» – 3,88, що вказує на ефективну організацію освітньо-виховної діяльності, раціональний розподіл функцій і контроль за виконанням програм.

- «Організація управлінської діяльності» – 3,75, що відображає чітке планування, ефективне делегування повноважень і стабільність управлінської структури.

Найменшу оцінку отримано за напрямом «Фінансово-економічна діяльність та матеріально-технічне забезпечення» – 3,35, що пояснюється обмеженими бюджетними ресурсами, застарілою матеріальною базою та залежністю від фінансування з міського бюджету.

Також порівняно нижчі бали мають «Інноваційна діяльність» (3,63) і «Комунікація» (3,65), що свідчить про потребу активізувати цифрові канали комунікації та використання інноваційних підходів у менеджменті.

Адміністрація та батьки оцінюють діяльність керівника найвищими балами (3,7-4,3), що вказує на позитивне сприйняття управлінських рішень і комунікаційної політики.

Педагогічний колектив продемонстрував помірно критичну позицію, особливо щодо фінансово-економічного блоку (2,3 бала), що свідчить про потребу підвищення прозорості у розподілі ресурсів і стимулюванні працівників.

Обслуговуючий персонал дав середні оцінки (3,3–3,9), що говорить про стабільне, але не надто залучене ставлення до управлінських процесів.

Управлінська діяльність керівника є ефективною, особливо в організації освітнього процесу та налагодженні взаємодії з батьками.

Серед пріоритетних напрямів удосконалення: підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення, посилення інноваційної складової та вдосконалення внутрішньої мотивації працівників.

Доцільно розробити програму підвищення управлінської ефективності, яка включатиме підвищення прозорості фінансового менеджменту; цифровізацію документообігу й комунікації; регулярне опитування педагогічного колективу щодо умов праці й задоволеності керівництвом.

Проведений комплексний аналіз управлінської діяльності керівника Комунального закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №208 Дніпровської міської ради свідчить, що управління здійснюється системно, цілеспрямовано і відповідно до сучасних принципів освітнього менеджменту.

Керівник закладу реалізує демократичний (гуманістичний) стиль управління, що базується на партнерській взаємодії з педагогічним колективом, батьками та органами місцевого самоврядування. Це забезпечує

сприятливий психологічний клімат, підвищує мотивацію працівників і сприяє зростанню довіри батьківської громади.

2.3. Комплексна оцінка ефективності системи управління КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро

Ефективність системи управління закладом дошкільної освіти визначається рівнем досягнення цілей освітньої діяльності, раціональністю використання ресурсів, результативністю роботи персоналу, інноваційною активністю та ступенем задоволеності учасників освітнього процесу.

З метою комплексного оцінювання ефективності системи управління КЗДО №208 м. Дніпро використано інтегральний метод, що базується на поєднанні кількісних, якісних та експертних показників.

Оцінювання проводилося на основі бальної шкали (від 1 до 5), де 1 – низький, 5 – високий рівень ефективності. Для кожного критерію визначено показники, що характеризують зміст управлінської діяльності (табл. 1.3).

Враховуючи значущість окремих напрямів управління, критеріям було присвоєно вагові коефіцієнти, що відображають їхній вплив на загальний результат (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Розподіл вагових коефіцієнтів і оцінка ефективності управління

Критерій	Умовне позначення	Бал (1–5)	Переведено у частку (від 1,0)	Вага критерію (W _i)	Зважений бал (W _i ×K _i)
Організаційно-управлінський	K ₁	3,8	0,76	0,15	0,114
Кадровий	K ₂	3,7	0,74	0,15	0,111
Якість освітнього процесу	K ₃	3,9	0,78	0,20	0,156
Ресурсний	K ₄	3,3	0,66	0,15	0,099
Соціально-психологічний	K ₅	3,7	0,74	0,10	0,074
Репутаційний	K ₆	3,6	0,72	0,10	0,072
Інноваційний	K ₇	3,6	0,72	0,15	0,108
Усього:	-	-	-	1,00	0,734

Джерело: розроблено автором

Інтегральний показник ефективності управління (Іеф) визначено за формулою середньозваженого значення:

$$E = \frac{\sum(K_i \times W_i)}{\sum W_i} \quad (2.1)$$

де

W_i – вагомість критерію,

K_i – середнє значення оцінки за i -м критерієм,

n – кількість критеріїв (у даному випадку $n = 7$).

Підставляючи дані з таблиці:

$$E = \sum(K_i \times W_i) / \sum W_i = 0,734 \text{ або } 73,4\%$$

Для інтерпретації отриманого значення використано шкалу рівнів ефективності (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Шкала інтерпретації інтегрального показника ефективності

Рівень ефективності	Діапазон, %	Характеристика
Високий	85–100	Система управління функціонує результативно, забезпечує стабільний розвиток
Вище середнього	70–84	Ефективна діяльність, потребує вдосконалення окремих напрямів
Середній	55–69	Система стабільна, але з обмеженим інноваційним потенціалом
Низький	<55	Необхідні суттєві управлінські зміни

Отримане значення $E = 73,4\%$ відповідає рівню «вище середнього» або достатнього, що свідчить про загалом ефективну діяльність системи управління КЗДО №208 із наявністю резервів розвитку.

Отримані результати засвідчують, що управлінська система закладу дошкільної освіти є ефективною, збалансованою та орієнтованою на розвиток.

Високі оцінки за організаційно-управлінським (3,8), кадровим (3,7) і соціально-психологічним (3,7) критеріями свідчать про чітку побудову

управлінської структури, високий рівень управлінської культури керівника, ефективну кадрову політику та позитивний психологічний клімат у колективі, стабільність комунікацій і підтримку партнерських відносин із батьками.

Дещо нижчі показники отримано за ресурсним (3,3) критерієм. Це вказує на потребу модернізувати матеріально-технічну базу закладу, розширити участь у грантових і партнерських проєктах, посилити використання цифрових технологій в управлінні та освітньому процесі.

Таким чином, інтегральний рівень ефективності управління КЗДО №208 м. Дніпро можна охарактеризувати як високий, із чітко визначеними пріоритетами сталого розвитку.

Проведений аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів у системі управління КЗДО №208 м. Дніпро, які стримують підвищення загальної ефективності управлінської діяльності.

Обмеженість фінансово-економічних ресурсів: недостатній обсяг бюджетного фінансування обмежує оновлення матеріально-технічної бази (зокрема, обладнання для інклюзивних груп, навчальних матеріалів, меблів та ігрових зон), відсутні дієві механізми залучення позабюджетних джерел фінансування - грантів, благодійної допомоги, партнерських програм. Це знижує гнучкість фінансової політики та обмежує інвестиції у розвиток освітнього середовища.

Недостатня інноваційна активність: використання інформаційно-комунікаційних технологій у менеджменті та навчанні має епізодичний характер, педагогічні працівники недостатньо залучені до інноваційних програм, експериментальних майданчиків, цифрових освітніх платформ, відсутня системна підтримка внутрішнього навчання з питань цифрової грамотності та новітніх педагогічних методик.

Неоптимальний рівень внутрішньої мотивації персоналу: переважає моральне заохочення над матеріальним, не розроблено внутрішніх бонусних систем, диференціації оплати праці за результатами чи досягненнями,

відсутня чітка програма професійного зростання, що обмежує розвиток молодих фахівців і знижує рівень ініціативності персоналу.

Недостатня прозорість управлінських процесів: не всі працівники своєчасно поінформовані про фінансові рішення або розподіл ресурсів, відсутній відкритий механізм внутрішнього моніторингу ефективності управлінських рішень. Це впливає на рівень довіри, комунікацій і командної взаємодії у колективі.

Певна пасивність у комунікації з громадою та партнерами: взаємодія із засновниками (Дніпровська міська рада, Департамент гуманітарної політики) має переважно звітний характер, недостатньо розвинута система публічної комунікації закладу (сайт, соціальні мережі, участь у публічних заходах), заклад недостатньо представлений у міських або всеукраїнських ініціативах, що знижує його впізнаваність і конкурентоспроможність.

Підсумовуючи, можна зазначити, що виявлені проблеми мають переважно системний, а не критичний характер. Їхнє своєчасне усунення шляхом удосконалення фінансового менеджменту, активізації інноваційної та комунікаційної діяльності, підвищення мотивації персоналу дозволить забезпечити перехід системи управління КЗДО №208 на рівень високої ефективності (понад 85%).

На основі SWOT-аналізу, результатів опитування та інтегральної оцінки визначено основні внутрішні та зовнішні резерви зростання ефективності управлінської діяльності (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Резерви підвищення ефективності системи управління КЗДО №208
Дніпровської міської ради м. Дніпро**

Напрямок управління	Виявлені проблеми	Потенційні резерви та шляхи вдосконалення
1	2	3
Фінансово-економічний	Обмежене фінансування з міського бюджету; недостатнє оновлення матеріально-технічної бази; низький рівень залучення позабюджетних коштів	Залучення грантів, спонсорів і партнерів; участь у міських і всеукраїнських програмах підтримки освіти; оптимізація витрат; впровадження елементів фінансової автономії

Продовження табл. 2.17

Кадровий	Недостатня матеріальна мотивація; відсутність системи внутрішнього професійного розвитку; низька індивідуалізація підходів до підвищення кваліфікації	Розробка програми розвитку кадрового потенціалу; створення системи наставництва; поєднання морального і матеріального стимулювання; формування кадрового резерву
Інноваційно-методичний	Обмежене використання ІКТ; низька інноваційна активність; слабкий розвиток цифрової компетентності педагогів	Упровадження цифрових технологій в освітній та управлінський процес; розроблення інноваційних програм і проєктів; участь у тренінгах і вебінарах з ІКТ; розвиток інноваційного середовища
Організаційно-управлінський	Недостатня прозорість управлінських процесів; слабка аналітична складова контролю; обмежена стратегічна орієнтація	Удосконалення системи планування та моніторингу; запровадження електронного документообігу; розвиток аналітичної звітності; посилення стратегічного менеджменту
Соціально-психологічний	Потреба у підвищенні рівня внутрішньої комунікації; обмежене врахування думки працівників і батьків у прийнятті рішень	Регулярне опитування персоналу та батьків; створення позитивного психологічного клімату; проведення командних заходів, круглих столів, семінарів; розширення участі батьків у житті закладу
Комунікаційно-репутаційний	Недостатня публічність діяльності закладу; слабе представлення у медіа; обмежена взаємодія з громадою	Активізація PR-діяльності; створення або оновлення офіційного сайту й сторінок у соціальних мережах; участь у конкурсах, форумах, виставках; формування позитивного іміджу закладу
Інноваційний розвиток	Обмежена участь у партнерських і проєктних ініціативах; низька гнучкість управління	Впровадження проєктного менеджменту; розширення партнерських зв'язків з громадськими організаціями, закладами освіти, бізнесом; підвищення адаптивності стратегії розвитку закладу

Джерело: розроблено автором

Узагальнення резервів показує, що найвищий потенціал вдосконалення системи управління КЗДО №208 зосереджений у фінансово-економічній, інноваційній та кадровій сферах. Реалізація зазначених заходів дасть змогу не лише підвищити інтегральний показник ефективності управління до 85–

90%, а й забезпечити довгострокову стабільність розвитку закладу в умовах освітніх реформ.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи управління Комунального закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №208 Дніпровської міської ради засвідчив, що управлінська діяльність керівника є ефективною, системною та орієнтованою на розвиток закладу.

Інтегральний показник ефективності управління становить 73,4%, що відповідає вище середньому рівню. Найвищі оцінки отримано за напрямками управління освітнім процесом (3,9), організація управлінської діяльності (3,8) та кадрова політика й мотивація (3,7).

Кількісні показники за 2023–2024 рр. свідчать про позитивну динаміку: збільшення кількості вихованців на 11 %, зростання частки педагогів із вищою освітою на 2,7 %, удвічі більше впроваджених педагогічних інновацій, відсутність зауважень контролюючих органів та підвищення рівня задоволеності батьків з 88 % до 92 %.

Керівник реалізує демократичний стиль управління, поєднуючи принципи гуманістичного, системного, процесного, компетентнісного та інноваційного підходів. Це сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, підвищенню професійної активності педагогів і розвитку партнерських відносин із батьківською громадою.

Разом з тим, виявлено низку проблемних аспектів: обмеженість фінансування, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, потреба вдосконалення мотиваційної системи персоналу та активізації інноваційної діяльності.

До основних резервів підвищення ефективності віднесено: залучення позабюджетних ресурсів, розвиток цифрового менеджменту, модернізацію матеріально-технічної бази, удосконалення системи внутрішнього моніторингу та розширення партнерської взаємодії із громадою.

Загалом, управлінська діяльність директора КЗДО №208 характеризується високим рівнем професійної компетентності, стратегічним баченням і спрямованістю на якісні зміни у розвитку дошкільної освіти.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

3.1. Обґрунтування стратегії підвищення ефективності управління КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро

Ефективне управління закладом дошкільної освіти в сучасних умовах визначається здатністю керівництва забезпечувати сталий розвиток, впроваджувати інноваційні технології, оптимально використовувати ресурси та формувати позитивний імідж освітньої установи. В умовах трансформації української системи освіти, воєнного стану та демографічних викликів, стратегічне управління КЗДО набуває особливого значення як інструмент забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та соціальної стійкості.

Розробка стратегії підвищення ефективності управління ґрунтується на поєднанні системного, інноваційного, компетентнісного та демократичного (гуманістичного) підходів. Така інтеграція забезпечує цілісність управлінського процесу, орієнтацію на розвиток людського капіталу та підвищення якості освітніх послуг.

Мета стратегії – підвищення результативності управлінської діяльності керівника КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро шляхом удосконалення організаційної, кадрової, інформаційної та фінансово-економічної систем управління, створення умов для сталого розвитку закладу та підвищення якості освітнього процесу.

Основні завдання стратегії:

1. забезпечити ефективне стратегічне та оперативне планування діяльності закладу;

2. оптимізувати кадрову політику та підвищити рівень професійної компетентності працівників;
3. модернізувати матеріально-технічну базу та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів;
4. розвивати інноваційну діяльність, впроваджувати цифрові технології в управління та освітній процес;
5. підвищити рівень задоволеності учасників освітнього процесу, удосконалити систему внутрішньої комунікації;
6. зміцнити позитивний імідж закладу в освітньому просторі громади.

На основі SWOT-аналізу та інтегральної оцінки ефективності управління ($E = 0,734$) було визначено, що КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро характеризується достатнім рівнем ефективності, але потребує посилення за такими напрямками, як ресурсне забезпечення, інноваційність та внутрішня мотивація персоналу.

Модель стратегії (рис. 3.1) включає п'ять взаємопов'язаних блоків:

1. аналітичний блок – є вихідним етапом стратегічного управління, його завданням є комплексна оцінка поточного стану системи управління, результатів діяльності закладу, виявлення внутрішніх резервів і проблемних зон. У межах аналітичного блоку здійснюється аналіз організаційної структури управління, функціонального розподілу повноважень і відповідальності, оцінка кадрового потенціалу, фінансово-економічного стану, матеріально-технічних ресурсів, діагностика рівня виконання управлінських функцій (планування, мотивації, контролю, комунікації), проведення SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, формування аналітичного звіту як бази для стратегічного планування;
2. цільовий блок – спрямований на конкретизацію стратегічних і тактичних цілей розвитку КЗДО №208, визначає «вектор розвитку» системи управління, забезпечує узгодження між стратегічними намірами і

практичними діями, його основні складові: формування місії та стратегічного бачення закладу, постановка стратегічних цілей за напрямками (кадровим, освітнім, ресурсним, інноваційним, соціальним), визначення тактичних завдань і ключових показників ефективності (KPI), встановлення часових меж реалізації цілей та очікуваних результатів;

3. блок розробки стратегії – забезпечує перехід від аналітичних результатів до системного проектування майбутнього розвитку закладу, у результаті формується стратегічний документ (дорожня карта розвитку), який визначає загальні рамки управлінської діяльності на середньострокову перспективу, пов'язаний з визначенням стратегічних напрямів розвитку управління (організаційного, кадрового, ресурсного, інноваційного, соціально-комунікаційного), формуванням стратегічних альтернатив і вибір оптимальної моделі розвитку, розробленням концепції стратегії підвищення ефективності управління, визначення ключових принципів, пріоритетів і стратегічних орієнтирів діяльності КЗДО, погодженням стратегічних положень із колективом і засновниками закладу;

4. операційний блок – етап безпосереднього втілення стратегії у діяльність закладу, є «практичною площиною» реалізації стратегії, у якій узгоджуються управлінські рішення та ресурси, охоплює такі напрями: організаційний - удосконалення структури управління, запровадження цифрового документообігу, оптимізація внутрішніх процедур, кадровий - підвищення кваліфікації педагогів, розвиток корпоративної культури, удосконалення системи мотивації, ресурсний - ефективне використання фінансів, модернізація матеріальної бази, залучення додаткових коштів, інноваційно-цифровий - упровадження ІКТ, освітніх інновацій, цифрових платформ управління, соціально-комунікаційний - посилення партнерства з батьками, громадою, владою, розвиток PR-активності закладу;

5. оціночно-коригувальний блок – постійний моніторинг виконання стратегії та адаптація управлінських дій до нових умов за рахунок здійснення внутрішнього аудиту управлінських процесів, аналізу досягнення

запланованих результатів за визначеними показниками, оцінки ефективності реалізованих заходів і визначення відхилень від плану, коригування стратегічних і тактичних орієнтирів, підготовки нової фази стратегічного планування, забезпечує безперервне удосконалення системи управління та її стійкість до зовнішніх змін.

На рис. 3.1 представлено узагальнену модель стратегії підвищення ефективності управління Комунальним закладом дошкільної освіти №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро, яка побудована на системно-цільовому та компетентнісному підходах. Стратегічна модель передбачає поетапне вдосконалення управлінських процесів за ключовими напрямками: організаційно-структурним, кадровим, ресурсним, соціально-психологічним, комунікаційно-інформаційним та інноваційним.

Модель забезпечує замкнений управлінський цикл, що базується на принципах демократичності, відкритості, інноваційності, партнерства та сталого розвитку, а її реалізація сприятиме формуванню адаптивної, результативної та конкурентоспроможної системи управління у сучасному освітньому середовищі.

Стратегічна мета - забезпечення сталого розвитку КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро шляхом підвищення ефективності управлінської діяльності, модернізації освітнього процесу, зміцнення кадрового потенціалу та ресурсної бази закладу.

Основні компоненти стратегії наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Концептуальні засади моделі

Компонент	Зміст
Місія	Створення безпечного, інноваційного та розвивального середовища для гармонійного розвитку дитини дошкільного віку.
Бачення	КЗДО №208 – сучасний, відкритий і конкурентоспроможний дошкільний заклад, який упроваджує ефективні управлінські технології та інноваційні освітні практики.
Цінності управління	Відкритість, партнерство, професіоналізм, інноваційність, орієнтація на результат, командна взаємодія.
Принципи реалізації стратегії	Демократизм, прозорість, гнучкість, адаптивність, науковість управлінських рішень, участь усіх зацікавлених сторін.

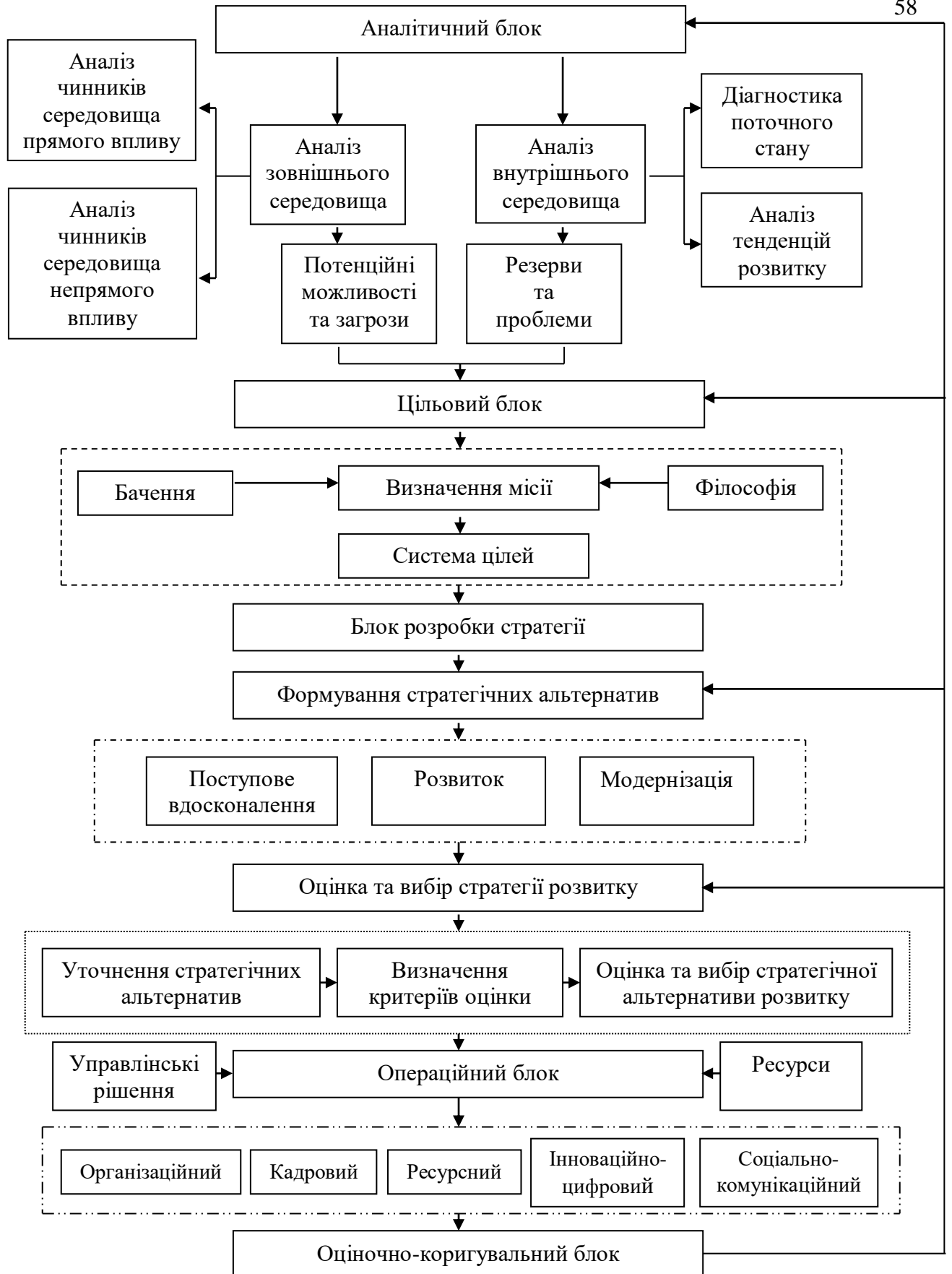


Рис. 3.1 Модель стратегії підвищення ефективності управління

КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро

Джерело: розроблено автором

Ключові напрями реалізації стратегії узагальнено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові напрями реалізації стратегії

Напря́м	Змі́ст заходів	Очікувані результати
Організаційний	Оптимізація управлінської структури (чітке розмежування функцій директора, заступника, вихователя-методиста, педагогів), удосконалення системи внутрішнього контролю, планування та звітності, впровадження елементів цифрового менеджменту (електронна звітність, онлайн-комунікації).	Підвищення прозорості й ефективності управлінських процесів.
Кадровий	Підвищення кваліфікації педагогів через участь у тренінгах, семінарах, педагогічних хабах, формування корпоративної культури довіри, взаємопідтримки й розвитку, запровадження внутрішньої системи мотивації.	Зростання професійної компетентності, зменшення плинності кадрів.
Ресурсний	Оптимізація використання бюджетних коштів, розроблення проєктів для залучення грантових і спонсорських ресурсів, модернізація матеріально-технічної бази, створення комфортних умов для дітей і персоналу, енергоефективність і ресурсозбереження.	Поліпшення умов освітнього середовища, енергоефективність.
Інноваційно-цифровий	Впровадження ІКТ у навчальний 59ед.59ам, створення електронної бази даних, сайтів, застосунків для взаємодії з батьками, Упровадження інноваційних методик навчання (STEM-освіта, інтегровані заняття, інклюзивні технології), Розвиток цифрової грамотності педагогів, Реалізація освітніх проєктів і партнерських програм	Підвищення цифрової грамотності персоналу, розвиток інноваційної культури.
Соціально-комунікаційний	Посилення зворотного зв'язку з батьками (анкетування, консультації, цифрові платформи спілкування), розвиток соціального партнерства із громадою, місцевою владою, управлінням освіти, активне представлення діяльності закладу у медіа-просторі.	Підвищення соціального капіталу та позитивного іміджу закладу.

Джерело: розроблено автором

Основні етапи реалізації стратегії наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Етапи реалізації стратегії (2026–2030 рр.)

Етап	Період	Зміст робіт
I. Аналітично-підготовчий	2026	Діагностика стану системи управління, уточнення стратегічних цілей, створення робочої групи.
II. Організаційно-структурний	2027–2028	Оптимізація структури управління, впровадження електронного документообігу, навчання персоналу.
III. Інноваційно-розвивальний	2028–2030	Реалізація інноваційних проєктів, підвищення кваліфікації, модернізація освітнього середовища.
IV. Оціночно-коригувальний	2030	Моніторинг результатів, оцінка ефективності, корекція стратегічних напрямів.

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованої стратегії дозволить:

- підвищити інтегральний показник ефективності управління з 0,734 до 0,85 протягом 5 років;
- забезпечити сталий розвиток КЗДО №208 шляхом модернізації управлінських процесів;
- зміцнити кадровий потенціал і сформувати командну культуру;
- створити інноваційне, безпечне, інклюзивне освітнє середовище;
- підвищити рівень довіри з боку батьківської громади та органів місцевого самоврядування.

Отже, проведені дослідження дозволили обґрунтувати стратегію підвищення ефективності управління КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро як цілісну систему цілей, завдань і механізмів, спрямованих на вдосконалення організаційних, кадрових, ресурсних та інноваційно-комунікаційних процесів. Розроблена модель забезпечує науково-методичну основу для переходу від оперативного до стратегічного типу управління, підвищення гнучкості та адаптивності освітньої установи в умовах сучасних викликів. Реалізація стратегії сприятиме підвищенню інтегрального рівня ефективності управління, зміцненню кадрового потенціалу, розвитку інноваційного середовища та формуванню позитивного іміджу закладу в освітньому просторі громади, що є передумовою сталого розвитку

КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро у довгостроковій перспективі.

Розроблена модель стратегії спрямована на формування сучасної, адаптивної та результативної системи управління комунальним закладом дошкільної освіти, здатної забезпечити якісні освітні послуги, ефективно використання ресурсів і високий рівень задоволеності всіх учасників освітнього процесу.

3.2. Розробка заходів з удосконалення управлінської діяльності КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро

На основі проведеного аналізу ефективності управління, результатів SWOT-аналізу, інтегральної оцінки та розробленої стратегії визначено необхідність упровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення результативності управлінських процесів, зміцнення кадрового потенціалу, оптимізацію ресурсів та посилення інноваційного розвитку закладу.

Реалізація стратегії підвищення ефективності управління передбачає системний, поетапний процес, спрямований на вдосконалення усіх компонентів управлінської діяльності. План сформовано з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку закладу, визначених у ході комплексного аналізу, та структурований за напрямками управлінської діяльності (табл. 3.4).

6. Організаційно-структурне удосконалення.

Перегляд та оптимізація організаційної структури КЗДО відповідно до сучасних управлінських принципів, зокрема уточнення посадових обов'язків, перерозподіл функцій між адміністративним та педагогічним персоналом.

Запровадження системи внутрішнього моніторингу якості управлінських рішень, що передбачає оцінювання результативності планування, контролю, виконання наказів та розпоряджень.

Автоматизація документообігу через впровадження електронних управлінських платформ (наприклад, Google Workspace for Education, «Є-дитсадок»).

7. Удосконалення кадрової політики.

Розробка плану професійного розвитку персоналу, який включає індивідуальні траєкторії підвищення кваліфікації педагогів.

Мотиваційна програма для працівників: система нематеріальних заохочень (відзнаки, участь у конкурсах, публікації в освітніх ЗМІ) та матеріального стимулювання (внутрішні премії, доплати за ініціативу).

Наставництво для молодих фахівців з боку педагогів із вищою кваліфікаційною категорією.

8. Ресурсно-економічний розвиток.

Розроблення програми енергоефективності, спрямованої на зменшення витрат енергоресурсів (модернізація освітлення, утеплення приміщень).

Активізація участі у грантових програмах, благодійних і громадських проєктах для залучення додаткового фінансування.

Формування фінансової автономії через часткову децентралізацію витрат і підвищення прозорості фінансової звітності.

9. Інноваційно-освітній напрям.

Впровадження STEM- та проєктно-орієнтованих підходів у навчально-виховному процесі.

Розширення використання цифрових освітніх інструментів (інтерактивні платформи, мультимедійні матеріали, онлайн-комунікація з батьками).

Створення творчої лабораторії педагогічних інновацій, що сприятиме розвитку внутрішнього інтелектуального потенціалу.

10. Соціально-психологічний та комунікаційний розвиток.

Покращення психологічного клімату шляхом проведення тренінгів командоутворення, психоемоційної підтримки персоналу.

Поглиблення взаємодії з батьківською спільнотою через відкриті дні, консультації, створення батьківського онлайн-кабінету.

Посилення іміджу закладу: активна комунікація у ЗМІ, соціальних мережах, участь у міських освітніх ініціативах.

Таблиця 3.4

Комплекс заходів з удосконалення управлінської діяльності

КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро

Напрямок	Зміст заходів	Строки реалізації	Відповідальні особи	Очікувані результати
1	2	3	4	5
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> - провести аудит управлінської структури та оновити посадові інструкції, - розмежувати функції директора, заступника, вихователя-методиста, педагогів, - удосконалити систему внутрішнього контролю, планування та звітності, - впровадити електронний документообіг і систему моніторингу результатів управлінських рішень. 	2026–2027	Завідувач, заступник з навчально-виховної роботи	Раціоналізація управлінських процесів, підвищення прозорості та відповідальності, скорочення адміністративного навантаження.
Кадровий	<ul style="list-style-type: none"> - розробити б3ед.б3аммо підвищення кваліфікації педагогічного персоналу, - організувати систематичне навчання (курси, тренінги, стажування, педагогічні майстерні), - запровадити внутрішню систему мотивації (преміювання, моральне визнання, сертифікати), - формувати культуру командної взаємодії, наставництва й самоосвіти. 	2026–2030	Завідувач, вихователь-методист, психолог	Зростання професійного рівня кадрів, підвищення якості освітнього процесу, зниження плинності кадрів, формування позитивного мікроклімату.
Ресурсний	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізувати структуру витрат і забезпечити ефективне використання бюджетних коштів, - розробити та реалізувати грантові й партнерські проекти, - провести модернізацію матеріально-технічної бази (обладнання, меблі, ігрові зони), - упровадити заходи з енергоефективності та ресурсозбереження. 	2027–2029	Завідувач, бухгалтер, господарська служба	Покращення умов перебування дітей, підвищення якості освітнього середовища, економія енергоресурсів, стабільність фінансування.

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Інноваційно-цифровий	<ul style="list-style-type: none"> - створити електронну базу даних дітей і працівників, - упровадити цифрові інструменти для управління та навчання (електронний журнал, платформи взаємодії з батьками), - розвивати цифрову грамотність педагогів (вебінари, тренінги), - впровадити інноваційні освітні підходи – STEM, інтегроване навчання, інклюзивні технології. 	2026–2030	Завідувач, вихователь-методист, IT-відповідальний	Підвищення якості освітнього 64ед.64амм, розширення можливостей цифрової комунікації, формування інноваційного іміджу закладу.
Соціально-комунікаційний	<ul style="list-style-type: none"> - активізувати комунікацію з батьками (анкетування, консультації, онлайн-платформи), - розвивати соціальне партнерство з органами влади, громадськими організаціями, закладами освіти, - підвищити відкритість закладу через сайт і соціальні мережі, - упровадити систему рг-заходів для формування позитивного іміджу. 	2026–2030	Завідувач, вихователь-методист, PR-відповідальний	Підвищення рівня довіри батьків, формування позитивної громадської репутації, розширення партнерської підтримки.

Джерело: розроблено автором

Реалізація зазначених заходів спрямована на створення інноваційно орієнтованої, адаптивної та ефективної системи управління, яка поєднує стратегічне планування, розвиток персоналу, цифровізацію освітнього процесу та соціальне партнерство.

Очікується, що виконання плану забезпечить підвищення інтегрального показника ефективності управління з 73,4% до 85-86%; зростання рівня задоволеності педагогів і батьків до 90-92%, оновлення матеріально-технічної бази щонайменше на 40%, формування позитивного іміджу закладу як моделі інноваційного дошкільного менеджменту в м. Дніпро.

3.3. Оцінка очікуваних результатів від запропонованих змін

Запропоновані заходи з удосконалення управлінської діяльності КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро спрямовані на підвищення результативності, інноваційності та стійкості системи управління через посилення кадрового потенціалу, оптимізацію ресурсного забезпечення, цифровізацію управлінських процесів і розбудову партнерської взаємодії.

Оцінка очікуваних результатів від запропонованих змін у системі управління Комунального закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №208 Дніпровської міської ради базується на прогнозуванні впливу впроваджених заходів на основні критеріїв ефективності управління – організаційний, кадровий, ресурсний, соціально-психологічний, репутаційний та інноваційний. У процесі оцінювання використано системно-аналітичний та експертно-прогностичний підходи, що дозволяють визначити очікувані кількісні й якісні зміни в управлінській діяльності закладу у середньостроковій перспективі (2026–2030 рр.).

Таблиця 3.5

Порівняльна оцінка ефективності системи управління до та після впровадження стратегії

Критерій	Позначення	Початкова оцінка (балів)	Після змін (балів)	Приріст, %	Вага критерію (W _i)	Зважений бал (після змін)
Організаційно-управлінський	K ₁	3,8	4,3	+13%	0,15	0,129
Кадровий	K ₂	3,7	4,2	+14%	0,15	0,126
Якість освітнього процесу	K ₃	3,9	4,5	+15%	0,20	0,180
Ресурсний	K ₄	3,3	4,0	+21%	0,15	0,120
Соціально-психологічний	K ₅	3,7	4,4	+19%	0,10	0,088
Репутаційний	K ₆	3,6	4,3	+19%	0,10	0,086
Інноваційний	K ₇	3,6	4,4	+22%	0,15	0,132
Усього:	–	–	–	–	1,00	0,861

Джерело: розроблено автором

Інтегральний показник ефективності системи управління:

$E = \frac{\sum(K_i \times W_i)}{\sum W_i} = 0,861$ або 86,1%, що згідно з шкалою оцінювання відповідає високому рівню ефективності.

1. Організаційно-управлінський рівень. Очікується підвищення ефективності управлінських процесів за рахунок оптимізації структури, впровадження механізмів внутрішнього моніторингу та регулярного оцінювання результатів діяльності персоналу. Прогнозований результат - зростання оцінки за критерієм організаційно-управлінський з 3,8 до 4,3 бала, скорочення часу прийняття управлінських рішень на 20–25%, зменшення кількості управлінських помилок на 15%.

2. Кадровий розвиток. Реалізація системи індивідуальних траєкторій професійного зростання, наставництва та стимулювання дозволить підвищити рівень кваліфікації педагогів. Очікується, що частка педагогів із вищою категорією зросте з 54% до 70%, а середній бал оцінки за кадровим критерієм - з 3,7 до 4,2. Зниження плинності кадрів прогнозується на 30%, підвищення рівня професійної задоволеності - до 90%.

3. Якість освітнього процесу. Завдяки впровадженню STEM-елементів, інноваційних технологій навчання та підвищенню цифрової компетентності педагогів очікується покращення результатів освітньої діяльності. Середній рівень компетентностей дітей за результатами моніторингу має зрости на 10–15%, а оцінка критерію якість освітнього процесу - з 3,9 до 4,5 бала. Забезпечення інклюзивності та розвитку партнерських відносин із батьками сприятиме підвищенню рівня задоволеності учасників освітнього процесу.

4. Ресурсний потенціал. Унаслідок модернізації матеріально-технічної бази, реалізації енергоефективних заходів і залучення додаткових джерел фінансування передбачається підвищення рівня забезпеченості ресурсами з 3,3 до 4,0 бала. Прогнозується збільшення позабюджетних надходжень щонайменше на 20–25%, а частка оновленого обладнання та інвентарю – до 40% від загального обсягу.

5. Соціально-психологічний клімат. Упровадження системи психологічної підтримки персоналу, тренінгів із командоутворення та заходів із профілактики емоційного вигорання забезпечить стабільність колективу. Очікується зниження рівня конфліктності у колективі на 30%, зростання показника задоволеності умовами праці до 95%, підвищення оцінки за цим критерієм з 3,7 до 4,4 бала.

6. Репутаційний та комунікаційний розвиток. Активізація PR-діяльності, створення цифрової платформи для комунікації з батьками, участь у соціальних проєктах та конкурсах сприятимуть зміцненню іміджу закладу. Очікується підвищення рівня довіри громади та батьків до 90%, зростання кількості публікацій про діяльність закладу у медіа щонайменше удвічі, а оцінка за репутаційним критерієм - з 3,6 до 4,3 бала.

7. Інноваційний розвиток. Завдяки цифровізації управління, впровадженню проєктного менеджменту та розвитку партнерств очікується перехід закладу на якісно новий рівень управлінської культури. Оцінка за інноваційним критерієм прогнозується на рівні 4,4 бала, що відображає системність у застосуванні інноваційних підходів до управління.

Інтегральна оцінка ефективності управління (прогноз). На основі прогнозних показників очікується підвищення інтегрального показника ефективності управління з 0,734 (73,4%) до 0,861 (86,1%), що відповідає високому рівню ефективності згідно з розробленою шкалою.

Таблиця 3.6

Інтегральний показник ефективності управлінської діяльності

КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро (прогноз)

Рік	Інтегральний показник ефективності	Рівень ефективності
2026	0,74 (73,4%)	Вище середнього
2027	0,78 (78%)	Вище середнього
2028	0,81 (81%)	Вище середнього / високий
2029	0,84 (84%)	Високий
2030	0,86 (86,1%)	Високий, стабільний

Джерело: розроблено автором

Очікується, що реалізація комплексу заходів сприятиме підвищенню результативності управлінських процесів, зростанню професійної компетентності керівника та педагогічного колективу, а також удосконаленню комунікаційної та інноваційної діяльності. У результаті оптимізації організаційної структури й упровадження системи внутрішнього моніторингу управлінських рішень прогнозується підвищення ефективності управління на 10-12%. Посилення кадрової політики, розвиток професійного навчання і мотиваційної системи дозволять зменшити плинність кадрів на 25-30% та підвищити рівень кваліфікації педагогів до 70% працівників із вищою категорією.

У сфері ресурсного забезпечення очікується збільшення обсягів фінансування, у тому числі за рахунок грантових програм і партнерських ініціатив, що дасть змогу оновити щонайменше 40% матеріально-технічної бази закладу. Завдяки вдосконаленню соціально-психологічного клімату й налагодженню ефективної взаємодії з батьківською громадою рівень задоволеності учасників освітнього процесу може зрости до 90–95%. Активізація PR-діяльності, участь у конкурсах та інноваційних проєктах сприятимуть підвищенню репутаційного статусу закладу, а системне впровадження цифрових інструментів забезпечить стійке зростання інноваційного потенціалу.

Отже, ефективність системи управління КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро після реалізації стратегії зросла з 73,4% до 86,1%, що підтверджує дієвість розробленого плану удосконалення. Система управління набуває властивостей адаптивності, стратегічної орієнтованості та інноваційності, що забезпечує стабільний розвиток закладу, підвищення якості освітніх послуг і зміцнення конкурентних позицій у міському освітньому середовищі.

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії дозволить КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро перейти на новий рівень управлінської зрілості, забезпечити сталість розвитку, оптимізувати

управлінські процеси, посилити кадровий потенціал і конкурентоспроможність освітніх послуг.

Підвищення інтегрального показника до 86% свідчить про формування ефективної, інноваційно орієнтованої та соціально відповідальної моделі управління дошкільним закладом освіти.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено комплекс науково обґрунтованих заходів, спрямованих на удосконалення системи управління Комунального закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №208 м. Дніпро. Здійснений аналіз дозволив визначити ключові напрями підвищення ефективності управління, які базуються на принципах стратегічного, інноваційного та компетентнісного менеджменту.

Розроблена модель стратегії розвитку управління охоплює такі пріоритетні напрями: удосконалення організаційно-управлінської структури, посилення кадрового потенціалу, модернізацію ресурсного забезпечення, впровадження цифрових технологій у менеджмент та освітній процес, активізацію інноваційної діяльності, розширення комунікаційної взаємодії із зовнішнім середовищем. На основі цих напрямів сформовано п'ятирічний план реалізації стратегії та систему конкретних заходів із зазначенням термінів, відповідальних осіб і очікуваних результатів, що забезпечує практичну реалізацію запропонованих рішень.

Розрахунки інтегрального показника ефективності управління після впровадження запропонованої стратегії свідчать про його зростання до 86,1%, що відповідає високому рівню результативності. Це означає, що вдосконалення управлінських процесів сприятиме підвищенню якості освітньої діяльності, покращенню матеріально-технічного забезпечення, зростанню мотивації та професійного рівня персоналу, а також зміцненню довіри батьків і партнерських зв'язків закладу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить перехід КЗДО №208 Дніпровської міської ради м. Дніпро на інноваційну модель управління, що характеризується гнучкістю, відкритістю до змін, високим рівнем стратегічної орієнтованості й ефективності прийняття рішень. Це створює підґрунтя для сталого розвитку закладу, підвищення його конкурентоспроможності в освітньому середовищі міста Дніпра та відповідності сучасним вимогам державної політики у сфері дошкільної освіти.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні основи ефективного управління закладом дошкільної освіти. Уточнено сутність поняття «управління ЗДО» як цілісної соціально-педагогічної системи, спрямованої на забезпечення якості дошкільної освіти, розвиток кадрового потенціалу та оптимальне використання ресурсів. Розкрито принципи, функції та нормативно-правові засади управлінської діяльності, що визначають її демократичний, гуманістичний та інноваційний характер.

Встановлено, що ефективність управління базується на гармонійному поєднанні класичних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання) з інноваційною та аналітичною діяльністю керівника. Узагальнено сучасні підходи до управління ЗДО – адміністративний, процесний, системний, демократичний, компетентнісний та інноваційний, – доведено доцільність їх інтеграції в єдину модель.

Визначено основні критерії та показники ефективності управління, які охоплюють організаційний, кадровий, освітній, ресурсний, соціально-психологічний, репутаційний та інноваційний аспекти. Сформовано теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу реального стану управлінської діяльності в конкретному закладі дошкільної освіти та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз ефективності системи управління КЗДО №208. Проаналізовано організаційно-економічні, кадрові, управлінські та фінансові аспекти діяльності закладу. Визначено, що управлінська система КЗДО №208 характеризується стабільністю, системністю та орієнтацією на розвиток, однак потребує вдосконалення у сферах ресурсного забезпечення, інноваційної діяльності, мотиваційної

політики та цифровізації управління. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що основними перевагами закладу є високий рівень професійної підготовки педагогічних працівників, наявність умов для інклюзивної освіти, демократичний стиль керівництва та ефективна взаємодія з батьківською громадою. Водночас серед проблемних аспектів виокремлено недостатнє фінансування, нерівномірну наповнюваність груп і потребу в оновленні матеріально-технічної бази.

Проведене оцінювання управлінської діяльності закладу показало, що інтегральний рівень ефективності системи управління становить 73,4%, що відповідає рівню «вище середнього». Це свідчить про ефективне функціонування закладу при наявності значного потенціалу для подальшого вдосконалення.

У третьому розділі розроблено стратегію підвищення ефективності управління КЗДО №208, яка базується на результатах діагностики та аналізу попередніх етапів. Сформовано п'ятиблокову модель стратегії, що охоплює аналітичний, цільовий, розробний, операційний та оціночно-коригувальний блоки. Визначено стратегічні напрями розвитку – організаційний, кадровий, ресурсний, інноваційно-цифровий і соціально-комунікаційний – із конкретизованими заходами, термінами, відповідальними особами та очікуваними результатами. Розроблено п'ятирічний план реалізації стратегії (2026–2030 рр.), що забезпечує поетапність, контрольованість і реалістичність упровадження змін.

Очікуваними результатами реалізації запропонованих заходів є: підвищення інтегрального показника ефективності управління до 0,86, зростання якості освітнього процесу, модернізація матеріально-технічної бази, розширення цифрових сервісів, активізація інноваційної діяльності педагогів і зміцнення позитивного іміджу закладу. Удосконалення управління сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, формуванню професійно мотивованого педагогічного колективу та забезпеченню сталого розвитку закладу в умовах сучасних освітніх трансформацій.

Загалом результати дослідження підтвердили, що управління КЗДО №208 м. Дніпро характеризується достатнім рівнем ефективності, а розроблена стратегія його вдосконалення є науково обґрунтованою, адаптивною до сучасних умов та здатною забезпечити перехід від стабільного функціонування до інноваційно орієнтованого розвитку.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впровадження запропонованих заходів забезпечить формування сучасної моделі управління закладом дошкільної освіти, яка ґрунтується на принципах стратегічності, інноваційності, гнучкості та партнерської взаємодії. Це створює умови для сталого розвитку КЗДО №208 м. Дніпро, підвищення його конкурентоспроможності та відповідності сучасним вимогам державної політики у сфері освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко Н.Б., Грибосєдова Т.О. Проблема підвищення ефективності управління закладом дошкільної освіти в сучасному освітньому просторі. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2021. №2(1). С. 9-16. URL: <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/pedagogics/article/view/2342/2240> (дата звернення 11.04.2025)
2. Булиніна О.Д., Булинін В.О. Удосконалення управління інноваційними процесами в закладі дошкільної освіти. *Proceedings of VII International Scientific and Practical Conference*. Kyoto, Japan. 2021. С. 327–338. URL: <https://repo.knmu.edu.ua/handle/123456789/29674> (дата звернення 11.04.2025)
3. Волошина О. Проблема менеджменту закладами дошкільної освіти в умовах інклюзії. *Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови*. 2024. №2(23). С. 23-34. URL: <https://www.spp.org.ua/index.php/journal/article/view/228/209> (дата звернення 11.04.2025)
4. Харькова Є., Шаповалова О. Науково-педагогічні засади управління закладами дошкільної освіти. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2023. №1(9). С. 54-64. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/probl_sych_school/2023/1/7.pdf (дата звернення 11.04.2025)
5. Brandisauskiene A., Cesnaviciene J., Bredikyte M., Sabaliauskiene R. The Quality of Early Childhood Curricula and Distributed Leadership in Lithuanian ECEC Institutions. *Education Sciences*. 2024. vol. 14(2). p. 166. URL: <https://doi.org/10.3390/educsci14020166> (дата звернення 12.04.2025)
6. Douglass A. Leadership for quality early childhood education and care. *OECD Education Working Papers*. 2019. No.211. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/6e563bae-en>. (дата звернення 13.04.2025)

7. Strehmel P., Heikka J., Hujala E., Rodd J., Waniganayake M. Leadership in Early Education in Times of Change: Research from five Continents (1st ed.). Verlag Barbara Budrich. 2019. URL: <https://doi.org/10.2307/j.ctvmd84fc> (дата звернення 14.04.2025)
8. Lattner K., Strehmel P. Pandemic-related challenges for team leadership in ECEC centres in Germany. *ICEP 17*. 2023. №20 URL: <https://doi.org/10.1186/s40723-023-00125-4> (дата звернення 15.04.2025)
9. Keski-Rauska M.-L., Fonsen E., Aronen K., Riekkola A. Research on a joint leadership model for early childhood education in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*. 2016. vol. 5(2). P. 310-328 URL: <http://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2016/12/Keski-Rauska-Fonsen-Aronen-Riekkola-iss> (дата звернення 16.04.2025)
10. Аніщук А.М. Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти: навчальний посібник для магістрів спеціальності 012 Дошкільна освіта. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 319 с.
11. Пономаренко Т.О. Управління в системі дошкільної освіти: навч. Посіб. Краматорськ: КЕГІ, 2012. 318 с.
12. Островерхова Н. Загальноосвітній навчальний заклад як активна соціально-педагогічна система. *Навчання і виховання обдарованої дитини: теорія та практика*. 2015. Вип. 1. С. 19-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nivoo_2015_1_4 (дата звернення: 18.04.2025)
13. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 21.04.2025)
14. Про дошкільну освіту: Закон України від 06.06.2024 № 3788-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text> (дата звернення 21.04.2025)
15. Макаренко С.І. Основи управління в галузі дошкільної освіти : навчально-методичний посібник : в 2 ч. Ч. 1: МОН України, Маріупол. Держ. Ун-т, каф. Дошкільної освіти. Мелітополь : ТОВ «Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні», 2021. 220 с.

16. Ребуха Л., Павлусик Т. Принципи управління закладами освіти. *Інновації в освіті: перспективи розвитку* : матеріали I Міжнар. Наук.-практ. Конф. [Тернопіль, 20 трав. 2021 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 93-96.
17. Прокопенко А.І., Рогова Т.В. Управління в сучасній системі освіти. Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, 2013. 311 с.
18. Романюк І.А. Аналіз, планування, контроль як функції управлінської діяльності керівника дошкільного навчального закладу. Тернопіль: Мандрівець, 2011. 280 с.
19. Сімончук Л. Основні функції управління закладом дошкільної освіти на основі менеджменту. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Досвід роботи вихователя закладу дошкільної освіти: традиційні підходи та інновації». 19 травня 2020 р. м. Ужгород. URL: <https://genezum.org/library/osnovni-funkcii-upravlinnya-zakladom-doshkilnoi-osvity-na-osnovi-menedjmentu> (дата звернення: 25.04.2025)
20. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. №1187. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення 27.04.2025)
21. Положення про заклад дошкільної освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2025 р. №818. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення 27.04.2025)
22. Положення про атестацію педагогічних працівників: Наказ МОН від 10.09.2024 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text> (дата звернення 27.04.2025)
23. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н.Я. Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

24. Подмарьков В.А. Впровадження процесного підходу до управління навчальним закладом. Матеріали VII Міжнародної науково-методичної конференції Форуму молодих економістів-кібернетиків „Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід” (21-22 жовтня 2016 р., Тернопіль. 2016. С. 130-131.

25. Козенков Д.Є., Альошина Т.В., Гайдук І.В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 38. С. 1-7.

26. Кононова І.В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і регіон*. 2013. №3. С. 93-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_3_17 дата звернення: 28.05.2025).

27. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3> (дата звернення: 28.05.2025).

28. Соколова Л.В. Фомування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2015. № 1 (36). С. 134-139.

29. Казаріна А.В. Управління ДНЗ на засадах системного підходу. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теоретико-методологічні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів» (29 березня 2016 року) . 2016.. С. 158–166.

30. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. Посіб. К.: Знання, 2016. 359 с.

31. Волковський С. Особистісно орієнтоване управління загальноосвітніми закладами. *Директор школи*. 2005. Січень. № 2-3. С. 14-20.

32. Ткачук Л., Ткачук М. Гуманізація управління закладом освіти в умовах модернізації національної системи освіти України з позицій людиноцентристського підходу. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної*

школи. 2022. №2(8). С. 42-48. URL: [https://doi.org/10.31499/2706-6258.2\(8\).2022.268051](https://doi.org/10.31499/2706-6258.2(8).2022.268051) (дата звернення: 30.05.2025)

33. Професійна педагогічна освіта: особистісно орієнтований підхід : монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. 436 с.

34. Чижевський Б.Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Освітня аналітика України*. 2021. Вип. 1. С. 5-20.

35. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : Світовий досвід та українські перспективи / за заг. Ред. О. В. Овчарук. К. : К.І.С., 2004. 112 с.

36. Часнікова О.В. Компетентнісний підхід в освіті як основа її реформування. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2607 (дата звернення: 30.05.2025)

37. Рогульська О.О. Реалізація компетентнісного підходу у підготовці компетентних фахівців нової генерації. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методика навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2018. Вип. 50. С. 364-367. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mitimpt_2018_50_76 (дата звернення: 01.06.2025)

38. Савинова Н. Компетентісне навчання і партнерська взаємодія: уникаємо помилок. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2019. №2. С. 13-20.

39. Даниленко Л. Інноваційний освітній менеджмент: навчальний посібник. Київ : Главник, 2016. 143с.

40. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі: колективна монографія / за заг. Редакцією Г.Л. Єфремової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2020. 444 с.

41. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2004. 240 с.

42. Назаревич І.С. Інноваційний підхід в управлінні дошкільним навчальним закладом. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний менеджмент у закладах освіти». 2017. Т. 2. С. 91-95.
43. Сас Н. Основи інноваційного управління навчальними закладами : навч.-метод. Посіб. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2013. 178 с.
44. Омельченко М. Управління інноваційними підходами у дошкільній освіті в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. №8 (3). С. 38-44. URL: <https://doi.org/10.15421/1520> (дата звернення: 04.06.2025)
45. Бондаренко Н.Б., Грибоєдова Т.О. Проблема підвищення ефективності управління закладом дошкільної освіти в сучасному освітньому просторі. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2021. №2(1). С. 9-16. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-4360-2021-1-2-01> (дата звернення: 04.06.2025)
46. Колесніченко О. Ефективне управління закладом дошкільної освіти в сучасних українських реаліях. *Сучасна управлінська наука в цифровому суспільстві*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (12-13 грудня 2024 р.). Запоріжжя: БДПУ, 2024. С. 24-26. URL: <https://surl.li/ceesrf> (дата звернення: 05.06.2025)
47. Чернявська М.В. Теоретичні засади партнерської взаємодії закладу дошкільної освіти та батьків. *Соціокультурні та психолого-педагогічні аспекти організації освітньо-розвиткового простору в сучасному закладі освіти* : матеріали Міжнар. Наук.-практ. Онлайн-конф., Харків, 23 трав. 2023 р. Харків, 2023. С. 449-451.
48. Педагогічне партнерство ЗДО з учасниками освітнього процесу: навчально-методичний посібник / укл. Л. В. Бобро. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2024. 146 с.
49. Зданевич Л. Соціально-педагогічне партнерство у дошкільній освіті. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. № 81. С. 173-177.

50. Априлева І.В. Соціально-педагогічне партнерство в освіті – сутність, основні ідеї. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. №51. С. 7-17.

51. Критерії якості дошкільної освіти. Звіт за результатами дослідження в межах міжнародного проекту «Міжнародні критерії якості дошкільних освітніх програм»/ Упорядники: Софій Н., Гайда Ю. Київ, 2019. 77с. URL: <http://www.doshkillia.ua/wpcontent/uploads/2019/10.pdf>. (дата звернення: 08.06.2025)

52. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності : конспект лекцій / укладачі: Г.А. Мішеніна, Я.В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2022. 138 с.

53. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / В.С. Пономаренко, І.В. Гонтарева ; заг. ред. докт. екон. наук, проф. Пономаренка В.С. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.

54. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 10. С. 87–91.

55. Електронний poradnik для директора закладу дошкільної освіти «Як створити та розбудувати внутрішню систему забезпечення якості освіти». URL: <https://sqe.gov.ua/poradnik-dlya-direktora-zakladu-doshki/> (дата звернення: 10.06.2025)

56. Ключові показники якості дошкільної освіти. Брошура. URL: <https://surli.cc/itzeyg> (дата звернення: 10.06.2025)

57. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах дошкільної освіти: наказ Державної служби якості освіти України від 30 листопада 2020 р. № 01-11/71. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/Metodichni_rekomendacii_VSZYAO_ZDO-2025.pdf (дата звернення: 20.05.2025)

58. Соловей Ю.О. Чинники ефективної управлінської діяльності директора закладу дошкільної освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»: зб.наук. пр. 2018. № 2 (43). С. 265-270

59. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

60. Настільна книга керівника закладу дошкільної освіти. Частина 1/упор.: Курочка Н.М., Омеляненко Н.В. Тернопіль: Мандрівець, 2008. 248с.

61. Артюшок В.С. Розвиток кадрового потенціалу закладу дошкільної освіти. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1158> (дата звернення: 10.06.2025)

62. Артюшок В.С. Окремі підходи до формування людського капіталу організації. *Дослідження інновацій та перспективи розвитку науки і техніки у XXI столітті*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Рівне, 25–26 листопада 2021 року). Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука. Рівне : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Ч. 3. С.135-140.

63. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 528 с.

64. Сич. Т.В. Управління людськими ресурсами закладу освіти : навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»] / Держ. Закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 283 с.

65. Козак Л., Швидка І. Якість дошкільної освіти на сучасному етапі. *Освітологічний дискурс*. 2018. № 3-4. С. 198-208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/osdys_2018_3-4_19 (дата звернення: 15.06.2025)

66. Беленька Г., Коваленко О., Шинкар Т., Якість дошкільної освіти в Україні та країнах ЄС: параметри виміру та методичний супровід. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. Т. 1. № 72.

67. Загородня Л.П., Якість освітніх послуг як компонент іміджу дошкільного навчального закладу. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені О. Довженка*. Педагогічні науки. 2017. Вип. 35.

68. Піроженко Т.О. Якість дошкільної освіти: сучасна ситуація та погляд у перспективу. *Актуальні проблеми психології*. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2018, Т. IV, Вип. 14.

69. Біляковська О. Якість вищої освіти: від минулого до сучасного. *Rozwój polskiej i ukraińskiej teorii i praktyki pedagogicznej na przestrzeni XIX–XXI wieku*. Edukacyjny wymiar miejsca i przestrzeni / red. A. Haratyk, N. Zayachkivska. Wrocław. 2021. Т. 9. S. 193–203. URL: <https://bibliotekacyfrowa.pl/dlibra/publication//141901/edition/133268> (дата звернення: 17.06.2025)

70. Біляковська О. Забезпечення якості дошкільної освіти як необхідна умова її модернізації. *Pedagogika. Studia i Rozprawy*. 2021. Т. 30. S. 165-178.

71. Забезпечення якості освітнього процесу в закладі дошкільної освіти: курс лекцій / Л.П. Загородня, М.І. Олійник. Глухів: Глухівський НПУ ім. О. Довженка, 2024. 274 с.

72. Леміш К.М., Колесніченко О.А. Управління змінами в закладі дошкільної освіти. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XIV Міжнародної наукової конференції. 26 травня 2025, Національний університет «Одеська політехніка». М. Одеса, Україна. 2025. С. 145-146. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2025/APTPM-25.pdf>

73. Білозеров І.С. Соціально-психологічні чинники розвитку сучасного колективу. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти* : зб. наук. пр. : матер. Всеукраїнської наук.-практ. Конф. «Психолого-педагогічні аспекти формування управлінського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика», 22 жовтня 2014 р. / за ред. Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. Г. РОМАНОВСЬКИЙ. Харків : НТУ «ХПІ», 2014. Вип. 40-41 (44-45). С. 246-255.

74. Боцюн Ю.В. Способи формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Управління розвитком*. 2011. №20. С.146-147.

75. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. №4 (44). Квітень, 2017. С. 98-103.

76. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. Посібн. Вінниця, 2018. 196 с.

77. Молочко М.В. Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі дошкільного закладу : дис. ... канд. Пед. Наук : спец. 13.00.07 ; Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова. К., 2004. 20 с.

78. Редько С.І. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі: навч. Посіб. Київ. Ун-т ім. Бориса Грінченка, Ін-т лідерства та соц. Наук. К.: Київ. Ун-т ім. Бориса Грінченка, 2011. 39 с.

79. Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Правовий вісник Університету «Крок»*. 2016. № 2. С. 150-154.

80. Лазаренко І. Формування іміджу освітньої установи. *Директор школи*. Україна. 2006. № 11. С. 36-39.

81. Барна Н.В. Імеджологія : навч. посіб. [для дист. Навч.]. Київ : Університет «Україна», 2007. 217 с.

82. Бобир В.Г. Формування позитивного іміджу сучасного дошкільного навчального закладу: URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/6.pdf (дата звернення: 27.06.2025)

83. Доманова, О., Ярець, К. Іміджеві складові сучасного дошкільного навчального закладу нового типу. URL: http://ird.npu.edu.ua/files/domanova_yrec.pdf. (дата звернення: 27.06.2025)

84. Яковлєва О.М., Дармостук Є.Ю. Імідж закладу дошкільної освіти як засіб підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. *Основні напрями розвитку педагогічної науки*. 2018. С. 164-165.

85. Освітнє середовище закладу дошкільної освіти: технології проєктування : навч.-метод. Посібник / О.Д. Рейпольська, І.М. Гудим, Л.І. Зайцева, І.В. Луценко, В.О. Луценко, Г.Г. Цветкова; за ред. О.Д. Рейпольської. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2021. 222 с.

86. Коновальчук І.І. Технологія організації інноваційної діяльності закладів дошкільної освіти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. Педагогічні науки. 2018. Вип. 4. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDUP_2018_4_16 (дата звернення: 29.06.2025)

87. Формування інноваційного простору дошкільної освіти: наук.-метод. посіб. / упоряд. Н.В. Любченко, О.А. Прокопенко; А.С. Виноградова за ред. Є.Р. Чернишової / Ун –т менедж. Освіти НАПН України. К., 2012. Ч. 1. 112 с.

88. Інноваційні освітні технології : навчально-методичний посібник / упорядник Л.М. Прокопів. Івано-Франківськ, 2020. 172 с. URL: <http://surl.li/afgia> (дата звернення: 07.07.2025)

89. Новгородська Ю.Г. Інноваційний менеджмент в освіті: навчально-методичний посібник для магістрів спеціальності 073 Менеджмент. Ніжин: Видавництво НДУ ім. М. Гоголя, 2019. 120 с.

90. Смольникова Г.В., Семененко А.А. Особливості інноваційної діяльності в закладах дошкільної освіти. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 16 : Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики. 2018. Вип. 30. С. 129-133.

91. Ємчик О. Інноваційна діяльність як вид педагогічної творчості вихователя закладу дошкільної освіти. *Acta Paedagogica Volynienses*, 2023. №1. С. 25-30. URL: <https://doi.org/10.32782/apv/2023.1.4> (дата звернення: 07.06.2025)

92. Кузнецова К.С., Комісарик М.І., Танявська Я.А., Беспалько Г.М. Інноваційні технології в дошкільній освіті навч. посібник. Чернівці: Видавничо-інформаційний центр «Місто», 2023. 270 с.

Додаток А

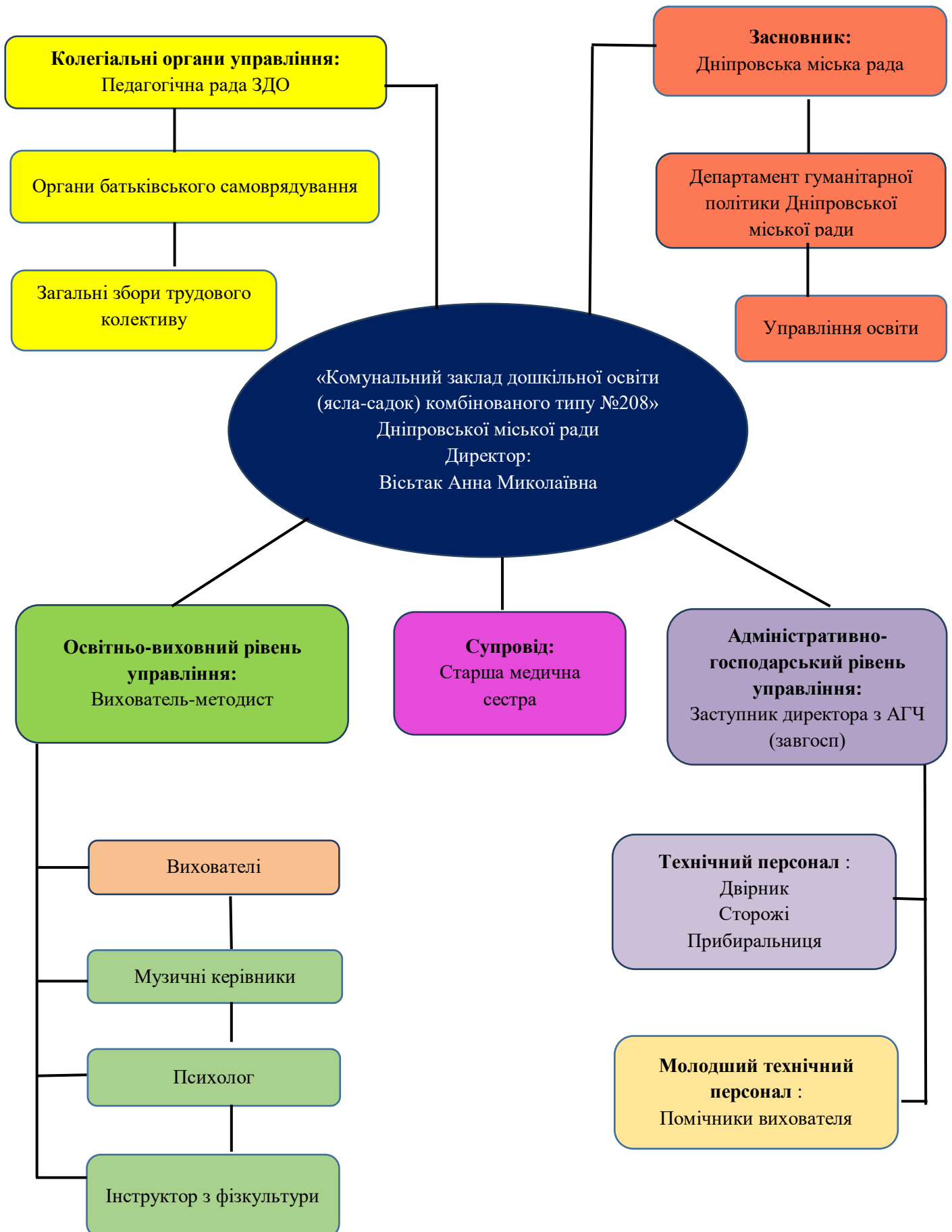


Рис. А.1 Організаційна структура КЗДО №208 м. Дніпро

АНКЕТА**Оцінка ефективності управління закладом дошкільної освіти
(працівники)****Шановний(а) респонденте!**

Просимо Вас узяти участь в опитуванні, мета якого – оцінити ефективність управлінської діяльності керівника та адміністрації закладу дошкільної освіти.

Отримані результати будуть використані виключно в наукових цілях для узагальнення та підготовки кваліфікаційної роботи магістра.

Анонімність та конфіденційність Ваших відповідей гарантується.

Будь ласка, відповідайте щиро, позначаючи обраний варіант або додаючи власні коментарі.

1. Стаж роботи *

до 3 років

3–10 років

понад 10 років

2. Організація освітнього процесу

(Оцініть за шкалою від 1 (дуже низький рівень) до 5 (дуже високий рівень))

	1	2	3	4	5
Чіткість планування роботи ЗДО					
Відповідність освітнього процесу програмним вимогам					
Гнучкість організації роботи з дітьми					
Чіткість планування роботи ЗДО					
Відповідність освітнього процесу програмним вимогам					
Гнучкість організації роботи з дітьми					

3. Комунікація та зворотний зв'язок

(Оцініть за шкалою від 1 (дуже низький рівень) до 5 (дуже високий рівень))

	1	2	3	4	5
Доступність керівника для спілкування					
Своєчасність отримання інформації					
Якість зворотного зв'язку з адміністрацією					
Доступність керівника для спілкування					
Своєчасність отримання інформації					
Якість зворотного зв'язку з адміністрацією					

4. Матеріально-технічне забезпечення

(Оцініть за шкалою від 1 (дуже низький рівень) до 5 (дуже високий рівень))

	1	2	3	4	5
Забезпечення сучасними дидактичними матеріалами					
Стан приміщень та обладнання					
Доступ до сучасних цифрових технологій					
Забезпечення сучасними дидактичними матеріалами					
Стан приміщень та обладнання					
Доступ до сучасних цифрових технологій					

5. Професійний розвиток та мотивація персоналу

(Оцініть за шкалою від 1 (дуже низький рівень) до 5 (дуже високий рівень))

	1	2	3	4	5
Можливості підвищення кваліфікації					
Мотивація до впровадження інновацій					
Система морального та матеріального заохочення					
Можливості підвищення кваліфікації					
Мотивація до впровадження інновацій					
Система морального та матеріального заохочення					

6. Інноваційна діяльність

(Оцініть за шкалою від 1 (дуже низький рівень) до 5 (дуже високий рівень))

	1	2	3	4	5
Використання сучасних методик та технологій					
Застосування цифрових інструментів в управлінні					
Рівень оновлення освітніх програм					
Використання сучасних методик та технологій					
Застосування цифрових інструментів в управлінні					
Рівень оновлення освітніх програм					

7. Які, на вашу думку, основні проблеми в управлінні закладом та які зміни Ви вважаєте необхідними?

АНКЕТА
Оцінка ефективності управління закладом дошкільної освіти
(обслуговуючий персонал)

Шановний(а) респонденте!

Просимо Вас узяти участь в опитуванні, мета якого – оцінити ефективність управлінської діяльності керівника та адміністрації закладу дошкільної освіти.

Отримані результати будуть використані виключно в наукових цілях для узагальнення та підготовки кваліфікаційної роботи магістра.

Анонімність та конфіденційність Ваших відповідей гарантується.

Будь ласка, відповідайте щиро, позначаючи обраний варіант або додаючи власні коментарі.

Будь ласка, оцініть подані твердження за 5-бальною шкалою:

- 1 – дуже низький рівень;
- 2 – низький рівень;
- 3 – середній рівень;
- 4 – достатній рівень;
- 5 – високий рівень.

1. Організація праці

	1	2	3	4	5
Умови моєї праці є безпечними та комфортними					
Графік роботи чітко організований та зручний					
Я отримую необхідні інструкції для якісного виконання завдань					
Умови моєї праці є безпечними та комфортними					
Графік роботи чітко організований та зручний					
Я отримую необхідні інструкції для якісного виконання завдань					

2. Матеріально-технічне забезпечення

	1	2	3	4	5
Заклад забезпечує мене необхідними матеріалами, інструментами, обладнанням					
Проблеми з технічним чи господарським забезпеченням вирішуються оперативно					
Заклад забезпечує мене необхідними матеріалами, інструментами, обладнанням					
Проблеми з технічним чи господарським забезпеченням вирішуються оперативно					

3. Управлінська діяльність керівництва

	1	2	3	4	5
Керівник закладу враховує думку працівників під час прийняття рішень					
Я відчуваю підтримку та повагу з боку адміністрації					
У закладі існує зрозуміла система контролю та оцінки роботи					
Керівник закладу враховує думку працівників під час прийняття рішень					
Я відчуваю підтримку та повагу з боку адміністрації					
У закладі існує зрозуміла система контролю та оцінки роботи					

4. Професійний розвиток і мотивація

	1	2	3	4	5
Я маю можливість підвищувати кваліфікацію або отримувати нові знання					
Моя праця належним чином визнається та оцінюється					
Я маю можливість підвищувати кваліфікацію або отримувати нові знання					
Моя праця належним чином визнається та оцінюється					

5. Загальна оцінка

	1	2	3	4	5
Я задоволений(а) умовами своєї праці в закладі					
Управління закладом є ефективним і сприяє якісній роботі всіх підрозділів					
Я задоволений(а) умовами своєї праці в закладі					
Управління закладом є ефективним і сприяє якісній роботі всіх підрозділів					

6. Що, на Вашу думку, необхідно покращити в управлінні закладом дошкільної освіти?

АНКЕТА

Оцінка ефективності управління закладом дошкільної освіти (батьки)

Шановні батьки!

Ми прагнемо вдосконалити роботу нашого закладу дошкільної освіти. Просимо Вас відповісти на кілька запитань. Ваші відповіді допоможуть оцінити якість управління, визначити сильні та слабкі сторони, а також покращити умови для розвитку дітей.

Анкетування є анонімним, усі дані використовуються лише в узагальненому вигляді для наукових досліджень.

Будь ласка, оцініть твердження за 5-бальною шкалою:

- 1 – зовсім не згоден(на);
- 2 – частково не згоден(на);
- 3 – важко відповісти;
- 4 – згоден(на);
- 5 – повністю згоден(на).

1. Організація освітнього процесу*

	1	2	3	4	5
Освітні послуги відповідають віковим потребам та інтересам моєї дитини					
У закладі створені безпечні та комфортні умови перебування дітей					
Чітко організований режим дня та навчально-виховний процес					
Освітні послуги відповідають віковим потребам та інтересам моєї дитини					
У закладі створені безпечні та комфортні умови перебування дітей					
Чітко організований режим дня та навчально-виховний процес					

2. Комунікація з адміністрацією та вихователями*

	1	2	3	4	5
Адміністрація закладу відкрита до діалогу з батьками					
Вихователі регулярно інформують мене про розвиток і успіхи дитини					
Конфліктні ситуації вирішуються вчасно та справедливо					
Адміністрація закладу відкрита до діалогу з батьками					
Вихователі регулярно інформують мене про розвиток і успіхи дитини					
Конфліктні ситуації вирішуються вчасно та справедливо					

3. Матеріально-технічна база*

	1	2	3	4	5
Умови харчування в ЗДО мене задовольняють					
Приміщення та територія закладу доглянуті й безпечні для дітей					
У групах є достатня кількість іграшок, навчальних матеріалів, обладнання					
Умови харчування в ЗДО мене задовольняють					
Приміщення та територія закладу доглянуті й безпечні для дітей					
У групах є достатня кількість іграшок, навчальних матеріалів, обладнання					

4. Інноваційність та розвиток*

	1	2	3	4	5
Заклад застосовує сучасні методики та інноваційні підходи у вихованні дітей					
Є можливості для розвитку творчих здібностей дитини (гуртки, свята, проекти)					
Заклад застосовує сучасні методики та інноваційні підходи у вихованні дітей					
Є можливості для розвитку творчих здібностей дитини (гуртки, свята, проекти)					

5. Загальна оцінка управління*

	1	2	3	4	5
Я задоволений(а) якістю управління ЗДО загалом					
Я відчуваю, що думка батьків враховується у прийнятті рішень					
Я готовий(а) рекомендувати цей заклад іншим батькам					
Я задоволений(а) якістю управління ЗДО загалом					
Я відчуваю, що думка батьків враховується у прийнятті рішень					
Я готовий(а) рекомендувати цей заклад іншим батькам					

6. Що, на Вашу думку, потрібно покращити в роботі закладу дошкільної освіти?*

АНКЕТА

Оцінка ефективності управління закладом дошкільної освіти (адміністрація)

Шановний(а) респонденте!

Просимо Вас узяти участь в опитуванні, мета якого – оцінити ефективність управлінської діяльності керівника та адміністрації закладу дошкільної освіти.

Отримані результати будуть використані виключно в наукових цілях для узагальнення та підготовки кваліфікаційної роботи магістра.

Анонімність та конфіденційність Ваших відповідей гарантується.

Будь ласка, відповідайте щиро, позначаючи обраний варіант або додаючи власні коментарі.

Будь ласка, оцініть подані твердження за 5-бальною шкалою:

- 1 – дуже низький рівень;
- 2 – низький рівень;
- 3 – середній рівень;
- 4 – достатній рівень;
- 5 – високий рівень.

1. Організація управлінської діяльності

	1	2	3	4	5
Наявність чітко визначених стратегічних і тактичних цілей у діяльності ЗДО					
Якість планування роботи закладу (річні, місячні, тижневі плани)					
Раціональність розподілу обов'язків між адміністрацією та педагогами					
Ефективність системи контролю за виконанням рішень					
Наявність чітко визначених стратегічних і тактичних цілей у діяльності ЗДО					
Якість планування роботи закладу (річні, місячні, тижневі плани)					
Раціональність розподілу обов'язків між адміністрацією та педагогами					
Ефективність системи контролю за виконанням рішень					

2. Кадрова політика та мотивація *

	1	2	3	4	5
Рівень професійного відбору та розстановки кадрів					
Наявність системи заохочення та мотивації персоналу					
Створення сприятливого психологічного клімату в колективі					
Умови для професійного зростання та підвищення кваліфікації					
Рівень професійного відбору та розстановки кадрів					
Наявність системи заохочення та мотивації персоналу					
Створення сприятливого психологічного клімату в колективі					
Умови для професійного зростання та підвищення кваліфікації					

3. Управління освітнім процесом

	1	2	3	4	5
Використання сучасних методик і технологій в освітньому процесі					
Забезпечення якості освітніх послуг відповідно до Базового компонента дошкільної освіти					
Сприяння впровадженню інновацій (цифрові інструменти, проєктне навчання)					
Використання сучасних методик і технологій в освітньому процесі					
Забезпечення якості освітніх послуг відповідно до Базового компонента дошкільної освіти					
Сприяння впровадженню інновацій (цифрові інструменти, проєктне навчання)					

4. Фінансово-економічна діяльність

	1	2	3	4	5
Ефективність планування та використання бюджетних коштів					
Залучення додаткових ресурсів (спонсорів, грантів, благодійної допомоги)					
Забезпечення матеріально-технічної бази закладу					
Ефективність планування та використання бюджетних коштів					
Залучення додаткових ресурсів (спонсорів, грантів, благодійної допомоги)					
Забезпечення матеріально-технічної бази закладу					

5. Взаємодія із зовнішнім середовищем

	1	2	3	4	5
Налагодження партнерських стосунків з батьками вихованців					
Відкритість та прозорість управлінських рішень					
Співпраця з місцевою владою, громадськими організаціями					
Налагодження партнерських стосунків з батьками вихованців					
Відкритість та прозорість управлінських рішень					
Співпраця з місцевою владою, громадськими організаціями					

6. Які, на Вашу думку, головні проблеми та резерви підвищення ефективності управління закладом дошкільної освіти?