

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНИЙ КОМПОНЕНТ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Кваліфікаційна робота
здобувачки освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент,
Управління закладом освіти»
Освітньо-науковий кандидат
Керівник: к.пед.н., доц. Яковенко О. І.
Рецензент: завідувач кафедри загальної
педагогіки і спеціальної освіти
ІДГУ, к.пед.н., доц. Звєкова В. К.

Ізмаїл – 2025

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницької та туристичної діяльності

протокол № 7 від «14» серпня 2025 р.

Завідувач кафедри
Метіль Т.К.

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«24» серпня 2024 р.

Оцінки 87 добре
(за стобальним шкалою) (за 5-бальною шкалою)

Голова ЕК

Мурманко Т.С.
(підпис) (підпис, печатка)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОГО КОМПОНЕНТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	7
1.1. Зміст контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника закладу освіти.....	7
1.2. Інституційні засади контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності закладу освіти.....	13
1.3. Методичні засади реалізації контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика Новонекрасівський заклад дошкільної освіти (ясла-садок) «Золота рибка» Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області.....	27
2.2. Організація реалізації контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка».....	35
2.3. Оцінка ефективності реалізації контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка».....	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	62
3.1. Зарубіжний досвід реалізації контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти.....	62
3.2. Визначення напрямів удосконалення реалізації контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти.....	67
3.3. Розробка заходів підвищення ефективності реалізації контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти.....	86
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена сучасними тенденціями розвитку освітньої сфери, які вимагають від керівників закладів освіти високого рівня професійної компетентності, здатності до стратегічного мислення та ефективного управління ресурсами. В умовах реформування системи освіти України, інтеграції у європейський освітній простір та впровадження нових стандартів якості особливого значення набуває саме контрольню-аналітична діяльність, яка забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи закладу, виявлення проблемних зон та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Контрольно-аналітичний компонент виступає ключовим інструментом у системі менеджменту освіти, адже дозволяє керівнику не лише здійснювати моніторинг освітнього процесу, а й формувати ефективні стратегії розвитку, підвищувати якість освітніх послуг та забезпечувати відповідність діяльності закладу сучасним вимогам суспільства. У сучасних умовах цифровізації та зростання ролі інформаційних технологій контрольню-аналітична функція управління стає основою для побудови прозорої, результативної та інноваційної системи управління закладом освіти. Таким чином, дослідження контрольню-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника закладу освіти має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки сприяє вдосконаленню управлінських процесів, підвищенню ефективності освітньої діяльності та формуванню конкурентоспроможної моделі розвитку освітніх установ.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка заходів з підвищення ефективності реалізації контрольню-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти на підставі вивчення теоретичних засад контрольню-аналітичного компоненту управлінської діяльності керівника закладу освіти та вивчення ефективності її реалізації у Новонекрасівському закладі дошкільної освіти (ясла-садок) «Золота рибка» Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

1. Вивчення теоретичних засад контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника закладу освіти

2. Оцінка ефективності реалізації контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти (ясла-садок) «Золота рибка».

3. Визначити напрями удосконалення реалізації контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти

4. Розробити заходи підвищення ефективності реалізації контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність керівника закладу освіти як цілісна система організації, планування, контролю та розвитку освітнього процесу. **Предметом дослідження** виступає контрольно-аналітичний компонент цієї діяльності, що забезпечує об'єктивну оцінку результатів, виявлення проблемних зон та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Методи дослідження. Для досягнення мети роботи використано комплекс взаємопов'язаних методів, зокрема, теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація) застосовано для розкриття сутності контрольно-аналітичної функції та її ролі в освітньому менеджменті; порівняльний та структурно-логічний аналіз використано для дослідження сучасних підходів до організації контролю й оцінювання результатів діяльності закладів освіти; емпіричні методи (спостереження, анкетування, інтерв'ю) дали змогу дослідити практику реалізації контрольно-аналітичних процедур у Новонекрасівському закладі дошкільної освіти (ясла-садок) «Золота рибка»; статистичні та аналітичні методи застосовано для узагальнення отриманих даних, виявлення тенденцій та формування висновків щодо ефективності управлінських рішень.

Інформаційна база дослідження. Для написання кваліфікаційної роботи були використані наукові та науково-практичні праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності реалізації контрольного-аналітичного компонента управлінської діяльності у Новонекрасівському закладі дошкільної освіти (ясла-садок) «Золота рибка» Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на:

- IX Всеукраїнська науково–практична конференція молодих вчених та студентів «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (16 травня 2025 року, м. Ізмаїл) на тему «Впровадження внутрішнього контролю у закладах освіти»

- XI Всеукраїнська науково–практична конференція «Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук» (20 листопада 2025 року, м. Ізмаїл) на тему «Контрольно-аналітична діяльність керівника як основа ефективного управління закладом освіти»

- IV Міжнародній науково-практичній конференції «International experience in scientific research» (20-22 листопада 2025 р., Чикаго, США) із доповіддю на тему «Методичні засади реалізації контрольного-аналітичної діяльності керівника закладу освіти».

Студенткою також була опублікована стаття у співавторстві із науковим керівником у фаховому журналі: Яковенко О. І., Осипенко М. М. Контрольно-аналітичний компонент управління закладом освіти: виклики ефективності в умовах змін. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління. 2025. №6. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-04>

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 53 найменування, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 92 сторінках друкованого тексту, який включає 7 рисунків і 30 таблиць.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОГО КОМПОНЕНТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Зміст контрольно-аналітичного компоненту управлінської діяльності керівника закладу освіти

Контрольно-аналітична діяльність керівника закладу освіти стає особливо значущою в умовах швидких суспільних трансформацій, зумовлених воєнним станом, цифровими змінами та зростанням вимог до якості освітнього процесу. Вона виконує функцію зворотного зв'язку між поставленими цілями та досягнутими результатами, забезпечує своєчасне виявлення проблемних аспектів, аналіз причин неефективності та формування обґрунтованих управлінських рішень. Новизна дослідження полягає у включенні контрольно-аналітичного складника до загальної моделі стратегічного управління закладом освіти.

Для визначення змісту контрольно-аналітичного компоненту управлінської діяльності керівника необхідно уточнити поняття «управлінська діяльність керівника закладу освіти» та окреслити її ключові складові. Узагальнені підходи різних науковців до дефініції «управлінська діяльність керівника закладу освіти» наведено у таблиці 1.1.

В. М. Гладкова, аналізуючи управлінську діяльність керівника закладу освіти в умовах невизначеності, порівнює поняття «менеджмент» та «управління». На її думку, менеджмент слід розглядати як організацію та керування людьми, систему оперативного й стратегічного планування, прогнозування, організації виробництва та надання послуг, спрямованих на досягнення матеріальних, духовних та інтелектуальних результатів. Водночас менеджмент у сфері освіти має власні особливості та закономірності. Поняття

«управління» є більш широким порівняно з «менеджментом» і охоплює менеджмент, керування та організацію [40].

Таблиця 1.1

Зміст дефініції «управлінська діяльність керівника закладу освіти»

Автори	Зміст дефініції
В. М. Гладкова [40]	Діяльність, яка включає три складові: менеджмент, керування та організацію
А. М. Аніщук [37]	Цілеспрямований вплив на об'єкт, спрямований на трансформацію його стану або поведінки відповідно до нових умов середовища; особливий тип діяльності, що виходить за межі простого досягнення цілей організації чи системи, який виконує роль механізму збереження цілісності складних соціальних структур, забезпечуючи їх ефективне функціонування та гармонійний розвиток; відносини, які визначаються характером власності; самостійна наука
В. В. Крижка та О. С. Бондар [45]	Багатогранний процес, що охоплює низку ключових аспектів, серед яких: формування цілей, організація діяльності, мотивація учасників освітнього процесу, регулювання системи відповідно до змін середовища, а також контроль і аналіз результатів
О. Котеньова, М. Максименко [41]	Адаптивна, стратегічно орієнтована діяльність керівника, що передбачає безперервний моніторинг освітнього середовища, своєчасне виявлення та локалізацію проблемних явищ, запобігання кризовим ситуаціям, а також ефективне визначення й мобілізацію ресурсів, необхідних для стабілізації роботи педагогічного колективу та забезпечення стійкості освітнього процесу.
В. Ц. Олійник [49]	Системна діяльність, що охоплює стратегічне планування, вибір оптимальних управлінських підходів, реалізацію управлінських функцій та прийняття своєчасних і ефективних рішень; процес спрямований на забезпечення якісного функціонування освітньої установи та досягнення її цілей у динамічному середовищі.
А. С. Олійник, С. М. Коваленко, В. О. Кириченко [48]	Розглядають управління закладом освіти з позиції системного підходу, у межах якого управління закладом освіти включає планування, організацію, та контроль діяльності закладу освіти, та стратегічного підходу, у межах якого управління спрямоване на досягнення визначених майбутніх цілей.
Л. В. Ткачук [53]	управлінська діяльність, заснована на інтеграції організаційних цілей із системою спільних цінностей, що формує єдину культурну основу освітнього середовища та передбачає узгодження переконань керівників і працівників, сприяє зміцненню внутрішньої єдності колективу та виступає джерелом стійкої корпоративної переваги.

Джерело: розроблено авторами за даними [37, 40, 41, 45, 48, 49, 53]

А. М. Аніщук розглядає поняття «управління» у кількох вимірах. По-перше, як цілеспрямований вплив на об'єкт, що забезпечує трансформацію його стану чи поведінки відповідно до нових умов середовища. По-друге, як особливий тип діяльності, що виходить за межі простого досягнення цілей

організації чи системи та виконує функцію механізму збереження цілісності складних соціальних структур, забезпечуючи їх ефективне функціонування й гармонійний розвиток. По-третє, як систему відносин, визначених характером власності. І нарешті, як самостійну науку. Дослідниця також наголошує, що різні визначення дефініції «управління» акцентують увагу на різних його аспектах: 1) управління як процес впливу на діяльність окремого співробітника, колективу чи організації з метою досягнення поставленої мети; 2) як взаємодію між керівництвом та персоналом, спрямовану на об'єднання зусиль для досягнення бажаних результатів; 3) як особливий вид діяльності, пов'язаний з упорядкуванням процесів в організації [237].

Науковці С. Г. Немченко, В. В. Крижка та О. С. Бондар трактують управління закладом освіти як багатогранний процес, що охоплює ключові аспекти: формування цілей, організацію діяльності, мотивацію учасників освітнього процесу, регулювання системи відповідно до змін середовища, а також контроль і аналіз результатів. Вони підкреслюють, що у різних наукових підходах управління визначається як:

- свідома, цілеспрямована діяльність, що переводить хаотичні дії у впорядковану продуктивну взаємодію;
- процес прийняття рішень, їх реалізації та коригування відповідно до завдань і отриманої інформації;
- механізм підтримки цілісності та стабільності соціальних систем з урахуванням внутрішніх і зовнішніх змін;
- спосіб оптимального використання людських і матеріальних ресурсів, розвитку творчого потенціалу та формування ефективних комунікацій;
- функція, притаманна організованим системам різної природи, що забезпечує їхню життєздатність і розвиток;
- безперервна послідовність дій, у межах якої визначаються цілі, розподіляються ролі та інтегруються зусилля учасників спільної діяльності.

Таким чином, управління в освітньому контексті постає не лише як технічна чи адміністративна функція, а як динамічний, адаптивний і

гуманістичний процес, що забезпечує розвиток закладу освіти, його стійкість та відповідність сучасним викликам [45].

О. Котеньова та М. Максименко акцентують увагу на специфіці управління закладом освіти в умовах воєнного часу. Вони визначають його як адаптивну, стратегічно орієнтовану діяльність керівника, що передбачає постійний моніторинг освітнього середовища, своєчасне виявлення та локалізацію проблемних явищ, запобігання кризовим ситуаціям, а також ефективне визначення й мобілізацію ресурсів для стабілізації роботи педагогічного колективу та забезпечення стійкості освітнього процесу [41].

У дослідженні В. Ц. Олійника управління закладом освіти трактується як системна діяльність, що охоплює стратегічне планування, вибір оптимальних управлінських підходів, реалізацію управлінських функцій та прийняття своєчасних і ефективних рішень. Такий процес спрямований на забезпечення якісного функціонування освітньої установи та досягнення її цілей у динамічному середовищі [49].

А. С. Олійник, С. М. Коваленко та В. О. Кириченко розглядають управління закладом освіти крізь призму системного та стратегічного підходів. Управління в цьому контексті охоплює планування, організацію, контроль і координацію дій усіх учасників освітнього процесу. Системний підхід забезпечує інтеграцію закладу у зовнішнє середовище, враховуючи соціокультурні особливості персоналу та суспільства, а також сприяє виявленню причин управлінських помилок і вдосконаленню процесів. Стратегічне управління орієнтоване на досягнення довгострокових цілей в умовах змін і невизначеності, передбачає аналіз, формулювання місії, вибір і реалізацію стратегії, адаптацію до викликів та підвищення конкурентоспроможності закладу [48].

Л. В. Ткачук досліджує управління закладом освіти з позиції ціннісно-орієнтованого підходу. Вона визначає його як управлінську діяльність, засновану на інтеграції організаційних цілей із системою спільних цінностей, що формує єдину культурну основу освітнього середовища. Такий підхід

передбачає узгодження переконань керівників і працівників, сприяє зміцненню внутрішньої єдності колективу та виступає джерелом стійкої корпоративної переваги [53].

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити основні аспекти поняття «управління закладом освіти»:

- це багатогранний процес, що включає менеджмент, керування та організацію;
- охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль, аналіз результатів і прийняття управлінських рішень;
- передбачає адаптацію до змін середовища, запобігання кризам і стабілізацію освітнього процесу;
- реалізується в межах системного та стратегічного підходів, орієнтованих на досягнення визначених цілей;
- враховує соціокультурні особливості, цінності та місію закладу;
- сприяє формуванню єдиної ціннісної культури, узгодженню переконань керівників і працівників, що забезпечує внутрішню єдність і корпоративну перевагу;
- розглядається як самостійна наукова галузь, що досліджує механізми ефективного функціонування складних соціальних систем.

Таким чином, управління закладом освіти можна визначити як цілеспрямовану, системну та стратегічно орієнтовану діяльність, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і прийняття рішень, спрямовану на ефективне функціонування, розвиток і стабільність освітньої установи в умовах змін.

Компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти формуються на основі загальновизнаних функцій управління — планування, організації, мотивації та контролю. Кожна з цих функцій реалізується через відповідні компоненти, які конкретизують її зміст у практичній діяльності керівника (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти

Функції управління	Компоненти управлінської діяльності в закладі освіти
Планування	- визначення місії, цілей і завдань закладу освіти; - розробка стратегічних і тактичних планів; - прогнозування змін у зовнішньому середовищі.
Організація	- формування структури управління; - розподіл обов'язків і повноважень; - забезпечення ресурсами (кадровими, матеріальними, інформаційними).
Мотивація	- створення умов для професійного розвитку працівників; - формування позитивного морально-психологічного клімату; - впровадження системи стимулювання та визнання
Контроль	- моніторинг якості освітнього процесу; - оцінювання результатів діяльності педагогічного колективу; - виявлення відхилень і проблемних зон

Джерело: розроблено авторами за даними [1, 5, 10, 18, 20]

Управлінська діяльність керівника закладу освіти постає як багатогранна система, що реалізується через низку взаємопов'язаних функціональних компонентів. Кожен із них відображає окремий аспект управлінського процесу та спрямований на досягнення цілей освітньої установи. Особливе значення у цій системі має контроль-аналітичний компонент, який забезпечує зворотний зв'язок між запланованими орієнтирами та фактичними результатами. Він охоплює процеси збору, обробки й інтерпретації інформації про стан освітнього середовища, виявлення відхилень, аналіз причин неефективності та формування обґрунтованих управлінських рішень. Саме аналітична складова дозволяє керівнику діяти не інтуїтивно, а на основі об'єктивних даних, що підвищує якість управління та сприяє розвитку закладу.

Практичний зміст контроль-аналітичного компоненту проявляється у таких напрямках:

- моніторинг освітнього середовища, педагогічної діяльності, управлінських процесів і результатів навчання;
- оцінювання ефективності управлінських рішень, програм розвитку та методичних підходів;

- виявлення відхилень від запланованих показників і стандартів якості;
- аналіз причин неефективності, ризиків, конфліктних ситуацій чи кризових явищ;
- формування висновків і рекомендацій для коригування управлінських дій та підвищення результативності.

Аналітична діяльність керівника передбачає не лише роботу зі статистичними даними, а й інтерпретацію якісних показників, врахування соціокультурного контексту, ціннісних орієнтирів колективу та зовнішніх впливів. Вона є основою для прийняття обґрунтованих рішень, планування змін і стратегічного розвитку закладу [5].

Отже, контрольний-аналітичний компонент управлінської діяльності керівника закладу освіти можна визначити як структурно-функціональний елемент управління, що забезпечує систематичний моніторинг освітнього процесу, оцінювання ефективності прийнятих рішень, виявлення відхилень та ризиків, аналіз причин неефективності, а також формування висновків і рекомендацій для вдосконалення управлінських дій. Він є ключовим інструментом забезпечення якості, стабільності та розвитку освітньої установи в умовах динамічних змін. Ефективне застосування цього компонента дозволяє не лише здійснювати оцінку результатів, а й формувати управлінські рішення, адаптовані до соціокультурного контексту та внутрішніх ресурсів закладу.

1.2. Інституційні засади контрольного-аналітичного компонента управлінської діяльності закладу освіти

Управлінська діяльність керівника закладу освіти є багатограним та відповідальним процесом, ключовим елементом якого виступає контрольний-аналітичний компонент. Він слугує не просто механізмом перевірки, а потужним інструментом стратегічного розвитку, що забезпечує відповідність освітнього процесу державним стандартам, очікуванням суспільства та внутрішнім цілям закладу. Інституційне підґрунтя цього компонента в Україні

чітко окреслене законодавчими актами та методичними рекомендаціями, формуючи архітектуру, яка спирається на дві взаємодоповнюючі та взаємозалежні системи: внутрішній контроль та внутрішню систему забезпечення якості освіти.

Функціонування контрольної-аналітичного компонента регламентується ключовими нормативно-правовими документами України у сфері освіти. Насамперед, це Закон України «Про освіту» (ст. 41) [14], який визначає сутність та засади системи забезпечення якості освіти, та Закон України «Про повну загальну середню освіту» (ст. 42) [15], що деталізує вимоги до внутрішньої системи та її складових. Додатковим, але вкрай важливим джерелом є методичні рекомендації Державної служби якості освіти України, які надають практичні інструменти, критерії та процедури для впровадження і оцінювання ефективності цих систем.

Важливо усвідомлювати, що внутрішній контроль та внутрішня система забезпечення якості освіти не є альтернативами, а частинами єдиної контрольної-аналітичної компоненти управління. Їхнє інституційне поєднання створює синергетичний ефект:

- внутрішня система забезпечення якості освіти визначає, що має бути якісним (критерії, стандарти, стратегія);

- внутрішній контроль забезпечує як це досягається та чи відповідає фактичний стан встановленим критеріям (перевірки, аудит, моніторинг).

Це поєднання перетворює управлінську діяльність керівника з реактивної (реагування на проблеми) на проактивну (запобігання ризикам та постійне вдосконалення).

Внутрішня система забезпечення якості освіти є стратегічним фундаментом, на якому будується вся діяльність закладу, спрямована на досягнення високих результатів навчання та формування освітнього середовища, яке відповідає потребам усіх учасників освітнього процесу.

Внутрішня система забезпечення якості освіти включає стратегію та процедури забезпечення якості освіти, системи та механізми академічної

добросовісності, критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти, забезпечення ресурсів та інформаційних систем для управління, процедури самооцінювання та внутрішнього моніторингу (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3

Складові внутрішньої системи забезпечення якості освіти

№ з/п	Складова	Характеристика
1	Стратегія та процедури забезпечення якості	Стратегія – це довгострокове бачення та місія закладу освіти, перекладені на мову конкретних цілей у сфері якості. Процедури – це чітко визначені, стандартизовані кроки, що гарантують виконання стратегії (наприклад, процедура розробки навчальних програм, процедура підвищення кваліфікації педагогів).
2	Система та механізми академічної доброчесності	Кодекс академічної доброчесності. Чіткі правила посилення на джерела. Процедури виявлення та реагування на порушення. Роз'яснювальну роботу серед здобувачів освіти та педагогів.
3	Критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти	Критерії оцінювання (що саме оцінюється). Правила (шкала, форми, періодичність оцінювання). Процедури (порядок проведення контрольних заходів, апеляцій).
4	Забезпечення ресурсів та інформаційних систем для управління	Кадрове забезпечення Навчально-методичне забезпечення Матеріально-технічне забезпечення Інформаційні системи
5	Процедури самооцінювання та внутрішнього моніторингу	Внутрішній моніторинг - систематичний збір, обробка та аналіз інформації про стан освітнього процесу. Самооцінювання - комплексна, періодична процедура, під час якої сам заклад оцінює власну діяльність за встановленими критеріями.

Джерело: розроблено авторами за даними [14]

Стратегія та процедури забезпечення якості є основою системи. Стратегія – це довгострокове бачення та місія закладу освіти, перекладені на мову конкретних цілей у сфері якості. Процедури – це чітко визначені, стандартизовані кроки, що гарантують виконання стратегії (наприклад, процедура розробки навчальних програм, процедура підвищення кваліфікації педагогів). Вони мають бути публічними, зрозумілими та доступними для всіх учасників освітнього процесу, забезпечуючи прозорість управлінських рішень.

Забезпечення академічної доброчесності є критично важливим для формування довіри до результатів навчання та виховання відповідальних

громадян. Це не лише про боротьбу з плагіатом, а й про формування культури чесності та взаємоповаги. Механізми включають:

1. Кодекс академічної доброчесності.
2. Чіткі правила посилання на джерела.
3. Процедури виявлення та реагування на порушення.
4. Роз'яснювальну роботу серед здобувачів освіти та педагогів.

З метою забезпечення недискримінаційного та справедливого підходу до кожного здобувача освіти якість освіти потребує розробку об'єктивного та зрозумілого оцінювання. Внутрішня система забезпечення якості освіти вимагає стандартизації процесу оцінювання, що включає [14]:

- критерії оцінювання (що саме оцінюється);
- правила (шкала, форми, періодичність оцінювання);
- процедури (порядок проведення контрольних заходів, апеляцій).

Ефективна якість потребує відповідного ресурсного забезпечення:

1. Кадрове забезпечення (кваліфіковані педагоги, їхнє постійне професійне зростання).
2. Навчально-методичне забезпечення (сучасні підручники, посібники, дидактичні матеріали).
3. Матеріально-технічне забезпечення (сучасні приміщення, обладнання, доступ до інтернету).
4. Інформаційні системи (використання цифрових платформ для обліку, моніторингу, збору та аналізу даних (наприклад, електронні журнали, системи управління навчанням - LMS)).
5. Процедури самооцінювання та внутрішнього моніторингу.

Механізми зворотного зв'язку та постійного вдосконалення включають внутрішній моніторинг та самооцінювання.

Внутрішній моніторинг - це систематичний збір, обробка та аналіз інформації про стан освітнього процесу (наприклад, анкетування учасників, зрізи знань, аналіз відвідуваності).

Самооцінювання - це комплексна, періодична процедура, під час якої сам заклад оцінює власну діяльність за встановленими критеріями (відповідно до вимог ДСЯО). Результати самооцінювання є основою для розробки Плану вдосконалення або Стратегії розвитку [14].

Організація внутрішньої системи забезпечення якості освіти є прямим обов'язком керівника. Його роль є ключовою і багатофункціональною та включає:

- затвердження Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти;
- координацію, що передбачає забезпечення залучення всього педагогічного колективу та інших учасників (батьків, учнів, громадськості).
- інтеграція, яка передбачає перетворення результатів моніторингу та оцінювання на управлінські рішення та коригувальні дії;
- формування культури якості, що передбачає створення атмосфери, де якість розглядається як спільна відповідальність та пріоритет.

Система внутрішнього контролю є оперативним і тактичним інструментом, що забезпечує регулярну перевірку відповідності фактичної діяльності закладу встановленим нормам, правилам та стандартам, визначеним, зокрема, у внутрішній системі забезпечення якості освіти. Складовими системи внутрішнього контролю є планові та позапланові перевірки освітнього процесу, контроль за дотриманням нормативних вимог, аналіз результатів навчання та управлінських рішень, використання індикаторів ефективності, застосування інструментів управлінського аудиту (таблиця 1.4)

Таблиця 1.4

Складові системи внутрішнього контролю

№ з/п	Складова	Характеристика
1	2	3
1	Планові та позапланові перевірки освітнього процесу,	Планові здійснюються відповідно до річного плану роботи. Позапланові проводяться у разі виникнення позаштатних ситуацій, скарг або потреби в оперативному реагуванні на виявлені ризики.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
2	Контроль за дотриманням нормативних вимог	- контроль за виконанням Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», санітарного регламенту, правил пожежної безпеки тощо. - ведення документації.
3	Аналіз результатів навчання та управлінських рішень	- аналіз результатів навчання; - аналіз управлінських рішень:
4	Використання індикаторів ефективності	Для об'єктивності контролю використовуються кількісні та якісні індикатори (KPI)
5	Застосування інструментів управлінського аудиту	- оцінка ефективності управлінської структури; - виявлення системних ризиків та «вузьких місць» в процесах; - розробка рекомендації щодо оптимізації ресурсів та процедур

Джерело: розроблено авторами за даними [9, 13, 23]

Перевірки є основним механізмом внутрішнього контролю. Планові перевірки є систематичними, прогностичними та здійснюються відповідно до річного плану роботи (тематичний контроль, фронтальні перевірки, вивчення системи роботи педагогів). Позапланові проводяться у разі виникнення позаштатних ситуацій, скарг або потреби в оперативному реагуванні на виявлені ризики. Метою перевірок є не покарання, а виявлення причин відхилень та надання методичної допомоги.

Контроль за дотриманням нормативних вимог фокусується на адміністративно-правовій сфері та включає:

1. Дотримання законодавства, а саме, контроль за виконанням Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», санітарного регламенту, правил пожежної безпеки тощо.

2. Перевірка правильності ведення документації, а саме, перевірка відповідності оформлення журналів, особових справ, протоколів рішень педагогічної ради, фінансової документації встановленим зразкам та термінам.

Аналіз результатів навчання та управлінських рішень включає:

1. Аналіз результатів навчання, що включає вивчення динаміки успішності, результатів ДПА/ЗНО/НМТ, участі в олімпіадах, що дозволяє визначити проблемні зони в освітніх програмах або методиці викладання.

2. Аналіз управлінських рішень, що включає оцінку ефективності раніше прийнятих рішень (наприклад, чи призвела зміна навчального плану до покращення результатів).

Для об'єктивності контролю використовуються кількісні та якісні індикатори (КРІ), які можуть включати:

- рівень задоволеності учасників освітнього процесу (за результатами анкетування);
- співвідношення між запланованими та фактичними результатами;
- показник відсіву учнів або змінності кадрів;
- динаміка середнього балу.

Управлінський аудит є глибокою, комплексною перевіркою, що охоплює всю систему управління закладом та дозволяє оцінити ефективність управлінської структури, виявити системні ризики та «вузькі місця» в процесах, надати рекомендації щодо оптимізації ресурсів та процедур.

Таким чином, інституційне поєднання внутрішнього контролю та системи забезпечення якості освіти формує непорушну основу для ефективної управлінської діяльності керівника. Контроль виявляє відхилення від норми та забезпечує оперативне коригування. Внутрішня система забезпечення якості освіти формує норму (стандарти якості) та забезпечує стратегічний розвиток.

Їхня взаємодія гарантує, що управлінські рішення засновані на даних (завдяки контрольно-аналітичній базі). спрямовані на розвиток (відповідно до стратегії якості), відповідальні та прозорі (через регламентовані процедури).

1.3.Методичні засади реалізації контрольної-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти

Контрольно-аналітична діяльність керівника закладу освіти є ключовим інструментом забезпечення якості освітнього процесу, управлінської ефективності та стратегічного розвитку установи. В умовах реформування освітньої системи України, зростання автономії навчальних закладів та впровадження інноваційних управлінських моделей, методичні засади цієї діяльності набувають особливої актуальності. Вони охоплюють сукупність принципів, форм, методів і технологій, що забезпечують системне, об'єктивне та результативне здійснення контролю й аналізу в освітньому середовищі.

По-перше, методична основа контрольної-аналітичної діяльності передбачає дотримання принципів науковості, системності, об'єктивності, гуманізації та інноваційності. Керівник має не лише фіксувати факти, але й інтерпретувати їх у контексті стратегічних цілей закладу, враховуючи соціально-психологічні аспекти взаємодії з педагогічним колективом. Це вимагає володіння сучасними аналітичними інструментами, зокрема SWOT-аналізом, моніторингом освітніх результатів, експертним оцінюванням, а також навичками фасилітації та рефлексивного управління. По-друге, реалізація контрольної-аналітичної діяльності потребує чіткого планування, яке включає визначення об'єктів контролю, критеріїв оцінювання, часових рамок, методів збору інформації та способів її обробки. Методичні рекомендації мають враховувати специфіку освітнього закладу, рівень професійної компетентності педагогів, а також нормативно-правову базу, що регламентує освітню діяльність. Особливої уваги заслуговує формування культури внутрішнього контролю, яка базується на довірі, партнерстві та орієнтації на розвиток, а не на покарання. По-третє, ефективна контрольної-аналітична діяльність передбачає використання цифрових технологій, зокрема, електронних журналів, платформ для моніторингу якості освіти, аналітичних панелей, що дозволяють оперативно обробляти великі обсяги даних та відкриває можливості для

побудови гнучких моделей управління, адаптованих до змін середовища, потреб учнів та запитів батьківської громади. По-четверте, методичні засади повинні включати механізми зворотного зв'язку, які дозволяють не лише оцінити поточний стан справ, але й формувати рекомендації для вдосконалення освітнього процесу. Це можуть бути аналітичні довідки, звіти, презентації результатів моніторингу, а також організація педагогічних рад, семінарів, стратегічних сесій, де результати контролю стають основою для колективного планування. Нарешті, контроль-аналітична діяльність керівника має бути інтегрована в загальну систему управління якістю освіти, де вона виконує функцію не лише контролю, а й розвитку. Методичні засади повинні сприяти формуванню професійної рефлексії, розвитку управлінської культури, підвищенню мотивації педагогів до самовдосконалення та інноваційної діяльності [26].

У межах методичних засад контроль-аналітичної діяльності важливо систематизувати основні методи контролю, які використовує керівник закладу освіти. Їх вибір залежить від мети контролю, об'єкта спостереження, рівня автономії педагогів та специфіки освітнього процесу. Методи контролю в діяльності керівника закладу освіти наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Методи контролю в діяльності керівника закладу освіти

Метод контролю	Суть методу	Приклад застосування
Спостереження	Візуальне оцінювання процесу чи поведінки без втручання	Відвідування уроку для оцінки методики викладання
Аналіз документації	Перевірка відповідності записів, планів, звітів нормативним вимогам	Перевірка планів виховної роботи, журналів
Анкетування	Збір інформації через опитування учасників освітнього процесу	Оцінка рівня задоволеності учнів навчальним середовищем
Тестування	Вимірювання знань, навичок або компетентностей через стандартизовані завдання	Проведення контрольної роботи з математики
Інтерв'ювання	Усне опитування з метою глибшого розуміння ситуації	Бесіда з педагогом щодо труднощів у роботі з класом
Експертне оцінювання	Залучення фахівців для незалежної оцінки певного аспекту	Оцінка якості освітньої програми зовнішніми експертами
Самоконтроль	Оцінка власної діяльності педагогом або керівником	Рефлексивний аналіз уроку після його проведення

Джерело: розроблено авторами за даними [10, 20, 25, 28, 31]

Методи контролю, що застосовуються керівником закладу освіти, мають різну природу, глибину впливу та аналітичну цінність. Їх доцільне поєднання дозволяє забезпечити комплексне бачення освітнього процесу, виявити сильні сторони та зони для вдосконалення. Спостереження — один із найпоширеніших методів контролю, що передбачає безпосереднє візуальне ознайомлення з освітнім процесом без активного втручання. Керівник фіксує особливості поведінки учасників освітнього процесу, дотримання методичних рекомендацій, ефективність педагогічних прийомів. Цей метод є особливо цінним для оцінки атмосфери на уроці, взаємодії між учнями та вчителем, рівня мотивації та дисципліни. Аналіз документації — формалізований метод, що дозволяє оцінити відповідність внутрішньої документації закладу чинним нормативним актам, освітнім стандартам та локальним положенням. Перевірка планів, звітів, журналів, протоколів педагогічних рад дає змогу виявити прогалини в організації освітнього процесу, дотриманні навчальних програм, веденні обліку. Анкетування — метод збору інформації, що базується на стандартизованих запитаннях до учасників освітнього процесу [28]. Його перевага — можливість охопити велику кількість респондентів та отримати узагальнені дані щодо рівня задоволеності, потреб, очікувань, проблем. Анкетування може бути анонімним, що сприяє більшій відвертості відповідей. Тестування — об'єктивний метод вимірювання рівня знань, умінь та навичок учнів або педагогів. Застосовується для оцінки результативності навчання, виявлення прогалин у засвоєнні матеріалу, перевірки ефективності методик викладання [31]. Тестування може бути як традиційним (паперовим), так і електронним, із використанням цифрових платформ. Інтерв'ювання — метод глибинного усного опитування, що дозволяє з'ясувати причини певних явищ, виявити суб'єктивні оцінки, емоційні реакції, мотиваційні чинники. Застосовується у випадках, коли потрібне детальне розуміння ситуації, наприклад, у разі конфліктів, зниження результативності, змін у поведінці учнів чи педагогів. Експертне оцінювання — залучення зовнішніх або внутрішніх фахівців для незалежної оцінки окремих аспектів діяльності закладу. Це може

бути експертиза освітніх програм, аналіз якості управлінських рішень, аудит внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Метод дозволяє отримати об'єктивну, неупереджену думку та рекомендації [31]. Самоконтроль — рефлексивна діяльність педагогів або керівника, спрямована на оцінку власної роботи, виявлення сильних і слабких сторін, формування планів самовдосконалення [28]. Цей метод сприяє розвитку професійної відповідальності, внутрішньої мотивації та культури якості.

Застосування різноманітних методів контролю дозволяє керівнику закладу освіти забезпечити комплексне охоплення освітнього процесу, виявити проблемні зони, підтримати педагогів у професійному розвитку та сформувавши об'єктивну картину якості освіти. Важливо, щоб контроль не перетворювався на формальну перевірку, а слугував інструментом розвитку, діалогу та вдосконалення .

Аналітична складова контрольно-аналітичної діяльності керівника закладу освіти передбачає використання різних методів аналізу, які дозволяють не лише фіксувати факти, але й інтерпретувати їх у контексті стратегічного розвитку. Вибір методу залежить від типу даних, глибини дослідження, мети аналізу та очікуваних управлінських рішень (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Методи аналізу в контрольно-аналітичній діяльності

Метод контролю	Суть методу	Приклад застосування
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти
Порівняльний аналіз	Співставлення показників, результатів, процесів	Порівняння результатів ЗНО за два роки
Статистичний аналіз	Обробка кількісних даних для виявлення тенденцій	Аналіз відвідуваності учнів за семестр
Контент-аналіз	Аналіз змісту документів, текстів, висловлювань	Аналіз есе учнів на предмет дотримання академічної доброчесності
Кейс-аналіз	Розгляд конкретної ситуації для виявлення причин і наслідків	Аналіз конфліктної ситуації між учнем і педагогом
Рефлексивний аналіз	Самоаналіз дій, рішень, процесів	Оцінка ефективності управлінського рішення керівником
Моніторинг	Систематичне спостереження за динамікою показників	Відстеження рівня сформованості ключових компетентностей

Джерело: розроблено авторами за даними [9, 10, 23, 25]

Аналітична складова управлінської діяльності керівника закладу освіти є не менш важливою, ніж контрольна. Вона дозволяє не лише фіксувати факти, але й інтерпретувати їх, формувати висновки, прогнозувати розвиток та приймати обґрунтовані управлінські рішення. SWOT-аналіз — стратегічний інструмент, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на діяльність закладу освіти. Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень, розробці стратегій розвитку, адаптації до змін середовища. Порівняльний аналіз — метод співставлення показників, результатів, процесів у різні періоди або між різними підрозділами [34]. Дає змогу виявити динаміку змін, оцінити ефективність впроваджених заходів, порівняти результати ЗНО, ДПА, рівень успішності учнів тощо. Статистичний аналіз — обробка кількісних даних з метою виявлення тенденцій, закономірностей, відхилень. Застосовується для аналізу відвідуваності, успішності, участі в заходах, результатів анкетування та дозволяє керівнику приймати рішення на основі об'єктивних числових показників [35]. Контент-аналіз — метод вивчення змісту текстових матеріалів (есе, звітів, протоколів, звернень) з метою виявлення ключових тем, понять, ставлень. Ефективний для оцінки рівня академічної доброчесності, мотивації учнів, якості внутрішньої комунікації [34]. Кейс-аналіз — глибоке вивчення конкретної ситуації (кейсу) з метою виявлення причин, наслідків, альтернативних рішень. Застосовується для аналізу конфліктів, кризових ситуацій, управлінських помилок [39]. Сприяє розвитку критичного мислення та управлінської рефлексії. Рефлексивний аналіз — самоаналіз дій, рішень, процесів, що здійснюється керівником або педагогом. Сприяє усвідомленню власної управлінської позиції, оцінці ефективності прийнятих рішень, формуванню планів самовдосконалення. Є важливою складовою професійної культури [40]. Моніторинг — систематичне, тривале спостереження за динамікою певних показників. Застосовується для відстеження рівня сформованості компетентностей, ефективності навчальних

програм, реалізації стратегічних цілей. Моніторинг може бути внутрішнім або зовнішнім, кількісним або якісним [35].

Методи аналізу, що застосовуються керівником, мають сприяти формуванню управлінських висновків, рекомендацій та стратегій вдосконалення освітнього процесу. Вони дозволяють не лише оцінити поточний стан справ, але й прогнозувати розвиток, виявляти приховані тенденції, формувати культуру рефлексії та відповідальності. Ефективний аналіз є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Висновок до 1 розділу. Проведене дослідження теоретичних та інституційних засад контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника закладу освіти дозволяє зробити низку узагальнень, які окреслюють його сутність, значення та особливості реалізації в сучасних умовах.

По-перше, аналіз наукових підходів до визначення поняття «управлінська діяльність керівника закладу освіти» показав, що воно є багатогранним і охоплює широкий спектр функцій, а саме планування, організацію, мотивацію, контроль та аналіз результатів.

По-друге, особливу роль у системі управління відіграє контрольно-аналітичний компонент, який забезпечує зворотний зв'язок між запланованими цілями та фактичними результатами діяльності закладу.

По-третє, дослідження показало, що контрольно-аналітична діяльність має не лише перевірочний, а й стратегічний характер. Вона виступає інструментом стабілізації освітнього процесу, запобігання кризовим явищам та формування обґрунтованих управлінських рішень.

По-четверте, інституційні засади контрольно-аналітичної діяльності в Україні чітко визначені законодавчими актами та методичними рекомендаціями. Закон України «Про освіту» та Закон «Про повну загальну середню освіту» закріплюють вимоги до внутрішньої системи забезпечення якості освіти, яка включає внутрішній контроль, моніторинг, самооцінку та

аналіз результатів. Методичні рекомендації Державної служби якості освіти України деталізують процедури та критерії оцінювання, надаючи практичні інструменти для керівників. Таким чином, інституційне підґрунтя створює нормативну рамку, яка забезпечує єдність підходів та відповідність освітнього процесу державним стандартам.

По-п'яте, дослідження показало, що контрольно-аналітична діяльність має багатовимірний характер, включає як кількісні, так і якісні показники, враховує соціокультурний контекст, ціннісні орієнтири колективу та зовнішні впливи.

По-сьоме, узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати визначення контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника закладу освіти як структурно-функціонального елемента управління, що забезпечує зворотний зв'язок між цілями освітньої установи та фактичними результатами її діяльності, охоплює систематичний моніторинг освітнього середовища, педагогічної практики та управлінських процесів, оцінювання ефективності прийнятих рішень, виявлення відхилень та ризиків, а також формування обґрунтованих висновків і рекомендацій для коригування управлінських дій.

Отже, перший розділ дослідження дозволив окреслити теоретичні та інституційні засади контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника закладу освіти. Він показав, що цей компонент є ключовим інструментом забезпечення якості, стабільності та розвитку освітнього процесу. Його ефективна реалізація потребує поєднання нормативної бази, методичних інструментів, цифрових технологій та професійної компетентності керівників. У сучасних умовах контрольно-аналітична діяльність має трансформуватися з формальної перевірки у системну, прозору та стимулюючу практику, яка сприяє розвитку закладу освіти та підвищенню його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Новонекрасівський заклад дошкільної освіти (ясла-садок) «Золота рибка» Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області

Новонекрасівський заклад дошкільної освіти (ясла-садок) «Золота рибка» Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області є комунальним закладом загального розвитку, що функціонує у сільській місцевості. Заклад заснований у 2011 році та забезпечує дошкільну освіту дітей віком від 2 до 6 років. Основна діяльність закладу є організація освітнього процесу, виховання та розвиток дітей відповідно до державних стандартів дошкільної освіти.

Організаційна структура Новонекрасівського закладу дошкільної освіти (ясла-садку) «Золота рибка» побудована відповідно до принципів багаторівневого управління, що забезпечує ефективне функціонування установи та узгодженість її діяльності з освітньою політикою громади. Кожен рівень управління має чітко визначені повноваження, права та обов'язки, які спрямовані на досягнення головної мети — створення безпечного, розвивального та якісного освітнього середовища для дітей дошкільного віку.

Рівні управління Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» наведено у таблиці 2.1.

На вищому рівні управління стоїть Саф'янівська сільська рада, яка виступає засновником закладу. Саме вона ухвалює ключові рішення щодо фінансування, матеріально-технічного забезпечення та розвитку дошкільної освіти в громаді. Її повноваження включають затвердження статуту, контроль за використанням бюджетних коштів та відповідність діяльності закладу чинному законодавству. Таким чином, рада виконує роль стратегічного органу,

що визначає напрям розвитку та гарантує стабільність функціонування установи.

Таблиця 2.1

Рівні управління Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка»

Рівень	Орган / посада	Функції
Вищий	Саф'янівська сільська рада	Засновник, здійснює контроль та фінансування
Управлінський	Відділ освіти Саф'янівської сільської ради	Координація освітньої політики, методичний супровід
Адміністративний	Директор	Організація роботи закладу, кадрова політика, звітність
Педагогічний	Педагогічна рада	Розробка освітніх програм, ухвалення внутрішніх рішень
Виконавчий	Вихователі, музичний керівник, медичний працівник	Безпосередня реалізація освітнього процесу

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Управлінський рівень представлений відділом освіти Саф'янівської сільської ради. Він забезпечує реалізацію державної освітньої політики на місцевому рівні, координує методичну роботу та організовує підвищення кваліфікації педагогів. Відділ освіти має право видавати накази та рекомендації, які регулюють освітній процес, а також здійснює контроль за дотриманням стандартів дошкільної освіти та санітарно-гігієнічних норм. Це дозволяє підтримувати єдиний освітній простір у громаді та забезпечувати якість навчання й виховання дітей.

На адміністративному рівні управління знаходиться директор закладу. Він відповідає за організацію щоденної роботи, кадрову політику та ведення звітності. Директор має право приймати та звільняти працівників, розподіляти обов'язки між ними, а також забезпечувати створення безпечних умов перебування дітей і персоналу. Крім того, директор представляє заклад у відносинах із засновником, відділом освіти та іншими органами, що робить його ключовою фігурою у внутрішньому та зовнішньому управлінні.

Педагогічний рівень управління реалізується через діяльність педагогічної ради, яка є колегіальним органом. Вона ухвалює рішення щодо освітніх програм, методів і форм роботи, затверджує плани виховної діяльності та обговорює результати навчання й розвитку дітей. Педагогічна рада виконує функцію внутрішнього контролю якості освітнього процесу, сприяє впровадженню інноваційних методик та інтеграції сучасних освітніх технологій. Її діяльність забезпечує узгодженість педагогічних дій та підвищує ефективність виховної роботи.

Нарешті, виконавчий рівень складають вихователі, музичний керівник та медичний працівник. Саме вони щодня працюють із дітьми, реалізуючи освітні програми та виховні завдання. Вихователі відповідають за формування соціальних, пізнавальних та комунікативних навичок, музичний керівник розвиває творчі здібності та естетичний смак, а медичний працівник здійснює контроль за станом здоров'я дітей та проводить профілактичні заходи. Виконавці є найближчою ланкою до вихованців, адже саме їхня робота безпосередньо впливає на якість освітнього процесу та комфорт дітей у закладі.

Діяльність Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» регулюється системою внутрішніх нормативних документів, які визначають правові засади функціонування, організацію освітнього процесу та трудові відносини між адміністрацією і працівниками (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Внутрішні нормативні документи Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка»

Документ	Призначення
Статут закладу	Визначає правовий статус, структуру та основні напрями діяльності
Колективний договір	Регулює трудові відносини між адміністрацією та працівниками
Правила внутрішнього розпорядку	Встановлюють режим роботи, права та обов'язки персоналу
Освітня програма закладу	Визначає зміст навчально-виховного процесу
Положення про педагогічну раду	Регламентує діяльність колегіального органу управління

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Ці документи створюють нормативне поле, у межах якого заклад здійснює свою освітню, виховну та адміністративну діяльність, забезпечують узгодженість дій усіх учасників освітнього процесу, гарантують дотримання законодавчих вимог та сприяють формуванню стабільного й безпечного середовища для дітей та персоналу. У сукупності ці документи створюють цілісну систему регулювання, що дозволяє закладу ефективно виконувати свою соціальну функцію надання якісної дошкільної освіти.

Персонал Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» складається з 19 осіб, чисельність яких відповідає потребам громади. Основну частину колективу становлять вихователі, які мають переважно вищу педагогічну освіту та забезпечують реалізацію освітніх програм. Допоміжну роль у розвитку дітей відіграє музичний керівник, що відповідає за естетичне виховання, та медичний працівник, який здійснює контроль за станом здоров'я вихованців. Значну частину персоналу становлять технічні працівники, що забезпечують харчування, чистоту та належні умови перебування дітей у закладі.

Динаміка та структура персоналу Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» за посадами за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура персоналу Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» за посадами за 2022-2024 рр.

Посада	2022р.	2023р.	2024р.	Абс. відхилення 2024-2022 рр.	Темп зростання 2024-2022рр.
Завідуюча	1	1	1	0	0
у % до усього	5,0%	5,6%	5,3%	0%	
Вихователі	8	7	7	-1	-12,5
у % до усього	40,0%	38,9%	36,8%	-3%	
Помічники вихователів	4	3	4	0	0
у % до усього	20,0%	16,7%	21,1%	1,1%	
Музичний керівник	1	1	1	0	0
у % до усього	5,0%	5,6%	5,3%	0,3%	
Медичний працівник	1	1	1	0	0
у % до усього	5,0%	5,6%	5,3%	0,3%	
Технічний персонал	5	5	5	0	0
у % до усього	25,0%	27,8%	26,3%	1,3%	

Разом	20	18	19	-1	-5
-------	----	----	----	----	----

Джерело: розроблено автором за даними [23]

У період 2022–2024 рр. чисельність персоналу Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 18–20 осіб. Загальне відхилення за цей час становило лише –1 працівник, що відповідає темпу зниження на 5%. На рівні керівництва закладу змін не відбулося.

Найбільшу групу працівників традиційно складають вихователі. Їхня чисельність зменшилася з 8 осіб у 2022 р. до 7 осіб у 2023–2024 рр., що означає абсолютне скорочення на одну особу та темп зниження на 12,5%. Частка вихователів у загальній структурі також знизилася з 40% до 36,8%, що може свідчити про оптимізацію навантаження або перерозподіл функцій між педагогами та помічниками вихователів.

Помічники вихователів демонструють певну динаміку, зокрема у 2022 р. їх було 4, у 2023 р. — 3, а у 2024 р. чисельність знову зросла до 4 осіб. Це свідчить про гнучке реагування закладу на потреби освітнього процесу. Частка цієї категорії коливалася від 16,7% до 21,1%, що підтверджує їхню важливу роль у забезпеченні догляду та побутової підтримки дітей.

Посади музичного керівника та медичного працівника залишалися незмінними протягом трьох років — по 1 особі кожна. Їхня частка у структурі колективу становила близько 5%, що відповідає стандартам дошкільних закладів і забезпечує комплексний розвиток дітей та контроль за їхнім здоров'ям.

Технічний персонал (кухарі, прибиральниці, робітники з обслуговування) стабільно складав 5 осіб, що становить приблизно 25–27% від загальної чисельності. Це свідчить про сталість у забезпеченні матеріально-побутових умов функціонування закладу.

Загалом кадрова структура закладу «Золота рибка» у 2022–2024 рр. характеризується стабільністю та незначними змінами. Основні коливання відбулися у чисельності вихователів та їхніх помічників, що пояснюється адаптацією до реальних потреб громади та кількості вихованців. Збереження

постійних посад керівництва, музичного керівника, медичного працівника та технічного персоналу свідчить про стабільність управління та належне функціонування закладу.

Динаміка та структура педагогічного персоналу Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» за категоріями та званнями за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура педагогічного персоналу Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» за категоріями та званнями за 2022-2024 рр.

Категорії (звання)	2022р.	2023р.	2024р.	Абс. відхилення 2024-2022 рр.	Темп зростання 2024-2022рр.
Спеціаліст	3	2	3	0	0
у % до усього	30,0%	22,2%	33,3%	3%	
Спеціаліст II категорії	4	4	3	-1	-25
у % до усього	40,0%	44,4%	33,3%	-7%	
Спеціаліст I категорії	3	3	3	0	0
у % до усього	30,0%	33,3%	33,3%	3,3%	
Вихователь-методист	1	1	1	0	0
у % до усього	10,0%	11,1%	11,1%	1,1%	
Старший вихователь	1	1	1	0	0
у % до усього	10,0%	11,1%	11,1%	1,1%	
Разом	10	9	9	-1	-10

Джерело: розроблено автором за даними [23]

У 2022–2024 рр. структура педагогічних працівників закладу «Золота рибка» демонструє відносну стабільність із незначними коливаннями. Загальна чисельність педагогів зменшилася з 10 осіб у 2022 р. до 9 осіб у 2023–2024 рр., що означає абсолютне скорочення на одну особу та темп зниження на 10%.

Категорія «спеціаліст» коливалася, зокрема у 2022 р. їх було 3, у 2023 р. — 2, а у 2024 р. знову 3. Частка цієї групи змінювалася від 22,2% до 33,3%, що свідчить про рухливість молодих кадрів та можливе проходження ними атестації. Категорія «спеціаліст II категорії» залишалася найбільш чисельною у 2022–2023 рр. (по 4 особи), але у 2024 р. їх стало 3. Це означає абсолютне скорочення на одну особу та темп зниження на 25%. Частка цієї категорії

зменшилася з 44,4% до 33,3%, що може бути пов'язано з переходом педагогів до вищих категорій або кадровими змінами. Категорія «спеціаліст I категорії» залишалася стабільною протягом трьох років — по 3 особи, що становило близько 30–33% від загальної чисельності. Це свідчить про сталість середнього рівня кваліфікації у колективі.

Категорія «спеціаліст вищої категорії» була представлена одним педагогом у всі роки, що забезпечує високий рівень методичної роботи та наставництва. Її частка становила близько 10–11%, залишаючись незмінною. Окремо варто відзначити наявність педагогічного звання «вихователь-методист», яке також стабільно утримувалося за одним працівником протягом трьох років, що свідчить про наявність у закладі досвідченого педагога, який виконує функції методичного супроводу та наставництва.

Динаміка та структура педагогічного персоналу Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» за віком за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура педагогічного персоналу Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» за віком за 2022-2024 рр.

Вік	2022р.	2023р.	2024р.	Абс. відхилення 2024-2022 рр.	Темп зростання 2024-2022рр.
До 30 років	3	2	3	0	0
у % до усього	30,0%	22,2%	33,3%	3%	
30-50 років	4	4	2	-2	-50
у % до усього	40,0%	44,4%	22,2%	-18%	
Від 50 років	3	3	4	1	33,3
у % до усього	30,0%	33,3%	44,4%	14,4%	
Разом	10	9	9	-1	-10

Джерело: розроблено автором за даними [23]

У віковій групі до 30 років спостерігається позитивна динаміка: чисельність працівників зросла з 2 осіб у 2022–2023 рр. до 3 осіб у 2024 р. Абсолютне відхилення становить +1 особу, а темп приросту — 50%. Частка молодих працівників у структурі колективу збільшилася з 28,6% до 33,3%, що

свідчить про оновлення кадрів та залучення молодих спеціалістів. Група 30–50 років демонструє нестабільність, зокрема у 2022 р. було 2 працівники, у 2023 р. їхня кількість зросла до 4, але у 2024 р. знову знизилася до 2. Абсолютне відхилення за період відсутнє, проте частка цієї групи коливалася від 22,2% до 44,4%, що може бути пов'язано з тимчасовими кадровими змінами або перерозподілом навантаження між віковими категоріями. У групі від 50 років спостерігається поступове зростання: чисельність працівників збільшилася з 3 осіб у 2022–2023 рр. до 4 осіб у 2024 р. Абсолютне відхилення становить +1 особу, а темп приросту — 33,3%. Частка цієї категорії у структурі колективу зросла з 42,9% до 44,4%, що свідчить про збереження значної ролі досвідчених кадрів у діяльності закладу. Таким чином, вікова структура персоналу закладу «Золота рибка» у 2022–2024 рр. характеризується поєднанням молодих спеціалістів, працівників середнього віку та досвідчених кадрів. Найбільш стабільною залишається група старших працівників, тоді як молоді кадри поступово збільшують свою частку, що забезпечує оновлення колективу. Коливання у групі 30–50 років свідчить про гнучкість кадрової політики та можливі тимчасові зміни у складі персоналу. Загалом така структура створює баланс між досвідом, енергією та інноваційністю, що позитивно впливає на якість освітнього процесу.

Динаміка та структура педагогічного персоналу Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» за рівнем освіти за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка та структура педагогічного персоналу Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» за рівнем освіти за 2022-2024 рр.

Рівень освіти	2022р.	2023р.	2024р.	Абс. відхилення 2024-2022 рр.	Темп зростання 2024-2022рр.
Вища освіта	7	7	7	0	0
у % до усього	70,0%	77,8%	77,8%	8%	
Середня освіта	2	1	1	-1	-50
у % до усього	20,0%	11,1%	11,1%	-9%	
Спеціальна освіта	1	1	1	0	0
у % до усього	10,0%	11,1%	11,1%	1,1%	
Разом	10	9	9	-1	-10

Джерело: розроблено автором за даними [23]

У 2022–2024 рр. кадровий склад закладу «Золота рибка» за рівнем освіти залишався відносно стабільним, хоча загальна чисельність педагогічних працівників зменшилася з 10 осіб у 2022 р. до 9 осіб у 2023–2024 рр. Абсолютне відхилення становить –1 особу, що відповідає темпу зниження на 10%, що свідчить про незначну оптимізацію персоналу, без суттєвих змін у структурі освітнього рівня. Найбільшу частку педагогічного колективу складають працівники з вищою освітою — стабільно 7 осіб протягом трьох років. Їхня частка у загальній структурі зросла з 70% у 2022 р. до 77,8% у 2023–2024 рр., що свідчить про підвищення освітнього рівня колективу та орієнтацію закладу на залучення кваліфікованих кадрів. Категорія педагогічних працівників із середньою освітою демонструє скорочення, зокрема з 2 осіб у 2022 р. до 1 особи у 2023–2024 рр. Абсолютне відхилення становить –1 особу, а темп зниження — 50%. Частка цієї групи зменшилася з 20% до 11,1%, що може бути пов'язано з поступовим заміщенням працівників середнього рівня освіти більш кваліфікованими спеціалістами.

Працівники зі спеціальною освітою (музичною) залишалися стабільними — по 1 особі у всі роки, а частка у структурі педагогічного колективу становила близько 10–11%.

2.2. Організація реалізації контрольної-аналітичного компоненту управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка»

Організація реалізації контрольної-аналітичного компоненту управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» ґрунтується на системному підході до оцінювання якості освітнього процесу та ефективності роботи персоналу. Контроль здійснюється на кількох рівнях:

1. Зовнішній контроль реалізується засновником Саф'янівською сільською радою та відділом освіти, які перевіряють відповідність діяльності закладу чинному законодавству, фінансову дисципліну та дотримання державних стандартів дошкільної освіти.

2. Внутрішній контроль забезпечує директор закладу, який організовує моніторинг освітнього процесу, аналізує результати роботи вихователів, помічників та технічного персоналу, а також відповідає за створення безпечних умов перебування дітей.

Основними напрямками контролю є:

- якість реалізації освітніх програм,
- дотримання санітарно-гігієнічних норм,
- стан матеріально-технічної бази,
- кадрова дисципліна;
- ефективність використання фінансових ресурсів.

Аналітична складова управлінської діяльності передбачає узагальнення результатів внутрішнього та зовнішнього контролю, підготовку звітів, визначення сильних і слабких сторін роботи закладу та розробку заходів щодо вдосконалення освітнього процесу.

Нормативне регулювання реалізації контрольної-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» ґрунтується на поєднанні зовнішніх та внутрішніх правових актів. До зовнішніх документів належать Закон України «Про освіту», Закон України «Про дошкільну освіту», Базовий компонент дошкільної освіти та накази Міністерства освіти і науки України, які визначають обов'язки керівника щодо організації внутрішнього контролю, моніторингу якості освітнього процесу, дотримання санітарно-гігієнічних норм та фінансової дисципліни. У цих актах закріплено право керівника здійснювати аналіз результатів діяльності закладу та приймати управлінські рішення на основі отриманих даних. До внутрішніх документів належать статут закладу, освітня програма, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку та

положення про педагогічну раду. Вони конкретизують напрями контролю, визначають порядок проведення внутрішнього моніторингу, регламентують права та обов'язки педагогів і технічного персоналу, а також встановлюють механізми ухвалення колегіальних рішень.

Внутрішній контроль у діяльності керівника закладу дошкільної освіти є обов'язковим елементом управління, адже він забезпечує дотримання вимог законодавства, стандартів та нормативів. У закладі «Золота рибка» контроль реалізується відповідно до чинних правових актів, що гарантує формальну відповідність освітнього процесу державним вимогам. Методи та інструменти внутрішнього контролю у Новонекрасівському закладі дошкільної освіти «Золота рибка» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Методи та інструменти внутрішнього контролю у Новонекрасівському закладі дошкільної освіти «Золота рибка»

Метод / інструмент	Відповідність законодавству	Практичне використання у закладі	Проблеми та недоліки
Перевірка виконання освітніх програм	Відповідає Закону України «Про дошкільну освіту»	Директор та педрада переглядають плани занять, звіти вихователів, результати розвитку дітей	Відсутня системність у моніторингу, бракує індивідуальних карт розвитку дітей
Контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм	Регламентується санітарними правилами та наказами МОЗ	Медичний працівник здійснює щоденний огляд, перевіряє харчоблок, умови перебування дітей	Контроль має формальний характер, бракує внутрішніх чек-листів та регулярних аудитів
Оцінка роботи педагогів	Відповідає положенням про атестацію педагогічних працівників	Директор проводить спостереження за заняттями, аналізує методичні матеріали	Недостатньо використовується самооцінка та індивідуальні плани розвитку педагогів
Перевірка кадрової документації та трудової дисципліни	Відповідає Кодексу законів про працю та колективному договору	Ведеться журнал обліку робочого часу, перевіряються особові справи	Облік ведеться вручну, відсутня цифровізація та автоматизація процесів
Контроль матеріально-технічної бази	Відповідає статуту та фінансовим звітам	Проводиться інвентаризація обладнання, перевірка стану приміщень	Відсутнє стратегічне планування оновлення ресурсів, бракує електронного обліку майна

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Внутрішній контроль у діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» є важливим інструментом забезпечення якості освітнього процесу та відповідності діяльності закладу вимогам законодавства. Одним із ключових напрямів є перевірка виконання освітніх програм. Вона відповідає положенням Закону України «Про дошкільну освіту». На практиці директор разом із педагогічною радою переглядає плани занять, аналізує звіти вихователів та результати розвитку дітей. Проблемою залишається відсутність системності у моніторингу та брак індивідуальних карт розвитку вихованців, що знижує ефективність контролю та ускладнює прийняття управлінських рішень.

Не менш важливим є контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм, який регламентується санітарними правилами та наказами Міністерства охорони здоров'я України. У закладі цю функцію виконує медичний працівник, що здійснює щоденний огляд дітей, перевіряє харчоблок та умови перебування у групах. Однак контроль часто має формальний характер: бракує внутрішніх чек-листів, регулярних аудитів та документування результатів перевірок, що створює ризик недооцінки окремих проблем, наприклад, стану вентиляції чи відповідності харчування сучасним нормам.

Оцінка роботи педагогів також є складовою внутрішнього контролю і відповідає положенням про атестацію педагогічних працівників. Директор проводить спостереження за заняттями, аналізує методичні матеріали та обговорює результати роботи вихователів на засіданнях педагогічної ради. Проте цей процес має переважно адміністративний характер, адже недостатньо використовується самооцінка педагогів та індивідуальні плани їхнього професійного розвитку. Відсутність системи наставництва та регулярного зворотного зв'язку знижує мотивацію педагогів до самовдосконалення.

Важливим напрямом є перевірка кадрової документації та трудової дисципліни, що регламентується Кодексом законів про працю України та

колективним договором. У закладі ведеться журнал обліку робочого часу, перевіряються особові справи працівників, контролюється дотримання режиму роботи. Проблемою залишається ручне ведення документації, відсутність цифровізації та автоматизації процесів, що ускладнює аналіз даних і знижує оперативність управлінських рішень.

Окремо слід відзначити контроль матеріально-технічної бази, який закріплений у статуті закладу та фінансових звітах. У «Золотій рибці» проводиться інвентаризація обладнання, перевіряється стан приміщень, контролюється використання меблів, іграшок та навчальних матеріалів. Проте цей контроль має обмежений характер, адже відсутнє стратегічне планування оновлення ресурсів. Він зводиться до фіксації наявності майна, але не передбачає довгострокового плану модернізації чи заміни обладнання. Бракує електронного обліку, що ускладнює прогнозування потреб та аналіз стану матеріально-технічної бази.

Таким чином, внутрішній контроль у закладі «Золота рибка» формально відповідає законодавству та має практичне застосування у щоденній діяльності. Водночас він часто виконує функцію перевірки відповідності, але не стає інструментом стратегічного розвитку закладу. Основними проблемами є відсутність системності, формалізм у перевірках, брак сучасних інструментів моніторингу та цифровізації процесів. Це створює можливості для удосконалення контрольно-аналітичної діяльності керівника, зокрема через запровадження системного моніторингу освітніх результатів, внутрішніх чек-листів, цифрового кадрового та матеріального обліку, а також розробку стратегічних планів розвитку ресурсної бази.

Внутрішній контроль у діяльності керівника закладу дошкільної освіти є обов'язковим елементом управління, адже він забезпечує дотримання вимог законодавства, стандартів та нормативів. У таблиці 2.8. наведено основні методи та інструменти аналізу, які використовуються у Новонекрасівському закладі дошкільної освіти «Золота рибка», їхнє практичне застосування у закладі та проблеми, які виникають.

Аналітична складова управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти є не менш важливою, ніж контрольна, адже саме вона дозволяє не лише фіксувати стан справ, а й робити висновки, прогнозувати та планувати розвиток закладу.

Таблиця 2.8

Методи та інструменти аналізу, які використовуються у
Новонекрасівському закладі дошкільної освіти «Золота рибка»

Метод / інструмент	Поточний стан	Практичне використання у закладі	Недоліки / проблеми
Аналіз результатів освітнього процесу	Виконується епізодично під час засідань педагогічної ради	Обговорюються успіхи дітей, ведуться журнали занять	Відсутня системна оцінка динаміки розвитку дітей, бракує індивідуальних карт спостережень
Аналіз кадрового складу	Здійснюється у звітності директора	Подаються дані про чисельність та освіту працівників	Недостатньо використовується для прогнозування потреб у кадрах та планування підвищення кваліфікації
Аналіз фінансових ресурсів	Ведеться у формі бухгалтерської звітності	Складаються кошториси та фінансові звіти	Не проводиться глибокий економічний аналіз ефективності витрат, відсутні інструменти фінансового планування
Аналіз матеріально-технічної бази	Виконується у вигляді інвентаризації	Перевіряється наявність обладнання та його стан	Відсутній стратегічний підхід до планування оновлення та модернізації ресурсів
Соціально-психологічний аналіз колективу	Практично не застосовується	Обмежується спостереженнями керівника та неформальними бесідами	Аналітична складова не розвинута, бракує інструментів для оцінки мікроклімату та мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором за даними [23]

У «Золотій рибці» аналіз результатів освітнього процесу здійснюється епізодично, переважно під час засідань педагогічної ради. На практиці обговорюються успіхи дітей, ведуться журнали занять, проте відсутня системна оцінка динаміки розвитку вихованців. Бракує індивідуальних карт спостережень, які дозволили б більш детально відстежувати прогрес кожної дитини та робити обґрунтовані висновки щодо ефективності освітніх програм.

Аналіз кадрового складу проводиться у формі звітності директора, де подаються дані про чисельність працівників та їхній освітній рівень. Це дозволяє отримати загальну картину кадрового потенціалу закладу, однак такий аналіз використовується недостатньо для прогнозування майбутніх потреб у кадрах чи планування підвищення кваліфікації. Відсутність системного кадрового аналізу знижує можливості стратегічного управління персоналом і не дає змоги своєчасно реагувати на виклики, пов'язані з оновленням чи розвитком педагогічного колективу.

Фінансовий аналіз у закладі ведеться у формі бухгалтерської звітності, що включає складання кошторисів та фінансових звітів. Це відповідає вимогам законодавства, проте має переважно формальний характер. Не проводиться глибокий економічний аналіз ефективності витрат, відсутні інструменти фінансового планування, які дозволили б оцінити доцільність використання ресурсів та визначити пріоритети інвестування у розвиток закладу. Таким чином, фінансовий аналіз не виконує стратегічної функції, а лише забезпечує звітність перед засновником та контролюючими органами.

Аналіз матеріально-технічної бази здійснюється у вигляді інвентаризації, під час якої перевіряється наявність обладнання та його стан. Це дозволяє підтримувати облік майна та забезпечувати його збереження. Проте такий аналіз має обмежений характер, адже відсутній стратегічний підхід до планування оновлення та модернізації ресурсів. Заклад не використовує інструменти прогнозування потреб у матеріально-технічному забезпеченні, що ускладнює довгострокове планування та модернізацію освітнього середовища.

Особливо слабо розвиненим є соціально-психологічний аналіз колективу. У «Золотій рибці» він практично не застосовується і обмежується спостереженнями керівника та неформальними бесідами з працівниками. Це не дозволяє отримати об'єктивну картину мікроклімату в колективі, рівня мотивації та задоволеності працівників. Відсутність інструментів для оцінки соціально-психологічних процесів знижує ефективність управління персоналом і може призводити до прихованих конфліктів чи зниження продуктивності праці.

Таким чином, аналітична складова управлінської діяльності у Новонекрасівському закладі дошкільної освіти «Золота рибка» залишається недостатньо розвинутою. Вона реалізується переважно у формі звітності та інвентаризації, але бракує системності, глибини та сучасних інструментів аналізу. Це свідчить про необхідність удосконалення аналітичної діяльності керівника, зокрема через запровадження індивідуальних карт розвитку дітей, системного кадрового аналізу, економічної оцінки ефективності витрат, стратегічного планування матеріально-технічної бази та використання методик для дослідження соціально-психологічного клімату колективу. Лише за умови розвитку аналітичної складової управління контрольні заходи набудуть повної ефективності, а управлінські рішення стануть більш обґрунтованими та стратегічно спрямованими.

2.3.Оцінка ефективності реалізації контрольного-аналітичного компоненту управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка»

Оцінка ефективності реалізації контрольного-аналітичного компоненту управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» здійснено на основі аналізу зовнішніх та внутрішніх джерел інформації. Зовнішній рівень оцінки відображається у кількості та характері зауважень, висловлених різними перевіряючими органами протягом

2022–2024 років. З цією метою у таблиці 2.9. узагальнено дані, де зафіксовано кількість зауважень за основними напрямками, зокрема дотримання санітарно-гігієнічних норм, виконання освітніх програм, кадрова документація, фінансова дисципліна та стан матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.9.

Зовнішній рівень оцінки ефективності контрольно-аналітичної діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» за 2022–2024 рр.

Напрямок перевірки	2022р.	2023р.	2024р.	Абс. відхилення 2024-2022 рр.	Темп зростання 2024-2022рр.
Санітарно-гігієнічні норми	3	2	2	-1	-33,3
Виконання освітніх програм	2	1	2	0	0
Кадрова документація	1	2	1	0	0
Фінансова дисципліна	2	1	1	-1	-50
Матеріально-технічна база	2	3	2	0	0

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Зовнішній рівень оцінки ефективності контрольно-аналітичної діяльності керівника закладу дошкільної освіти «Золота рибка» визначається кількістю та характером зауважень, висловлених різними перевіряючими органами протягом 2022–2024 років. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити, наскільки управлінська діяльність відповідає вимогам законодавства, стандартам якості та очікуванням громади. Аналіз динаміки зауважень за основними напрямками — санітарно-гігієнічні норми, виконання освітніх програм, кадрова документація, фінансова дисципліна та стан матеріально-технічної бази — дає змогу виявити сильні та слабкі сторони контрольно-аналітичної роботи керівника.

У сфері дотримання санітарно-гігієнічних норм у 2022 році було зафіксовано три зауваження, у 2023 році їхня кількість зменшилася до двох, і така ж кількість залишилася у 2024 році. Абсолютне відхилення становить –1, а темп зниження — 33,3%. Це свідчить про певне покращення санітарного стану

закладу та більш ефективну роботу медичного персоналу й керівника щодо контролю за умовами перебування дітей. Водночас стабільність показника у 2023–2024 роках демонструє, що проблеми у цій сфері не були повністю усунуті, а контроль має переважно підтримувальний характер. Це означає, що керівнику необхідно посилити системність у моніторингу санітарно-гігієнічних умов, запровадити внутрішні чек-листи та регулярні аудити, щоб забезпечити повне дотримання норм.

Щодо виконання освітніх програм, кількість зауважень у 2022 році становила дві, у 2023 році вона зменшилася до однієї, але у 2024 році знову зросла до двох. Абсолютне відхилення дорівнює нулю, а темп зростання також відсутній. Це свідчить про нестабільність у реалізації освітніх програм: з одного боку, у 2023 році спостерігалось покращення, але у 2024 році проблеми знову проявилися. Така динаміка може бути пов'язана з кадровими змінами, недостатнім методичним забезпеченням або формальним підходом до контролю за виконанням програм. Важливо, що кількість зауважень не зменшилася у довгостроковій перспективі, що вказує на потребу у більш системному аналізі результатів освітнього процесу та розробці індивідуальних карт розвитку дітей.

У напрямі кадрової документації у 2022 році було зафіксовано одне зауваження, у 2023 році їхня кількість зросла до двох, а у 2024 році знову зменшилася до одного. Абсолютне відхилення дорівнює нулю, а темп зростання також відсутній. Це свідчить про те, що проблеми у веденні кадрової документації мають епізодичний характер, але не усуваються системно. Відсутність стабільного покращення може бути пов'язана з ручним веденням документації, браком цифровізації та автоматизації процесів. Така ситуація створює ризики для управлінської діяльності, адже кадровий облік є основою дисципліни та прозорості у роботі закладу.

Фінансова дисципліна є одним із найбільш проблемних напрямів. У 2022 році було зафіксовано два зауваження, у 2023 році їхня кількість зменшилася до одного, і така ж кількість залишилася у 2024 році. Абсолютне відхилення

становить -1 , а темп зниження — 50%. Це свідчить про певне покращення у сфері фінансового контролю, проте наявність зауважень навіть у 2023–2024 роках демонструє, що проблеми залишаються. Вони можуть бути пов'язані з недостатнім рівнем фінансового планування, відсутністю глибокого економічного аналізу ефективності витрат та формальним характером фінансової звітності. Для підвищення ефективності фінансової дисципліни керівнику необхідно запровадити сучасні інструменти фінансового аналізу та планування, що дозволить не лише звітувати, а й стратегічно управляти ресурсами.

У сфері матеріально-технічної бази у 2022 році було зафіксовано два зауваження, у 2023 році їхня кількість зросла до трьох, а у 2024 році знову зменшилася до двох. Абсолютне відхилення дорівнює нулю, а темп зростання також відсутній. Це свідчить про нестабільність у забезпеченні матеріально-технічної бази закладу. Проблеми у цій сфері мають системний характер, адже контроль зводиться до інвентаризації та фіксації наявності майна, але не передбачає стратегічного планування його оновлення чи модернізації. Відсутність електронного обліку та довгострокових планів розвитку ресурсної бази створює ризики для якості освітнього процесу та безпеки дітей.

Узагальнюючи результати зовнішнього рівня оцінки, можна зробити висновок, що контрольно-аналітична діяльність керівника закладу «Золота рибка» формально відповідає вимогам законодавства, проте має низку проблемних зон. Найбільш позитивні зміни спостерігаються у сфері санітарно-гігієнічних норм та фінансової дисципліни, де кількість зауважень зменшилася. Водночас у сферах виконання освітніх програм, кадрової документації та матеріально-технічної бази покращення не відбулося, а проблеми мають повторюваний характер. Це свідчить про те, що контрольна діяльність керівника часто має формальний характер і не завжди перетворюється на інструмент стратегічного розвитку закладу.

Таким чином, зовнішній рівень оцінки ефективності контрольно-аналітичної діяльності керівника «Золотої рибки» демонструє поєднання

позитивних тенденцій та системних проблем. Зменшення кількості зауважень у сфері санітарно-гігієнічних норм і фінансової дисципліни свідчить про певне вдосконалення управлінських процесів. Проте відсутність стабільного покращення у виконанні освітніх програм, кадровій документації та матеріально-технічному забезпеченні вказує на необхідність глибшого аналізу та стратегічного планування.

Для оцінки ефективності реалізації контрольної-аналітичного компоненту управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» було проведено анкетування серед працівників закладу. До участі залучено весь колектив, зокрема, педагогічних працівників, адміністративний персонал та технічних співробітників. Опитування проводилося анонімно, що забезпечило відкритість і щирість відповідей.

Анкета складалася з дев'яти запитань, вісім із яких мали закриту форму з варіантами відповідей «так», «ні», «не можу відповісти», що дозволило кількісно оцінити рівень задоволеності працівників контрольної-аналітичною діяльністю керівника. Одне запитання мало відкриту форму, щоб респонденти могли висловити власні думки щодо найбільш актуальних проблем у сфері контролю та аналізу.

Запитання анкети були спрямовані на визначення регулярності та системності внутрішнього контролю, наявності зворотного зв'язку від керівника, врахування результатів контролю та аналізу у прийнятті управлінських рішень, впливу аналітичної діяльності на вдосконалення роботи працівників, а також на оцінку психологічного клімату у колективі. Окремо було досліджено питання щодо можливого тиску методів контролю, практики нагородження чи покарання за його результатами, рівня залученості персоналу до процесів контролю та аналізу, а також поширення результатів серед працівників.

Результати відповідей респондентів на перше питання «Чи вважаєте Ви внутрішній контроль у закладі регулярним і системним?» наведено на рис. 2.1.

На рис. 2.1. представлено розподіл відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на перше запитання анкети, яке стосувалося оцінки регулярності та системності внутрішнього контролю.

Загалом участь в опитуванні взяли 19 респондентів. Із них 10 осіб (53%) відповіли «так», що свідчить про наявність позитивного сприйняття контрольної-аналітичної діяльності керівника. Водночас 4 особи (21%) зазначили «ні», що може вказувати на епізодичність або формальність контрольних заходів.

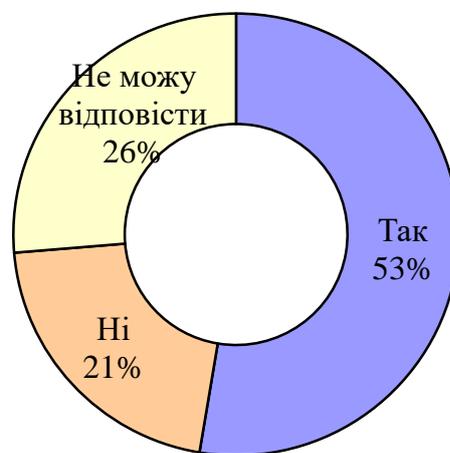


Рис. 2.1. Результати відповідей респондентів на перше питання «Чи вважаєте Ви внутрішній контроль у закладі регулярним і системним?»

Джерело: розроблено автором

Ще 5 респондентів (26%) обрали варіант «не можу відповісти», що демонструє невизначеність або недостатню поінформованість працівників щодо змісту та процедур внутрішнього контролю.

Такий розподіл свідчить про те, що хоча більшість працівників позитивно оцінюють контрольну-аналітичну діяльність керівника, майже половина колективу або не погоджується з цією оцінкою, або не має чіткого уявлення про її зміст, що підкреслює необхідність підвищення прозорості контрольних

процедур, посилення зворотного зв'язку та залучення персоналу до процесів моніторингу й аналізу.

Результати відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на друге питання анкети «Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок від керівника після проведення контролю?» наведено на рис. 2.2.

На рис. 2.2. представлено розподіл відповідей працівників закладу на друге запитання анкети, яке стосувалося наявності зворотного зв'язку з боку керівника після здійснення контрольних заходів.



Рис. 2.2. Результати відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на друге питання анкети «Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок від керівника після проведення контролю?»

Джерело: розроблено автором

Загалом участь в опитуванні взяли 19 респондентів. Із них 7 осіб (37%) відповіли «так», що свідчить про часткову реалізацію комунікаційної складової управлінської діяльності. Така частка демонструє, що певна частина працівників отримує інформацію про результати контролю, зауваження чи рекомендації, що може сприяти вдосконаленню їхньої роботи. Водночас 7 осіб (37%) обрали варіант «ні», тобто не отримують зворотного зв'язку після

контролю. Це свідчить про наявність комунікаційного розриву між керівником і частиною колективу, що може знижувати ефективність управлінських рішень, демотивувати працівників та створювати відчуття формальності контрольних процедур. Ще 5 респондентів (26%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може свідчити про відсутність чітких процедур інформування, нерегулярність зворотного зв'язку або недостатню прозорість у комунікації між керівником і працівниками.

Такий рівномірний розподіл між позитивними та негативними відповідями, а також значна частка невизначеності, свідчить про потребу у вдосконаленні комунікаційної політики керівника закладу. Зворотний зв'язок є важливою складовою контрольно-аналітичної діяльності, адже саме він дозволяє перетворити контроль із формальної процедури на інструмент розвитку, мотивації та підвищення якості освітнього процесу.

Результати відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на третє питання анкети «Чи впливають результати аналізу та контролю на управлінські рішення (щодо фінансування, матеріально-технічної бази, заохочення тощо)?» наведено на рис. 2.3.

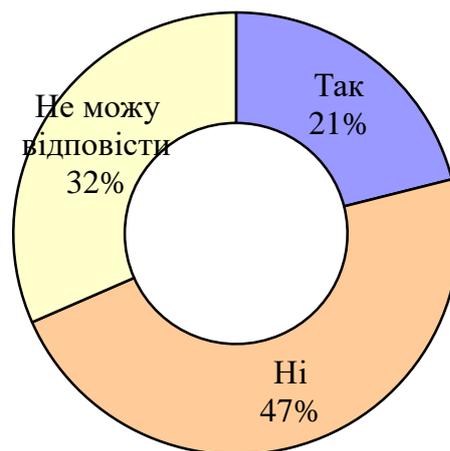


Рис. 2.3. Результати відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на третє питання анкети «Чи впливають результати аналізу та контролю на управлінські рішення (щодо фінансування, матеріально-технічної бази, заохочення тощо)?»

Джерело: розроблено автором

На рис. 2.3. представлено розподіл відповідей працівників закладу на третє запитання анкети, яке стосувалося практичного впливу контрольно-аналітичної діяльності керівника на управлінські рішення. Із 19 опитаних працівників лише 4 особи (21%) відповіли «так», тобто вважають, що результати аналізу та контролю справді враховуються при прийнятті управлінських рішень, зокрема щодо фінансування, оновлення матеріально-технічної бази чи системи заохочення. Такий показник свідчить про обмежене сприйняття контрольно-аналітичної діяльності як інструменту стратегічного управління. Натомість 9 респондентів (47%) обрали варіант «ні», що свідчить про переважання думки, що контроль та аналіз мають формальний характер і не трансформуються у реальні управлінські дії. Це може бути наслідком недостатньої прозорості процесів, слабкої комунікації між керівником і колективом, або відсутності механізмів, які пов'язують результати аналізу з конкретними рішеннями. Ще 6 працівників (32%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може свідчити про низький рівень залученості персоналу до управлінських процесів, відсутність доступу до інформації про результати контролю та аналізу, або про нерозвинену культуру участі у прийнятті рішень.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що контрольно-аналітична діяльність у закладі «Золота рибка» сприймається колективом як малоефективна у контексті реального управління. Більшість працівників не бачать прямого зв'язку між результатами контролю та аналізу і управлінськими рішеннями, що вказує на потребу у посиленні стратегічної складової управління, підвищенні прозорості процесів та активному залученні персоналу до формування рішень.

Результати відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на четверте питання анкети «Чи відчуваєте Ви, що

аналітична діяльність допомагає вдосконалювати Вашу роботу?» наведено на рис. 2.4.

На рис. 2.4. представлено розподіл відповідей працівників закладу на четверте запитання анкети, яке стосувалося оцінки практичної користі аналітичної діяльності керівника для вдосконалення професійної роботи персоналу. Із 19 опитаних лише 2 особи (11%) відповіли «так», тобто відчують, що аналітична діяльність у закладі сприяє покращенню їхньої роботи. Такий низький показник свідчить про слабку інтеграцію аналітичних процесів у щоденну діяльність працівників, а також про обмежене використання результатів аналізу для професійного розвитку.

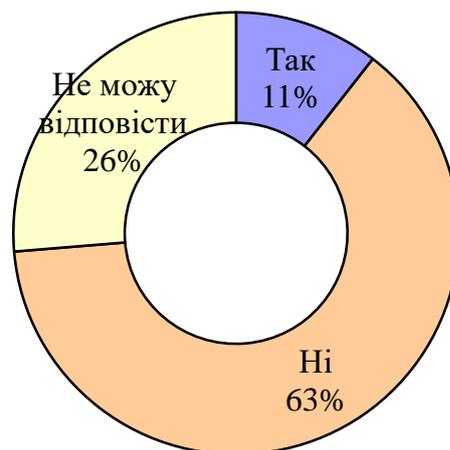


Рис. 2.4. Результати відповідей працівників Новонекарасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на четверте питання анкети «Чи відчуваєте Ви, що аналітична діяльність допомагає вдосконалювати Вашу роботу?»

Джерело: розроблено автором

Натомість 12 респондентів (63%) обрали варіант «ні», що вказує на переважання думки про формальний характер аналітичної діяльності або її відсутність у практичному вимірі. Це може бути наслідком недостатньої прозорості аналітичних процедур, відсутності зворотного зв'язку, або нерозвиненої культури використання аналітики як інструменту вдосконалення.

Ще 5 працівників (26%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності свідчить про те, що частина колективу не має чіткого уявлення про зміст аналітичної діяльності або не відчуває її впливу на власну професійну діяльність.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що аналітична складова управлінської діяльності у закладі «Золота рибка» є недостатньо розвиненою та не інтегрована у щоденну практику працівників. Більшість респондентів не відчувають її впливу на власну професійну діяльність, що вказує на потребу у переосмисленні ролі аналізу в управлінні, підвищенні його прозорості, результативності та зв'язку з реальними процесами вдосконалення освітнього середовища.

Результати відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на п'яте питання анкети «Чи вважаєте Ви, що методи контролю не створюють надмірного тиску на колектив і не є абсурдними?» наведено на рис. 2.5.

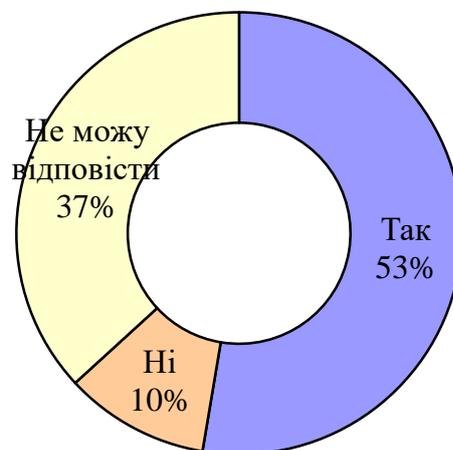


Рис. 2.5. Результати відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на п'яте питання анкети «Чи вважаєте Ви, що методи контролю не створюють надмірного тиску на колектив і не є абсурдними?»

Джерело: розроблено автором

На рисунку представлено розподіл відповідей працівників закладу на п'яте запитання анкети, яке стосувалося емоційного сприйняття контрольних заходів та їхньої адекватності з точки зору колективу. Із 19 респондентів 10 осіб (53%) відповіли «так», тобто вважають, що методи контролю, які застосовуються у закладі, не створюють надмірного тиску на колектив і не є абсурдними. Такий показник свідчить про те, що більшість працівників сприймають контроль як прийнятний і поміркований інструмент управління, який не порушує психологічного комфорту та професійної гідності. Це є позитивним сигналом щодо стилю керівництва та атмосфери в закладі. Водночас 2 респонденти (10%) обрали варіант «ні», тобто вважають методи контролю надмірними або неадекватними. Хоча ця частка є незначною, вона все ж вказує на наявність окремих випадків або ситуацій, коли контроль сприймається як тиск або формальність, що може викликати напруження чи демотивацію. Ще 7 працівників (37%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може свідчити про відсутність чітких критеріїв оцінки контрольних заходів, нерегулярність їхнього проведення або недостатню прозорість у комунікації щодо мети й результатів контролю.

Такий розподіл відповідей свідчить про загалом позитивне сприйняття контрольних заходів у колективі, проте водночас виявляє зону невизначеності, яка потребує уваги керівника. Для підвищення ефективності контрольно-аналітичної діяльності доцільно забезпечити прозорість процедур, пояснювати мету контролю, залучати працівників до обговорення результатів та формувати культуру партнерського управління, де контроль не сприймається як тиск, а як інструмент розвитку.

Результати відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на шосте питання анкети «Чи здійснюється у закладі нагородження (заохочення) або покарання за результатами контролю?» наведено на рис. 2.6.

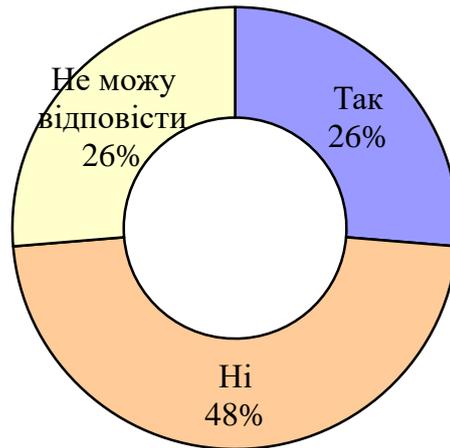


Рис. 2.6. Результати відповідей працівників Новонекарасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на шосте питання анкети «Чи здійснюється у закладі нагородження (заохочення) або покарання за результатами контролю?»

Джерело: розроблено автором

На рисунку представлено розподіл відповідей працівників закладу на шосте запитання анкети, яке стосувалося практики реагування керівництва на результати внутрішнього контролю — зокрема, через систему заохочень або покарань. Із 19 опитаних 5 осіб (26%) відповіли «так», тобто підтвердили, що у закладі існує практика нагородження або покарання за результатами контролю. Це свідчить про часткову реалізацію механізмів управлінського впливу, які можуть стимулювати відповідальність, дисципліну та професійне зростання. Проте така частка є недостатньою для того, щоб говорити про системність або прозорість цієї практики. Натомість 9 респондентів (48%) обрали варіант «ні», тобто не спостерігають жодної реакції керівництва на результати контролю у формі заохочення чи покарання. Це може свідчити про формальний характер контрольних заходів, відсутність мотиваційної складової в управлінні, або про нерозвинену культуру визнання досягнень і відповідальності за порушення. Такий підхід знижує ефективність контролю як інструменту управління, адже не створює зворотного зв'язку між діями працівників і управлінськими рішеннями. Ще 5 працівників (26%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може бути наслідком недостатньої

прозорості у процедурі оцінювання, нерегулярності застосування заохочень або покарань, або відсутності чітких критеріїв, за якими здійснюється управлінська реакція на результати контролю.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що механізми управлінського реагування на результати контролю у закладі «Золота рибка» є недостатньо розвиненими. Більшість працівників не бачать прямого зв'язку між результатами контролю та системою мотивації, що знижує потенціал контролю як інструменту впливу, розвитку та вдосконалення. Для підвищення ефективності контрольної-аналітичної діяльності доцільно запровадити прозорі, справедливі та зрозумілі механізми заохочення і відповідальності, які будуть пов'язані з результатами внутрішнього моніторингу.

Результати відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на сьоме питання анкети «Чи залучений до процесів контролю та аналізу?» наведено на рис. 2.7.

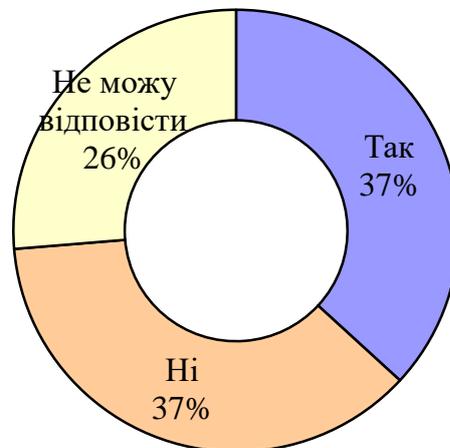


Рис. 2.7. Результати відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на сьоме питання анкети «Чи залучений до процесів контролю та аналізу?»

Джерело: розроблено автором

На рисунку представлено розподіл відповідей працівників закладу на сьоме запитання анкети, яке стосувалося рівня їхньої залученості до

контрольно-аналітичних процесів. Із 19 опитаних 7 осіб (37%) відповіли «так», тобто вважають себе залученими до процесів контролю та аналізу, що свідчить про наявність певної відкритості управлінської діяльності та готовності керівника залучати колектив до моніторингу, оцінювання та обговорення результатів.

Такий рівень участі є позитивним показником, адже сприяє формуванню партнерських відносин між керівником і працівниками, підвищує мотивацію та відповідальність. Водночас 7 респондентів (37%) обрали варіант «ні», тобто не відчують своєї участі у контрольно-аналітичних процесах. Це може свідчити про недостатню комунікацію, відсутність запрошень до участі в обговореннях, або про формальний характер процедур, які не передбачають залучення персоналу. Така ситуація знижує ефективність управління, адже працівники не мають змоги впливати на процеси, які безпосередньо стосуються їхньої роботи. Ще 5 працівників (26%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може бути наслідком нечіткого розмежування ролей у процесах контролю та аналізу, відсутності прозорих процедур або нерозвиненої культури участі. Це вказує на потребу у більш чіткому інформуванні працівників про можливості їхньої участі та у створенні механізмів залучення.

Такий рівномірний розподіл між позитивними та негативними відповідями, а також значна частка невизначеності, свідчить про те, що процеси контролю та аналізу у закладі «Золота рибка» потребують більшої відкритості, прозорості та інтеграції колективу. Залучення працівників до цих процесів є важливою умовою підвищення ефективності управління, формування довіри та розвитку професійної відповідальності.

Результати відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на восьме питання анкети «Чи поширюються результати контролю та аналізу серед працівників закладу?» наведено на рис. 2.8.

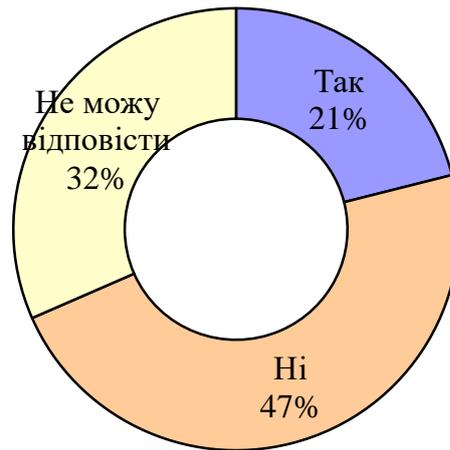


Рис. 2.8. Результати відповідей працівників Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» на восьме питання анкети «Чи поширюються результати контролю та аналізу серед працівників закладу?»

Джерело: розроблено автором

На рис. 2.8. представлено розподіл відповідей працівників закладу на восьме запитання анкети, яке стосувалося прозорості управлінських процесів — зокрема, доступності результатів контролю та аналізу для всіх членів колективу. Із 19 опитаних лише 4 особи (21%) відповіли «так», тобто підтвердили, що результати контрольної-аналітичної діяльності поширюються серед працівників. Це свідчить про обмежену відкритість управлінських процесів, адже лише незначна частина колективу має доступ до інформації, яка могла б сприяти професійному вдосконаленню, командному аналізу та спільному плануванню. Натомість 9 респондентів (47%) обрали варіант «ні», тобто не спостерігають поширення результатів контролю та аналізу. Такий показник свідчить про переважання закритого стилю управління, коли інформація залишається на рівні адміністрації, а колектив не має змоги ознайомитися з висновками, рекомендаціями чи оцінками. Це знижує ефективність управлінських рішень, адже працівники не залучені до процесу вдосконалення освітнього середовища. Ще 6 працівників (32%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може

бути наслідком відсутності чітких процедур інформування, нерегулярності поширення результатів або недостатньої комунікації між керівником і колективом. Це вказує на потребу у формуванні прозорої системи внутрішнього інформування, яка дозволить кожному працівнику бути в курсі управлінських процесів.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що контрольно-аналітична діяльність у закладі «Золота рибка» має обмежену прозорість і не забезпечує належного рівня інформування працівників. Більшість респондентів не мають доступу до результатів контролю та аналізу, що знижує потенціал колективного вдосконалення, обміну досвідом та формування спільної відповідальності за якість освітнього процесу. Для підвищення ефективності управління доцільно запровадити регулярне поширення результатів моніторингу, обговорення висновків на педагогічних радах та створення відкритого інформаційного середовища.

Відкрите запитання анкети «Які проблеми у контрольно-аналітичній діяльності Ви вважаєте найбільш актуальними?» дало змогу працівникам закладу висловити власне бачення актуальних проблем у сфері контрольно-аналітичної діяльності. Отримані відповіді були узагальнені, згруповані за змістом і проаналізовані. У результаті сформовано 10 типових проблемних позицій, які найчастіше згадувалися респондентами:

1. Формальність контролю, оскільки працівники зазначають, що перевірки часто мають декларативний характер, не супроводжуються глибоким аналізом і не ведуть до реальних змін.

2. Відсутність зворотного зв'язку, оскільки, як зазначається у відповідях, після проведення контролю працівники не отримують інформації про результати, висновки чи рекомендації, що знижує мотивацію та ефективність.

3. Невикористання результатів аналізу для управлінських рішень, оскільки працівники не бачать зв'язку між аналізом і реальними діями керівництва, зокрема щодо фінансування, оновлення ресурсів чи заохочення.

4. Низький рівень залучення персоналу, оскільки контроль і аналіз здійснюються адміністрацією без участі колективу, що створює відчуження та знижує довіру.

5. Непрозорість процедур, на що вказує, що працівники не завжди розуміють, як саме проводиться контроль, за якими критеріями оцінюється робота, і хто приймає рішення.

6. Відсутність системного аналізу освітніх результатів, зокрема, на думку працівників бракує індивідуальних карт розвитку дітей, регулярного моніторингу динаміки, що ускладнює обґрунтування педагогічних рішень.

7. Недостатня увага до психологічного клімату, оскільки, на думку працівників, контроль не враховує емоційний стан колективу, не досліджується мотивація, не проводиться соціально-психологічний аналіз.

8. Нерегулярність контролю, оскільки перевірки проводяться епізодично, без чіткого графіка, що створює хаотичність і знижує довіру до процесу.

9. Відсутність заохочення або відповідальності, що пов'язано із тим, що результати контролю не впливають на систему мотивації, не стимулюють професійне зростання.

10. Невідомість результатів контролю для колективу, оскільки працівники не мають доступу до узагальнених висновків, не обговорюють їх на педрадах, що знижує ефективність командної роботи.

Узагальнений аналіз відповідей показує, що працівники закладу «Золота рибка» здебільшого сприймають контрольно-аналітичну діяльність як недостатньо ефективну, формальну та закриту. Вони прагнуть більшої прозорості, участі, регулярності та практичного застосування результатів аналізу, що свідчить про потребу в оновленні управлінських підходів, формуванні партнерської моделі контролю, де кожен працівник є не лише об'єктом перевірки, а й активним учасником процесу вдосконалення.

Висновок до 2 розділу. Проведене дослідження організаційно-економічних характеристик Новонекрасівського закладу дошкільної освіти

(ясла-садок) «Золота рибка» Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області дозволило комплексно оцінити його управлінську структуру, кадровий потенціал та нормативне забезпечення.

По-перше, аналіз рівнів управління показав, що заклад функціонує у межах багаторівневої системи, де кожен рівень має чітко визначені повноваження.

По-друге, дослідження внутрішніх нормативних документів (статут, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, освітня програма, положення про педагогічну раду) показало, що вони створюють цілісне нормативне поле, яке регулює діяльність закладу. Ці документи забезпечують правову визначеність, узгодженість дій учасників освітнього процесу та відповідність законодавчим вимогам. Водночас їхня ефективність залежить від практичного застосування, що потребує системного контролю та регулярного оновлення. Дослідження організації та оцінки ефективності контрольно-аналітичного компоненту управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» показало, що він реалізується через поєднання зовнішнього та внутрішнього контролю, а також аналітичної діяльності, спрямованої на підтримку якості освітнього процесу.

По-перше, зовнішній контроль здійснюється засновником — Саф'янівською сільською радою та відділом освіти, які перевіряють відповідність діяльності закладу законодавству, фінансову дисципліну та дотримання державних стандартів дошкільної освіти. Це забезпечує стратегічний рівень управління та гарантує стабільність функціонування закладу.

По-друге, внутрішній контроль організовується директором і охоплює моніторинг освітнього процесу, аналіз роботи педагогів та технічного персоналу, перевірку кадрової документації, дотримання санітарно-гігієнічних норм і стан матеріально-технічної бази. Практичне застосування цих методів відповідає законодавчим вимогам, проте має низку проблем: формалізм у перевірках, відсутність системності, недостатнє використання індивідуальних карт розвитку дітей, обмежене застосування самооцінки педагогів, ручне

ведення кадрової документації та відсутність стратегічного планування оновлення ресурсів.

По-третє, аналітична складова управлінської діяльності реалізується у формі звітності, інвентаризацій та обговорень на педагогічній раді. Вона охоплює аналіз освітніх результатів, кадрового складу, фінансових ресурсів, матеріально-технічної бази та соціально-психологічного клімату колективу. Проте цей аналіз має переважно епізодичний і формальний характер, бракує системності та сучасних інструментів. Особливо слабо розвиненим є соціально-психологічний аналіз, що обмежує можливості керівника у формуванні позитивного мікроклімату та мотивації персоналу.

По-четверте, оцінка ефективності контрольно-аналітичної діяльності на основі зовнішніх перевірок за 2022–2024 рр. показала зменшення кількості зауважень у сфері санітарно-гігієнічних норм та фінансової дисципліни, що свідчить про поступове вдосконалення управлінських процесів. Водночас стабільність кількості зауважень щодо виконання освітніх програм та стану матеріально-технічної бази вказує на необхідність посилення внутрішнього моніторингу та стратегічного планування ресурсного забезпечення.

Отже, контрольно-аналітичний компонент управлінської діяльності у закладі «Золота рибка» формально відповідає законодавчим вимогам і забезпечує базовий рівень якості освітнього процесу. Його ефективність проявляється у стабільності роботи закладу, зменшенні кількості зовнішніх зауважень та підтримці кадрового потенціалу. Водночас існують проблеми, що знижують результативність: формалізм у перевітках, недостатня системність аналітики, відсутність цифровізації процесів та слабкий розвиток мотиваційної й соціально-психологічної складової.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

3.1. Зарубіжний досвід реалізації контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти

Сучасні тенденції розвитку освіти свідчать, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від якості контрольно-аналітичної компоненти. В Україні ця сфера перебуває на етапі становлення та потребує системного удосконалення, адже результати досліджень показують наявність формалізму, недостатньої прозорості та слабкої мотиваційної складової. Для того щоб подолати ці проблеми, важливо звернутися до досвіду зарубіжних країн, де контрольно-аналітична діяльність давно інтегрована у систему управління якістю освіти та розглядається як інструмент розвитку, а не лише перевірки.

Вивчення міжнародних практик дозволяє не лише порівняти підходи, але й адаптувати найкращі моделі до українських реалій. Це стосується використання цифрових аналітичних систем, впровадження самооцінки та зовнішнього аудиту, розвитку культури прозорості й партнерства, а також реального застосування мотиваційних механізмів. Таким чином, дослідження зарубіжного досвіду є необхідною умовою для формування сучасної, результативної та стимулюючої контрольно-аналітичної системи у закладах освіти України.

Порівняння реалізації контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти в Україні та за кордоном наведено у таблиці 3.1.

Таким чином, в Україні контрольно-аналітична діяльність у закладах освіти регулюється внутрішніми положеннями та наказами, які часто мають формальний характер. Це означає, що документи існують, але їхня практична реалізація є неповною або вибірковою.

Таблиця 3.1

Порівняння реалізації контрольної-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти в Україні та за кордоном

Аспект	Україна	Зарубіжні країни (ЄС, США, Скандинавія)
Нормативна база	Існують внутрішні положення про контроль та аналіз, але часто мають формальний характер і не завжди реалізуються на практиці.	Чіткі стандарти та регламенти (School Self-Evaluation Frameworks у Великій Британії, державні стандарти якості у США та ЄС), які реально застосовуються та регулярно оновлюються.
Методи контролю	Переважають традиційні методи (аналіз документації, спостереження, моніторинг результатів). Інтерактивні методи (анкетування, самооцінка) використовуються обмежено.	Широке застосування інтерактивних методів (самооцінка педагогів, анкетування учнів і батьків, фокус-групи). Контроль поєднується із зовнішнім аудитом та незалежною оцінкою.
Мотиваційна складова	Внутрішні положення щодо мотивації існують, але часто не реалізуються. Заохочення та відповідальність мають декларативний характер.	Мотивація інтегрована у систему управління, тобто результати контролю впливають на атестацію, кар'єрне зростання, фінансові стимули. Активно застосовуються нематеріальні форми визнання.
Комунікація та прозорість	Результати контролю не завжди поширюються серед колективу, зворотний зв'язок обмежений.	Високий рівень прозорості, а саме, результати аналізу відкрито обговорюються з педагогами, батьками, громадами. Контроль сприймається як інструмент довіри.
Цифрові інструменти	Використовуються Excel/Google Таблиці та окремі спеціалізовані програми. Рівень цифрової компетентності керівників і педагогів різний.	Розвинені інформаційно-аналітичні системи (наприклад, електронні платформи моніторингу якості освіти). Дані збираються та аналізуються у режимі реального часу.
Кадровий розвиток	Потреба у підвищенні цифрової та аналітичної компетентності педагогів і керівників. Наставництво та командна відповідальність розвинені частково.	Системні програми підвищення кваліфікації, тренінги з аналітики та цифрових технологій. Наставництво та командна робота є ключовими елементами управління.
Загальна тенденція	Контроль часто має формальний характер, спрямований на звітність, а не на розвиток.	Контроль інтегрований у систему управління якістю, спрямований на розвиток, прозорість і партнерство.

Джерело: розроблено автором за даними [40, 45, 46, 48, 53]

У багатьох випадках положення створюються для відповідності вимогам органів управління освітою, проте не інтегруються у щоденну управлінську практику. Така ситуація призводить до розриву між нормативною базою та реальними управлінськими процесами.

У зарубіжних країнах, зокрема у Великій Британії, США та країнах ЄС, нормативна база має чітку структуру та постійно оновлюється. Наприклад, у Великій Британії діє School Self-Evaluation Framework, який визначає стандарти самооцінки закладу та інтегрується із зовнішнім аудитом. У США та країнах ЄС існують державні стандарти якості освіти, які регулярно переглядаються відповідно до змін у суспільстві та освітніх потребах. Таким чином, нормативна база за кордоном не є формальною, а виступає дієвим інструментом управління, що забезпечує прозорість, відповідальність та розвиток [45].

В українських закладах освіти переважають традиційні методи контролю такі, як аналіз документації, спостереження за діяльністю педагогів, моніторинг освітніх результатів. Ці методи дозволяють отримати базову інформацію, проте вони часто зосереджені на формальних показниках і не враховують думку учасників освітнього процесу. Інтерактивні методи, такі як анкетування педагогів, самооцінка чи опитування батьків, застосовуються обмежено, що знижує рівень залучення колективу та прозорість процесу.

У зарубіжних країнах методи контролю є більш різноманітними та інтерактивними. Наприклад, у Фінляндії широко застосовується самооцінка педагогів, яка дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони їхньої діяльності. У США та Великій Британії активно використовуються анкетування учнів і батьків, що забезпечує багатосторонній погляд на якість освітнього процесу. Крім того, контроль поєднується із зовнішнім аудитом та незалежною оцінкою, що гарантує об'єктивність та достовірність результатів. Таким чином, зарубіжні методи контролю спрямовані не лише на перевірку, а й на розвиток та вдосконалення освітньої діяльності [53].

В Україні внутрішні положення щодо мотивації персоналу існують, але часто не реалізуються на практиці. Заохочення та відповідальність мають

декларативний характер, тобто вони прописані у документах, проте рідко застосовуються у реальному управлінні. Це призводить до того, що контроль сприймається як формальна процедура, яка не має стимулюючого впливу на педагогів.

У зарубіжних країнах мотивація інтегрована у систему управління. Результати контролю безпосередньо впливають на атестацію педагогів, їхнє кар'єрне зростання та фінансові стимули. Наприклад, у США результати аналітики враховуються при визначенні ефективності роботи педагогів, що може стати підставою для підвищення заробітної плати або отримання грантів. У країнах ЄС активно застосовуються нематеріальні форми визнання: публічне відзначення, рекомендації для участі у міжнародних програмах, підтримка інноваційних практик. Це створює атмосферу довіри та стимулює педагогів до професійного розвитку [53].

В Україні результати контролю не завжди поширюються серед колективу, а зворотний зв'язок є обмеженим. Часто підсумки аналізу залишаються у внутрішніх звітах керівника і не стають предметом колективного обговорення. Це знижує рівень прозорості та довіри, а також позбавляє педагогів можливості брати участь у процесі вдосконалення.

У зарубіжних країнах комунікація та прозорість є ключовими принципами контрольної-аналітичної діяльності. Наприклад, у Скандинавських країнах результати аналізу відкрито обговорюються з педагогами, батьками та громадами. Це дозволяє перетворити контроль на інструмент довіри та партнерства. У США поширено практику щорічних звітів керівників шкіл, які публікуються для громади та містять інформацію про досягнення, проблеми та плани розвитку. Такий підхід формує культуру відкритості та залучає всіх учасників освітнього процесу до управління [45].

В Україні для обробки результатів контролю використовуються Excel, Google Таблиці та окремі спеціалізовані програми. Проте рівень цифрової компетентності керівників і педагогів є різним, що обмежує ефективність

використання цих інструментів. У багатьох випадках аналіз здійснюється вручну, що потребує значних часових ресурсів і знижує точність результатів.

У зарубіжних країнах цифрові інструменти є невід'ємною частиною контрольної-аналітичної діяльності. Використовуються розвинені інформаційно-аналітичні системи, які дозволяють збирати та аналізувати дані у режимі реального часу. Наприклад, у США поширені електронні платформи моніторингу якості освіти, які інтегруються з державними базами даних. У країнах ЄС активно застосовуються системи електронного документообігу та візуалізації даних, що забезпечує прозорість та доступність інформації для всіх учасників освітнього процесу. Це значно підвищує ефективність управління та дозволяє приймати обґрунтовані рішення [55].

В Україні існує потреба у підвищенні цифрової та аналітичної компетентності педагогів і керівників. Наставництво та командна відповідальність розвинені частково, що обмежує можливості для професійного зростання. У багатьох закладах освіти відсутні системні програми підвищення кваліфікації у сфері аналітики та цифрових технологій.

У зарубіжних країнах кадровий розвиток є одним із пріоритетів управління. Існують системні програми підвищення кваліфікації, тренінги з аналітики та цифрових технологій. Наставництво та командна робота є ключовими елементами управлінської культури. Наприклад, у Фінляндії діє система «peer learning», де педагоги навчаються один у одного, обмінюються досвідом та спільно аналізують результати контролю. У США поширені програми професійного розвитку керівників, які включають навчання з управлінської аналітики та використання цифрових платформ. Це сприяє формуванню високого рівня професійної компетентності та командної відповідальності [48].

Отже, в Україні контрольна-аналітична діяльність у закладах освіти часто має формальний характер і спрямована переважно на виконання вимог звітності. Основна увага приділяється перевірці документації та дотриманню нормативних вимог, тоді як розвиткова та мотиваційна функції контролю

залишаються недостатньо реалізованими. Це призводить до того, що контроль сприймається як зовнішній тиск, а не як інструмент підтримки та вдосконалення освітнього процесу.

У зарубіжних країнах загальна тенденція є іншою: контроль інтегрований у систему управління якістю освіти та виконує роль механізму розвитку. Він поєднує внутрішню самооцінку, зовнішній аудит, цифрову аналітику та прозору комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу. Контроль розглядається не як каральний інструмент, а як партнерська практика, що сприяє професійному зростанню педагогів, формуванню довіри та підвищенню ефективності управління [46].

Таким чином, загальна тенденція свідчить про необхідність для України перейти від формального, звітного підходу до системної, прозорої та стимулюючої моделі, яка вже успішно функціонує у багатьох країнах світу. Це дозволить перетворити контроль-аналітичну діяльність на дієвий інструмент розвитку закладу освіти та підвищення якості освітніх послуг.

3.2. Визначення напрямів удосконалення реалізації контроль-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти

З метою визначення актуальних проблем та перспективних напрямів удосконалення реалізації контроль-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти було проведено опитування серед керівників дошкільних закладів освіти Одеської області. Дослідження мало на меті виявити рівень системності, прозорості, ефективності та практичної результативності контроль-аналітичної діяльності в управлінській практиці.

Опитування проводилося за допомогою онлайн-інструменту Google Forms. Посилання на анкету поширювалося через професійні спільноти у соціальних мережах, що забезпечило широке охоплення респондентів. Загалом участь у

дослідженні взяли 121 керівник закладів дошкільної освіти, що дозволяє вважати результати репрезентативними для регіону.

Анкета складалася з трьох блоків: загальної оцінки контрольно-аналітичної діяльності, аналізу методів та інструментів, а також відкритої частини для виявлення проблем і пропозицій. Перший блок містив запитання щодо регулярності та системності контролю, наявності зворотного зв'язку, використання результатів аналізу для управлінських рішень, прозорості процедур та поширення результатів серед колективу. Другий блок був присвячений методам контролю, рівню залучення працівників, практиці заохочення або відповідальності, а також використанню цифрових інструментів для обробки аналітичних даних. Третій блок включав відкриті запитання, які дозволили респондентам висловити власне бачення проблем контрольно-аналітичної діяльності та запропонувати напрями її вдосконалення.

Результати відповідей респондентів на перше питання анкети «Чи є контрольно-аналітична діяльність регулярною та системною?» наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Результати відповідей респондентів на перше питання анкети «Чи є контрольно-аналітична діяльність регулярною та системною?»

Джерело: розроблено автором

На рис. представлено розподіл відповідей керівників закладів дошкільної освіти Одеської області на перше запитання анкети, яке стосувалося оцінки регулярності та системності контрольної-аналітичної діяльності в управлінській практиці. Із 121 респондента 63 особи (52%) відповіли «так», тобто вважають контрольну-аналітичну діяльність у своєму закладі регулярною та системною. Такий показник свідчить про те, що понад половина керівників усвідомлює важливість системного підходу до моніторингу та аналізу управлінських процесів, що є позитивною ознакою зрілості управлінської культури. Водночас 34 особи (28%) обрали варіант «ні», що вказує на наявність проблем із впровадженням системності у контрольні заходи. Це може свідчити про епізодичність, фрагментарність або формальність контролю, а також про відсутність чітко визначених процедур і графіків. Ще 24 респонденти (20%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може бути наслідком нечіткого розуміння змісту контрольної-аналітичної діяльності, недостатньої прозорості процесів або відсутності належної документації.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що хоча більшість керівників визнає системність контрольної-аналітичної діяльності, майже половина респондентів або не погоджується з цим твердженням, або не має чіткого уявлення про зміст і структуру контрольних процесів. Це вказує на потребу у методичному супроводі, підвищенні управлінської компетентності та впровадженні єдиних стандартів контрольної-аналітичної роботи в закладах дошкільної освіти.

Результати відповідей респондентів на друге питання анкети «Чи має діяльність чіткі напрями, графік та відповідальних осіб?» наведено на рис. 3.2.

На рисунку представлено розподіл відповідей керівників закладів дошкільної освіти Одеської області на друге запитання анкети, яке стосувалося організаційної чіткості контрольної-аналітичної діяльності, зокрема, наявності визначених напрямів, графіка проведення та відповідальних осіб. Із 121 респондента 57 осіб (47,1%) відповіли «так», тобто підтвердили, що

контрольно-аналітична діяльність у їхньому закладі має чітко визначену структуру.



Рис. Результати відповідей респондентів на друге питання анкети «Чи має діяльність чіткі напрями, графік та відповідальних осіб?»

Джерело: розроблено автором

Це свідчить про прагнення майже половини керівників до системного підходу, що включає планування, розподіл відповідальності та передбачуваність контрольних заходів. Водночас 40 осіб (33,1%) обрали варіант «ні», тобто не вважають діяльність достатньо структурованою. Такий показник вказує на наявність проблем із плануванням, неузгодженість дій або відсутність чітко визначених ролей у процесі контролю. Це може призводити до хаотичності, нерівномірного навантаження та зниження ефективності управлінських рішень. Ще 24 респонденти (19,8%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може бути наслідком недостатньої прозорості процедур, слабкої комунікації або відсутності документального оформлення контрольних процесів.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що хоча майже половина керівників закладів дошкільної освіти дотримується структурованого підходу до контрольно-аналітичної діяльності, значна частина респондентів не має чіткого бачення або не реалізує ці принципи на практиці. Це вказує на потребу

у методичному супроводі, розробці типових моделей планування та підвищенні управлінської компетентності керівників у сфері внутрішнього моніторингу.

Результати відповідей респондентів на третє питання анкети «Чи використовуються результати контролю для управлінських рішень?» наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Результати відповідей респондентів на третє питання анкети «Чи використовуються результати контролю для управлінських рішень?»

Джерело: розроблено автором

На рис. 3.3 представлено розподіл відповідей керівників закладів дошкільної освіти Одеської області на третє запитання анкети, яке стосувалося практичного застосування результатів контрольної-аналітичної діяльності у процесі прийняття управлінських рішень. Із 121 респондента 47 осіб (38,8%) відповіли «так», тобто підтвердили, що результати контролю використовуються для формування управлінських рішень, зокрема щодо фінансування, оновлення матеріально-технічної бази, кадрових змін або системи заохочення. Це свідчить про наявність у частини керівників усвідомлення аналітики як інструменту стратегічного управління. Водночас 50 осіб (41,3%) обрали варіант «ні», тобто не бачать зв'язку між результатами контролю та управлінськими діями. Такий показник є тривожним, адже свідчить про переважання формального підходу до контролю, коли зібрана інформація не трансформується у конкретні рішення, а

отже — не впливає на розвиток закладу. Ще 24 респонденти (19,8%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може бути наслідком недостатньої прозорості процесів, відсутності комунікації щодо управлінських рішень або нерозвиненої культури участі в управлінні.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що контрольно-аналітична діяльність у багатьох закладах дошкільної освіти не інтегрована у систему управлінських рішень. Це знижує її ефективність, перетворює контроль на формальну процедуру та позбавляє керівника можливості використовувати аналітику як інструмент розвитку. Для підвищення результативності управління доцільно забезпечити зв'язок між аналізом і діями, впровадити механізми прийняття рішень на основі об'єктивних даних та посилити прозорість управлінських процесів.

Результати відповідей респондентів на четверте питання анкети «Чи використовуються результати контролю для управлінських рішень?» наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Результати відповідей респондентів на четверте питання анкети «Чи використовуються результати контролю для управлінських рішень?»

Джерело: розроблено автором

На рисунку представлено розподіл відповідей керівників закладів дошкільної освіти Одеської області на четверте запитання анкети, яке

стосувалося наявності зворотного зв'язку з працівниками після проведення контрольних заходів. Із 121 респондента 53 особи (43,8%) відповіли «так», тобто підтвердили, що після контролю працівники отримують інформацію про результати, зауваження або рекомендації. Такий показник свідчить про часткову реалізацію комунікаційної складової управлінської діяльності, що сприяє підвищенню прозорості, мотивації та професійного розвитку персоналу.

Водночас 44 особи (36,4%) обрали варіант «ні», тобто не здійснюють зворотного зв'язку з працівниками після контролю, що свідчить про наявність комунікаційного розриву, коли контрольні заходи не супроводжуються поясненнями, обговоренням результатів або рекомендаціями, що може знижувати ефективність управлінських рішень та створювати відчуття формальності. Ще 24 респонденти (19,8%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може бути наслідком нерегулярності контролю, відсутності чітких процедур інформування або слабкої інтеграції працівників у процеси аналізу.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що зворотний зв'язок після контролю реалізується не у всіх закладах дошкільної освіти. Відсутність комунікації щодо результатів контролю знижує його ефективність, позбавляє працівників можливості вдосконалювати свою діяльність та формує відчуття відстороненості.

Результати відповідей респондентів на п'яте питання анкети «Чи поширюються результати аналізу серед працівників?» наведено на рис. 3.5.

На рисунку представлено розподіл відповідей керівників закладів дошкільної освіти Одеської області на п'яте запитання анкети, яке стосувалося прозорості контрольної-аналітичної діяльності — зокрема, доступності її результатів для працівників закладу. Із 121 респондента лише 38 осіб (31,4%) відповіли «так», тобто підтвердили, що результати аналізу поширюються серед колективу. Це свідчить про часткову реалізацію принципу відкритості управлінських процесів, коли працівники мають змогу ознайомитися з

висновками, рекомендаціями та оцінками, що сприяє формуванню командної відповідальності та професійного зростання.



Рис. 3.5. Результати відповідей респондентів на п'яте питання анкети «Чи поширюються результати аналізу серед працівників?»

Джерело: розроблено автором

Водночас 59 осіб (48,8%) обрали варіант «ні», тобто не спостерігають поширення результатів аналізу. Такий показник свідчить про переважання закритого стилю управління, коли інформація залишається на рівні адміністрації, а колектив не має доступу до аналітичних матеріалів. Це знижує ефективність управлінських рішень, позбавляє працівників можливості брати участь у процесі вдосконалення освітнього середовища. Ще 24 респонденти (19,8%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може бути наслідком нерегулярності поширення результатів, відсутності чітких процедур інформування або слабкої комунікації між керівником і колективом.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що контрольно-аналітична діяльність у багатьох закладах дошкільної освіти не є достатньо прозорою. Більшість керівників не забезпечують поширення результатів аналізу серед

працівників, що обмежує можливості для колективного вдосконалення, обміну досвідом та формування спільної відповідальності.

Результати відповідей респондентів на шосте питання анкети «Чи залучаються працівники до процесів контролю та самооцінки?» наведено на рис. 3.6.

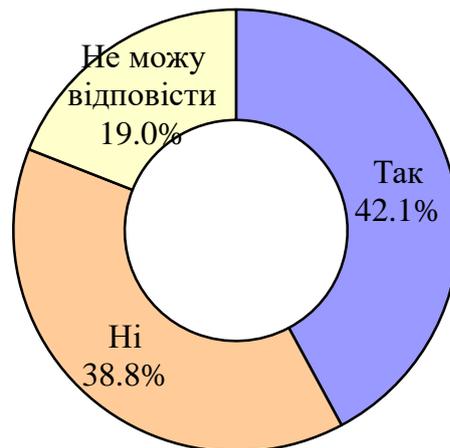


Рис. 3.6. Результати відповідей респондентів на шосте питання анкети «Чи залучаються працівники до процесів контролю та самооцінки?»

Джерело: розроблено автором

На рисунку представлено розподіл відповідей керівників закладів дошкільної освіти Одеської області на шосте запитання анкети, яке стосувалося рівня участі працівників у контрольно-аналітичних процесах, зокрема у внутрішньому моніторингу та самооцінці.

Із 121 респондента 51 особа (42,1%) відповіла «так», тобто підтвердила, що працівники закладу залучаються до процесів контролю та самооцінки. Це свідчить про прагнення частини керівників до формування партнерської моделі управління, де контроль не є виключно адміністративною функцією, а передбачає участь колективу у визначенні проблем, оцінці результатів та пошуку шляхів вдосконалення. Водночас 47 осіб (38,8%) обрали варіант «ні», тобто не залучають працівників до таких процесів. Такий показник свідчить про переважання вертикального стилю управління, коли контроль здійснюється

односторонньо, без участі персоналу, що може знижувати мотивацію, довіру та ефективність управлінських рішень. Ще 23 респонденти (19,0%) зазначили, що «не можуть відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може бути наслідком відсутності чітких процедур залучення, нерозвиненої культури самооцінки або слабкої комунікації щодо ролі працівників у контрольно-аналітичній діяльності.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що участь працівників у контрольно-аналітичних процесах реалізується лише частково. Більшість керівників або не залучають персонал, або не мають чіткої моделі такої участі. Для підвищення ефективності управління доцільно впровадити механізми колективної самооцінки, обговорення результатів контролю та формування спільних рішень, що сприятиме розвитку культури відповідальності, прозорості та професійного зростання.

Аналіз відповідей керівників закладів дошкільної освіти Одеської області на запитання першого блоку анкети засвідчив, що контрольно-аналітична діяльність у більшості закладів має ознаки регулярності та системності, проте її практична результативність і прозорість залишаються недостатніми. Хоча значна частина респондентів підтверджує наявність планування та зворотного зв'язку, майже половина не бачить чіткого зв'язку між результатами контролю та управлінськими рішеннями. Поширення аналітичних висновків серед колективу також є обмеженим, що свідчить про переважання закритого стилю управління. Отримані дані вказують на потребу в удосконаленні комунікаційних механізмів, підвищенні прозорості процедур та інтеграції аналітики у процес прийняття рішень.

Результати відповідей респондентів на сьоме питання анкети «Які методи контролю Ви використовуєте найчастіше?» наведено на рис. 3.7.

На рисунку представлено узагальнені результати відповідей керівників закладів дошкільної освіти Одеської області на запитання щодо найбільш поширених методів контролю, які застосовуються у їхній управлінській практиці.

Це запитання передбачало можливість вибору кількох варіантів одночасно, що дозволило респондентам відобразити реальну багатокomпонентність контрольної-аналітичної діяльності. Питома вага кожного методу розраховувалась не від загальної кількості відповідей, а від загальної кількості опитаних осіб (121), що забезпечує коректність інтерпретації результатів.

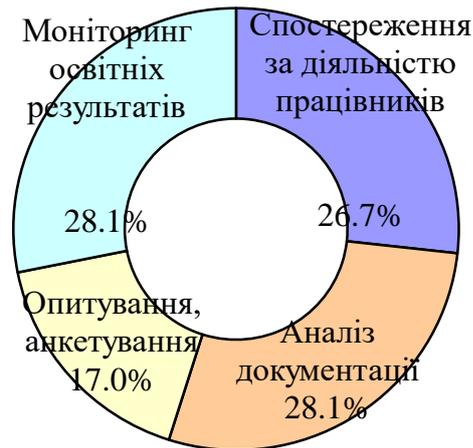


Рис. 3.7. Результати відповідей респондентів на сьоме питання анкети «Які методи контролю Ви використовуєте найчастіше?»

Джерело: розроблено автором

Найбільш поширеними методами контролю виявилися:

- аналіз документації застосовується 121 респондентом (100%), що свідчить про домінування формального підходу, орієнтованого на перевірку звітності, планів, журналів та інших управлінських документів;

- моніторинг освітніх результатів також зазначений 121 респондентом (100%), що демонструє високий рівень уваги до динаміки розвитку дітей, результатів навчання та індивідуального прогресу;

- спостереження за діяльністю працівників — використовується 115 керівниками (95%), що свідчить про практичну орієнтацію контролю, спрямовану на оцінку реальних дій педагогів у процесі роботи;

- опитування, анкетування застосовуються 73 керівниками (60,3%), що вказує на часткове використання інструментів зворотного зв'язку, які

дозволяють враховувати думку працівників, батьків або інших учасників освітнього процесу.

Такий розподіл свідчить про те, що керівники закладів дошкільної освіти активно поєднують документальний, результативний та поведінковий підходи до контролю, проте інтерактивні методи, що передбачають участь інших суб'єктів, використовуються менш системно. Це відкриває перспективу для розширення інструментарію контрольної-аналітичної діяльності, зокрема через впровадження опитувань, самооцінки, фокус-груп та інших форм діалогічного аналізу.

Результати відповідей респондентів на восьме питання анкети «Чи здійснюється заохочення або відповідальність за результатами контролю?» наведено на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Результати відповідей респондентів на восьме питання анкети «Чи здійснюється заохочення або відповідальність за результатами контролю?»

Джерело: розроблено автором

На рисунку представлено розподіл відповідей керівників закладів дошкільної освіти Одеської області на восьме запитання анкети, яке стосувалося наявності мотиваційної складової у контрольній-аналітичній діяльності, зокрема, практики заохочення або притягнення до відповідальності

за результатами контролю. Із 121 респондента лише 32 особи (26,4%) відповіли «так, відповідно до внутрішніх положень», тобто підтвердили, що у закладі існує нормативна база, яка регулює мотивацію персоналу, і вона реалізується на практиці. Це свідчить про наявність у частини закладів системного підходу до управління якістю освітнього процесу, де контроль має реальні наслідки для професійного розвитку працівників. Натомість 54 особи (44,6%) зазначили, що «у закладі є внутрішні положення щодо мотивації за результатами контролю, але вони фактично не реалізуються». Такий варіант відповіді вказує на формальність нормативної бази, коли документи існують, але не мають практичного впливу. Це свідчить про розрив між задекларованими принципами управління та реальними управлінськими діями. Ще 12 респондентів (9,9%) обрали варіант «ні, відповідні положення відсутні», тобто мотиваційна складова взагалі не передбачена у контрольно-аналітичній системі закладу. Це свідчить про низький рівень управлінської зрілості та відсутність механізмів стимулювання професійного зростання. 23 особи (19,0%) зазначили, що «важко відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може бути наслідком недостатньої прозорості процедур, слабкої комунікації або відсутності практики застосування мотиваційних заходів.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що мотивація за результатами контролю у більшості закладів дошкільної освіти або не реалізується, або існує лише формально. Це знижує ефективність управлінських рішень, позбавляє контрольну діяльність стимулюючої функції та не сприяє професійному зростанню працівників. Для підвищення результативності управління доцільно забезпечити реальне впровадження мотиваційних механізмів, узгоджених із внутрішніми положеннями, та посилити зв'язок між аналізом, оцінкою і заохоченням.

Результати відповідей респондентів на дев'яте питання анкети «Чи вважаєте Ви, що методи контролю не створюють надмірного тиску на колектив?» наведено на рис. 3.9.

На рисунку представлено розподіл відповідей керівників закладів дошкільної освіти Одеської області на дев'яте запитання анкети, яке стосувалося емоційного сприйняття контрольної-аналітичної діяльності — зокрема, її впливу на психологічний комфорт працівників.

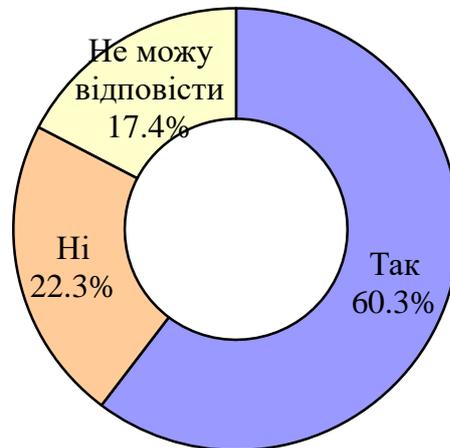


Рис. 3.9. Результати відповідей респондентів на дев'яте питання анкети «Чи вважаєте Ви, що методи контролю не створюють надмірного тиску на колектив?»

Джерело: розроблено автором

Із 121 респондента 73 особи (60,3%) відповіли «так», тобто вважають, що методи контролю, які застосовуються у їхньому закладі, не створюють надмірного тиску на колектив. Це свідчить про прагнення більшості керівників до збереження позитивного психологічного клімату, використання коректних форм моніторингу та дотримання етичних принципів управління. Водночас 27 осіб (22,3%) обрали варіант «ні», тобто визнають, що контрольні заходи можуть спричинити напруження, тривожність або відчуття зовнішнього тиску. Такий показник вказує на потребу в перегляді методів контролю, їх адаптації до особливостей колективу та впровадженні більш гуманістичних форм оцінювання. Ще 21 респондент (17,4%) зазначив, що «не може відповісти» на це запитання. Такий рівень невизначеності може бути наслідком відсутності системного аналізу емоційного стану працівників, нерозвиненої культури

зворотного зв'язку або недостатньої рефлексії щодо впливу управлінських дій на колектив.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що більшість керівників намагаються зберігати баланс між управлінською ефективністю та емоційним комфортом працівників. Водночас наявність критичних оцінок і невизначеності вказує на потребу у впровадженні психологічно безпечних форм контролю, розвитку культури підтримки та регулярного аналізу впливу управлінських дій на мотивацію і добробут колективу.

Результати відповідей респондентів на десяте питання анкети «Які цифрові або аналітичні інструменти Ви використовуєте для обробки результатів контролю?» наведено на рис. 3.10.

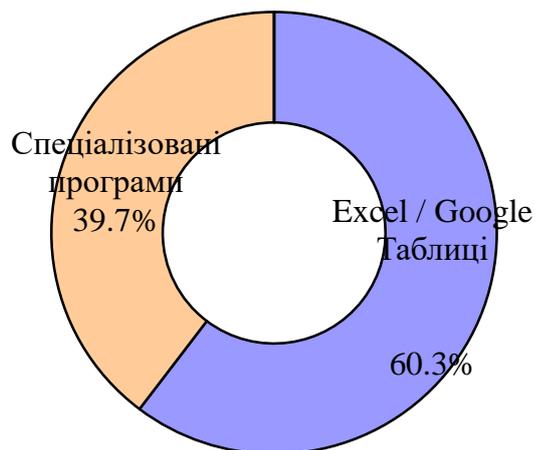


Рис. 3.10. Результати відповідей респондентів на десяте питання анкети «Які цифрові або аналітичні інструменти Ви використовуєте для обробки результатів контролю?»

Джерело: розроблено автором

На рисунку представлено розподіл відповідей керівників закладів дошкільної освіти Одеської області щодо використання цифрових та аналітичних інструментів у процесі обробки результатів контрольної діяльності. Із 121 респондента 73 особи (60,3%) зазначили, що використовують Excel або Google Таблиці — універсальні табличні редактори,

які дозволяють здійснювати базову обробку даних, формувати звіти, діаграми та узагальнення. Такий вибір свідчить про доступність інструменту, його гнучкість та поширеність у практиці управління. 48 осіб (39,7%) обрали варіант «спеціалізовані програми», тобто використовують професійне програмне забезпечення для моніторингу якості освіти, управління персоналом, електронного документообігу або внутрішнього аудиту. Це свідчить про поступове впровадження цифрових рішень, які забезпечують автоматизацію процесів, підвищення точності аналізу та збереження даних. Жоден респондент не зазначив, що не використовує цифрові інструменти, що свідчить про повну цифрову інтеграцію контрольно-аналітичної діяльності у практику керівників закладів дошкільної освіти.

Такий розподіл відповідей демонструє, що цифрові технології стали невід'ємною частиною управлінської діяльності у дошкільній освіті. Переважання табличних редакторів над спеціалізованими програмами може свідчити про потребу у підвищенні цифрової компетентності керівників, розширенні доступу до професійного програмного забезпечення та методичному супроводі щодо його ефективного використання.

Аналіз відповідей керівників закладів дошкільної освіти Одеської області на запитання другого блоку анкети засвідчив, що контрольно-аналітична діяльність у більшості закладів здійснюється із застосуванням різноманітних методів, проте її інтерактивність, мотиваційна ефективність та цифрова зрілість залишаються нерівномірними. Найпоширенішими методами контролю є аналіз документації, моніторинг освітніх результатів та спостереження за діяльністю працівників, що свідчить про переважання формального та поведінкового підходів. Водночас опитування та анкетування використовуються менш активно, що обмежує можливості зворотного зв'язку та участі колективу в процесах оцінювання. Рівень залучення працівників до контролю та самооцінки є частковим, зокрема, лише 42% керівників підтверджують таку практику, тоді як майже 39% її не реалізують. Це вказує на потребу у розвитку партнерської моделі управління, де контрольна діяльність є спільною відповідальністю.

Мотиваційна складова контролю виявилася найменш реалізованою, а саме, хоча внутрішні положення щодо заохочення існують у багатьох закладах, лише чверть респондентів підтверджують їх практичне застосування. Понад 44% зазначили, що такі положення формально існують, але не реалізуються, що свідчить про розрив між нормативною базою та управлінською практикою. У сфері цифрових інструментів спостерігається високий рівень інтеграції, зокрема, усі респонденти використовують цифрові засоби для обробки результатів контролю. При цьому Excel / Google Таблиці переважають над спеціалізованими програмами, що свідчить про доступність, але також про потребу у підвищенні цифрової компетентності та впровадженні професійного програмного забезпечення.

Загалом, результати другого блоку опитування вказують на необхідність посилення мотиваційної складової, розширення участі працівників у контролі, впровадження діалогічних методів оцінювання та підвищення цифрової грамотності керівників, що дозволить зробити контрольно-аналітичну діяльність не лише формальною, а справді ефективною, прозорою та стимулюючою.

У завершальному блоці анкети респондентам було запропоновано надати розгорнуті відповіді на три відкриті запитання, що дозволило виявити глибинні проблеми, пріоритетні напрями удосконалення та ресурсні потреби, пов'язані з контрольно-аналітичною діяльністю у закладах дошкільної освіти.

На питання «Які проблеми у контрольно-аналітичній діяльності Ви вважаєте найбільш актуальними у Вашому закладі?» у відповідях керівників найчастіше згадувалися такі проблеми:

1. Формальність контролю, коли перевірки проводяться для звітності, без реального впливу на якість освітнього процесу.
2. Відсутність зворотного зв'язку з працівниками після контролю, що знижує мотивацію та унеможливорює професійне вдосконалення.
3. Нерівномірне навантаження на працівників під час контрольних заходів, що створює емоційне напруження.

4. Закритість результатів аналізу, коли інформація не поширюється серед колективу.

5. Нереалізованість мотиваційних положень, які формально існують, але не застосовуються на практиці.

6. Низький рівень цифрової компетентності, що ускладнює обробку аналітичних даних.

У результаті відповіді на питання «Які напрями удосконалення контрольної-аналітичної компоненти Ви вважаєте пріоритетними?» респонденти виокремили такі пріоритетні напрями удосконалення:

1. Запровадження системного зворотного зв'язку з працівниками після контролю через індивідуальні бесіди, колективні обговорення, рекомендації.

2. Розширення участі працівників у процесах самооцінки та внутрішнього моніторингу.

3. Оновлення внутрішніх положень щодо мотивації та забезпечення їх реального застосування.

4. Підвищення прозорості аналітичних процесів — поширення результатів аналізу серед колективу, обговорення висновків на педрадах.

5. Впровадження сучасних цифрових інструментів для збору, обробки та візуалізації даних.

6. Методичний супровід контрольної-аналітичної діяльності, зокрема, шаблони, алгоритми, приклади ефективних практик.

На питання «Які ресурси або підтримку Ви потребуєте для покращення контрольної-аналітичної діяльності?» респонденти зазначили такі потреби:

1. Методичні рекомендації та навчальні матеріали щодо ефективного проведення контролю, аналізу та самооцінки.

2. Цифрові платформи або програмне забезпечення, адаптоване до потреб ЗДО.

3. Підвищення кваліфікації керівників у сфері управлінської аналітики, цифрової грамотності та емоційно безпечного контролю.

4. Часовий ресурс, а саме, можливість планувати контрольні заходи без шкоди для основної діяльності.

5. Підтримка з боку засновника або управлінських структур у вигляді консультацій, прикладів успішних моделей, фінансування цифрових рішень.

Результати опитування керівників закладів дошкільної освіти Одеської області дозволили комплексно оцінити стан контрольної-аналітичної діяльності, виявити її сильні та слабкі сторони, а також окреслити напрями удосконалення.

У першому блоці опитування було встановлено, що контрольна-аналітична діяльність у більшості закладів має ознаки регулярності та системності, проте її практична результативність, прозорість та зв'язок із управлінськими рішеннями залишаються недостатніми. Зворотний зв'язок із працівниками здійснюється не у всіх закладах, а результати аналізу часто не поширюються серед колективу, що обмежує можливості для командного вдосконалення.

Другий блок опитування засвідчив, що керівники активно використовують традиційні методи контролю — аналіз документації, моніторинг освітніх результатів, спостереження. Водночас опитування та анкетування застосовуються менш системно. Участь працівників у процесах контролю та самооцінки є частковою, а мотиваційна складова — здебільшого формальною: внутрішні положення щодо заохочення існують, але не реалізуються. Цифрові інструменти використовуються всіма респондентами, проте переважає застосування табличних редакторів над спеціалізованими програмами, що свідчить про потребу у підвищенні цифрової компетентності.

Відкрита частина анкети дозволила виявити глибинні проблеми, зокрема, формальність контролю, відсутність зворотного зв'язку, закритість результатів, нерівномірне навантаження, слабка мотивація та потреба у методичному супроводі. Серед пріоритетних напрямів удосконалення респонденти назвали: розвиток партнерської моделі управління, впровадження діалогічних форм оцінювання, оновлення мотиваційних механізмів, підвищення прозорості та цифрової грамотності.

Таким чином, контрольно-аналітична діяльність у закладах дошкільної освіти потребує системного оновлення, яке має включати організаційні, методичні, мотиваційні та технологічні компоненти. Її трансформація у відкриту, результативну та стимулюючу управлінську практику є ключовою умовою підвищення якості дошкільної освіти.

3.3. Розробка заходів підвищення ефективності реалізації контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти

Отримані результати опитування дозволили виявити ключові проблеми контрольно-аналітичної діяльності, визначити пріоритетні напрями її удосконалення та окреслити ресурсні потреби керівників закладів дошкільної освіти. Для того щоб представити їх у вигляді цілісної системи, доцільно узагальнити пропозиції у структурованій формі.

У таблиці 3.2. наведено модель удосконалення контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти, яка складається з п'яти взаємопов'язаних блоків. Кожен блок містить конкретні завдання та очікувані результати, що забезпечують перехід від формального контролю до системної, прозорої та стимулюючої управлінської практики.

Таблиця 3.2

Модель удосконалення контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка»

Блок	Завдання	Очікуваний результат
1	2	3
Організаційно-нормативний	<ul style="list-style-type: none"> - оновлення внутрішніх положень про контроль і аналіз; - встановлення чітких процедур планування, проведення та узагальнення результатів; - реалізація положень щодо мотивації та відповідальності 	<ul style="list-style-type: none"> - системність і прозорість контрольно-аналітичної діяльності; - зменшення формальності; - реальне застосування нормативної бази
Комунікаційно-інформаційний	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження регулярного зворотного зв'язку з працівниками; - поширення результатів аналізу серед колективу; 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення довіри та мотивації персоналу; - залучення колективу до процесів удосконалення;

	- формування культури відкритості	- зменшення відчуття тиску
Мотиваційно-стимулюючий	- реальне застосування механізмів заохочення та відповідальності; - використання нематеріальних форм мотивації; - інтеграція результатів контролю у систему атестації	- підвищення професійної активності та відповідальності; - зростання мотивації; - формування культури визнання

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Методично-інструментальний	<ul style="list-style-type: none"> - використання різних методів контролю (документація, моніторинг, спостереження, опитування); - розширення інтерактивних методів (самооцінка, анкетування); - впровадження цифрових інструментів 	<ul style="list-style-type: none"> - комплексність та багатоконпонентність контролю; - залучення різних джерел інформації; - автоматизація та точність аналізу
Розвивально-кадровий	<ul style="list-style-type: none"> - залучення працівників до процесів контролю та самооцінки; - підвищення цифрової та аналітичної компетентності; - формування командної відповідальності 	<ul style="list-style-type: none"> - партнерська модель управління; - зростання професійної компетентності; - колективна відповідальність за якість освіти

Джерело: розроблено автором

Організаційно-нормативний блок передбачає створення та оновлення внутрішніх положень, які регулюють контрольно-аналітичну діяльність. Йдеться про розробку Положення про контроль та аналіз, де чітко визначаються мета, принципи, види контролю, порядок його проведення та відповідальні особи. Орієнтовна структура Положення про контроль та аналіз наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Орієнтовна структура Положення про контроль та аналіз

Розділ	Зміст	Призначення
1	2	3
1. Загальні положення	<ul style="list-style-type: none"> - Мета та завдання контрольно-аналітичної діяльності. - Основні принципи (системність, прозорість, об'єктивність, розвиток). - Нормативно-правова база, на яку спирається положення. 	Визначає правові та концептуальні засади діяльності, забезпечує її легітимність.
2. Види контролю	<ul style="list-style-type: none"> - Поточний, тематичний, підсумковий. - Внутрішній та зовнішній контроль. - Самоконтроль і самооцінка педагогів. - Інтерактивні методи (анкетування, фокус-групи). 	Дає класифікацію форм контролю, забезпечує їх різноманітність та комплексність.
3. Об'єкти та суб'єкти контролю	<ul style="list-style-type: none"> - Об'єкти: освітні результати, діяльність педагогів, документація, управлінські процеси. 	Визначає, що саме контролюється і хто здійснює контроль.

	- Суб'єкти: керівник, адміністрація, педагогічний колектив, робочі групи.	
--	---	--

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
4. Процедури та етапи контролю	<ul style="list-style-type: none"> - Планування (річний, квартальний, тематичний план). - Проведення (методи, інструменти, терміни). - Узагальнення результатів (аналітичні довідки, звіти). - Поширення результатів (педради, електронні ресурси). 	Забезпечує системність та прозорість процесу, уникає формальності.
5. Зворотний зв'язок та комунікація	<ul style="list-style-type: none"> - Індивідуальні бесіди з педагогами. - Колективні обговорення результатів. - Рекомендації та плани корекції. - Щорічний звіт керівника. 	Формує культуру відкритості, довіри та партнерства.
6. Використання результатів аналізу	<ul style="list-style-type: none"> - Прийняття управлінських рішень. - Планування підвищення кваліфікації. - Атестація педагогів. - Розробка програм розвитку закладу. 	Перетворює контроль на інструмент розвитку, а не лише перевірки.
7. Мотивація та відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - Види заохочення (премії, грамоти, публічне визнання). - Види відповідальності (зауваження, план корекції). - Положення про підтримку інновацій. 	Забезпечує стимулюючу функцію контролю, підвищує мотивацію персоналу.
8. Цифрові та аналітичні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> - Використання Excel/Google Таблиць. - Спеціалізовані програми для моніторингу якості. - Електронний документообіг. - Візуалізація даних (діаграми, графіки). 	Підвищує ефективність та точність аналізу, забезпечує сучасний рівень управління.
9. Підвищення компетентності	<ul style="list-style-type: none"> - Тренінги з цифрової грамотності. - Методичні рекомендації щодо самооцінки. - Наставництво та обмін досвідом. 	Сприяє професійному розвитку педагогів та керівників.
10. Заключні положення	<ul style="list-style-type: none"> - Порядок внесення змін до Положення. - Відповідальність за його виконання. - Термін дії та перегляду документа. 	Забезпечує гнучкість та актуальність нормативної бази.

Джерело: розроблено автором

Важливо, щоб ці документи не залишалися формальними, а реально застосовувалися у практиці. Окремо слід розробити Положення про мотивацію персоналу, яке міститиме конкретні механізми заохочення та відповідальності, а також Регламент прозорості, що забезпечить поширення результатів аналізу серед колективу. Така нормативна база створює основу для системності та прозорості управлінських процесів.

Комунікаційно-інформаційний блок спрямований на формування культури відкритості та довіри. Він включає запровадження системного зворотного зв'язку з працівниками після контрольних заходів, проведення індивідуальних бесід та колективних обговорень. Важливим елементом є створення електронного інформаційного простору, де публікуються результати аналізу, рекомендації та приклади успішних практик. Щорічний звіт керівника перед колективом також може стати інструментом прозорості та підзвітності. Це дозволяє зменшити відчуття тиску та перетворити контроль на діалогічний процес.

Мотиваційно-стимулюючий блок має на меті перетворити контроль на інструмент розвитку, а не покарання. Для цього необхідно реально застосовувати внутрішні положення щодо мотивації, включаючи преміювання, публічне визнання та рекомендації для атестації. Важливим є використання нематеріальних форм мотивації — подяк, відзначення на сайті закладу, рекомендацій для участі у конкурсах. Результати контролю повинні інтегруватися у систему атестації педагогів та планування їхнього професійного розвитку. Доречно також розробити Положення про підтримку інновацій, де контрольні результати стають підставою для заохочення новаторських методик. Це сприятиме формуванню культури визнання та підтримки.

Методично-інструментальний блок забезпечує комплексність та багатокомпонентність контролю. Він передбачає використання різних методів: аналіз документації, моніторинг освітніх результатів, спостереження за діяльністю працівників. Важливо додати інтерактивні методи — анкетування педагогів і батьків, самооцінку педагогів, фокус-групи для обговорення

проблем. У сучасних умовах необхідно впроваджувати цифрові інструменти: Excel та Google Таблиці для базової обробки даних, а також спеціалізовані програми для моніторингу якості освіти та електронного документообігу. Методичні рекомендації для педагогів щодо самооцінки та аналізу власної діяльності допоможуть зробити процес більш усвідомленим і результативним.

Розвивально-кадровий блок спрямований на підвищення професійної компетентності та формування командної відповідальності. Працівники мають бути залучені до процесів контролю як партнери, а не лише як об'єкти перевірки. Для цього можна створювати робочі групи з самооцінки та проводити колективні обговорення результатів. Важливим є організація тренінгів із цифрової грамотності та аналітичних навичок для керівників і педагогів. Система взаємного наставництва, де досвідчені педагоги допомагають молодим, сприятиме професійному зростанню. Спільні проєкти, що базуються на результатах контролю, формуватимуть командну відповідальність за якість освіти та зміцнюватимуть взаємодію в колективі.

Висновок до 3 розділу. Таким чином, удосконалення контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти має здійснюватися через цілісну систему, яка поєднує нормативні, комунікаційні, мотиваційні, методичні та кадрові механізми. Кожен блок доповнює інший, створюючи єдину модель, що забезпечує прозорість, об'єктивність, стимулюючий характер та розвиток колективу. У результаті контроль перестає бути формальною функцією і перетворюється на дієвий інструмент управління якістю освіти.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та інституційних засад контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника закладу освіти дозволяє зробити низку узагальнень, які окреслюють його сутність, значення та особливості реалізації в сучасних умовах.

По-перше, аналіз наукових підходів до визначення поняття «управлінська діяльність керівника закладу освіти» показав, що воно є багатогранним і охоплює широкий спектр функцій, а саме планування, організацію, мотивацію, контроль та аналіз результатів.

По-друге, особливу роль у системі управління відіграє контрольно-аналітичний компонент, який забезпечує зворотний зв'язок між запланованими цілями та фактичними результатами діяльності закладу.

По-третє, дослідження показало, що контрольно-аналітична діяльність має не лише перевірочний, а й стратегічний характер. Вона виступає інструментом стабілізації освітнього процесу, запобігання кризовим явищам та формування обґрунтованих управлінських рішень.

По-четверте, інституційні засади контрольно-аналітичної діяльності в Україні чітко визначені законодавчими актами та методичними рекомендаціями. Закон України «Про освіту» та Закон «Про повну загальну середню освіту» закріплюють вимоги до внутрішньої системи забезпечення якості освіти, яка включає внутрішній контроль, моніторинг, самооцінку та аналіз результатів. Методичні рекомендації Державної служби якості освіти України деталізують процедури та критерії оцінювання, надаючи практичні інструменти для керівників. Таким чином, інституційне підґрунтя створює нормативну рамку, яка забезпечує єдність підходів та відповідність освітнього процесу державним стандартам.

По-п'яте, дослідження показало, що контрольно-аналітична діяльність має багатовимірний характер, включає як кількісні, так і якісні показники, враховує соціокультурний контекст, ціннісні орієнтири колективу та зовнішні впливи.

По-сьоме, узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати визначення контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника закладу освіти як структурно-функціонального елемента управління, що забезпечує зворотний зв'язок між цілями освітньої установи та фактичними результатами її діяльності, охоплює систематичний моніторинг освітнього середовища, педагогічної практики та управлінських процесів, оцінювання ефективності прийнятих рішень, виявлення відхилень та ризиків, а також формування обґрунтованих висновків і рекомендацій для коригування управлінських дій.

Отже, перший розділ дослідження дозволив окреслити теоретичні та інституційні засади контрольно-аналітичного компонента управлінської діяльності керівника закладу освіти. Він показав, що цей компонент є ключовим інструментом забезпечення якості, стабільності та розвитку освітнього процесу. Його ефективна реалізація потребує поєднання нормативної бази, методичних інструментів, цифрових технологій та професійної компетентності керівників. У сучасних умовах контрольно-аналітична діяльність має трансформуватися з формальної перевірки у системну, прозору та стимулюючу практику, яка сприяє розвитку закладу освіти та підвищенню його конкурентоспроможності.

Проведене дослідження організаційно-економічних характеристик Новонекрасівського закладу дошкільної освіти (ясла-садок) «Золота рибка» Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області дозволило комплексно оцінити його управлінську структуру, кадровий потенціал та нормативне забезпечення.

По-перше, аналіз рівнів управління показав, що заклад функціонує у межах багаторівневої системи, де кожен рівень має чітко визначені повноваження.

По-друге, дослідження внутрішніх нормативних документів (статут, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, освітня програма, положення про педагогічну раду) показало, що вони створюють цілісне нормативне поле, яке регулює діяльність закладу. Ці документи забезпечують

правову визначеність, узгодженість дій учасників освітнього процесу та відповідність законодавчим вимогам. Водночас їхня ефективність залежить від практичного застосування, що потребує системного контролю та регулярного оновлення. Дослідження організації та оцінки ефективності контрольно-аналітичного компоненту управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка» показало, що він реалізується через поєднання зовнішнього та внутрішнього контролю, а також аналітичної діяльності, спрямованої на підтримку якості освітнього процесу.

По-перше, зовнішній контроль здійснюється засновником — Саф'янівською сільською радою та відділом освіти, які перевіряють відповідність діяльності закладу законодавству, фінансову дисципліну та дотримання державних стандартів дошкільної освіти. Це забезпечує стратегічний рівень управління та гарантує стабільність функціонування закладу.

По-друге, внутрішній контроль організовується директором і охоплює моніторинг освітнього процесу, аналіз роботи педагогів та технічного персоналу, перевірку кадрової документації, дотримання санітарно-гігієнічних норм і стан матеріально-технічної бази. Практичне застосування цих методів відповідає законодавчим вимогам, проте має низку проблем: формалізм у перевірках, відсутність системності, недостатнє використання індивідуальних карт розвитку дітей, обмежене застосування самооцінки педагогів, ручне ведення кадрової документації та відсутність стратегічного планування оновлення ресурсів.

По-третє, аналітична складова управлінської діяльності реалізується у формі звітності, інвентаризацій та обговорень на педагогічній раді. Вона охоплює аналіз освітніх результатів, кадрового складу, фінансових ресурсів, матеріально-технічної бази та соціально-психологічного клімату колективу. Проте цей аналіз має переважно епізодичний і формальний характер, бракує системності та сучасних інструментів. Особливо слабо розвиненим є

соціально-психологічний аналіз, що обмежує можливості керівника у формуванні позитивного мікроклімату та мотивації персоналу.

По-четверте, оцінка ефективності контрольно-аналітичної діяльності на основі зовнішніх перевірок за 2022–2024 рр. показала зменшення кількості зауважень у сфері санітарно-гігієнічних норм та фінансової дисципліни, що свідчить про поступове вдосконалення управлінських процесів. Водночас стабільність кількості зауважень щодо виконання освітніх програм та стану матеріально-технічної бази вказує на необхідність посилення внутрішнього моніторингу та стратегічного планування ресурсного забезпечення.

Отже, контрольно-аналітичний компонент управлінської діяльності у закладі «Золота рибка» формально відповідає законодавчим вимогам і забезпечує базовий рівень якості освітнього процесу. Його ефективність проявляється у стабільності роботи закладу, зменшенні кількості зовнішніх зауважень та підтримці кадрового потенціалу. Водночас існують проблеми, що знижують результативність: формалізм у перевітках, недостатня системність аналітики, відсутність цифровізації процесів та слабкий розвиток мотиваційної й соціально-психологічної складової.

Удосконалення контрольно-аналітичної компоненти управлінської діяльності керівника закладу освіти має здійснюватися через цілісну систему, яка поєднує нормативні, комунікаційні, мотиваційні, методичні та кадрові механізми. Кожен блок доповнює інший, створюючи єдину модель, що забезпечує прозорість, об'єктивність, стимулюючий характер та розвиток колективу. У результаті контроль перестає бути формальною функцією і перетворюється на дієвий інструмент управління якістю освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
2. Басенко Р. Цілісна освіта особистості: історико-педагогічні та інноваційні виміри дефініцій. Імідж сучасного педагога : електрон. наук. фах. журн. 2022. № 1 (202). С. 46–51.
3. Білопольський М. Г., Хаджинов О. В., Бессонов А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. №4. 2022. С. 72-79. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_072-079.pdf
4. Бойчук Ю., Боярська-Хоменко А. Досвід інновацій загальнопедагогічної підготовки майбутніх учителів. *Дидактика*. 2021. № 3. с. 37–43 doi : <https://doi.org/10.5281/zenodo.5972567>
5. Вакарюк Л.В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Л. В. Вакарюк, Н. Д. Гетьманцева ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 82 с.
6. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. с. 239-247. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-42
7. Візія майбутнього освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/viziya>
8. Воржакова Ю. П., Поліщук К. О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Економіка: реалії часу*. № 3 (67). 2023. С. 21-30. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf>
9. Ворожбіт-Горбатюк В., Боярська-Хоменко А., Доценко, С.О.. Предметно-методична компетентність вчителя через призму менторингу в закладі освіти. *Академічні студії. Серія «педагогіка»*. 2021. 2 (3). С. 133–139. doi : <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.3.2.21>

10. Загородня Н.П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб.; НДІ соц.-екон. розвитку. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
11. Заїка В. М. Психологічні особливості прояву депресії в сучасному світі. *Theoretical and science bases of actual tasks. Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference*. Lisbon, Portugal. 2022. P. 505–508.
12. Заїка В. М., Басенко Р. О. Особливості мотивації педагогічної діяльності як чинник становлення особистості в освітньому інноваційному середовищі. *Імідж сучасного педагога*. 2022. №2 (203). С.30-35 URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2\(203\)-30-35](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2(203)-30-35)
13. Заїка В. М., Гета А. В., Вишар Є. В. Комунікативний потенціал майбутніх соціальних працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету. Педагогіка. Соціальна робота*. 2021. Вип. 1 (48). С. 148–152.
14. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
15. Закон України «Про повну загальну середню освіту» № 463-IX від 16.01.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
16. Інноваційні освітні технології: навчально-методичний посібник Івано-Франківськ, 2020. 172 с.
17. Козарь Т.П. Реалізація державної політики в галузі освіти на місцевому рівні. *Право та державне управління*. 2020. № 2. с. 321–325. doi : <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.48>
18. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
19. Лісогор Л. та Руденко Р. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. №4 (221). 2022. С.19-26. URL: <http://surl.li/zgdttd>
20. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І.

Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

21. Менеджмент: навчально-методичний посібник / уклад.: О.В.Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.

22. Моргун В. Ф., Заика В. Н. Многомерная типология кризисов личности и путей их преодоления. Психологічні ресурси в умовах життєвої та суспільної кризи: соціальний та особистісний виміри : колективна монографія / відпов. ред. В. Ф. Казібекова. Херсон : Вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 130–148.

23. Офіційний сайт. URL: <https://od.isuo.org/preschools/view/id/44707>

24. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

25. Попова О. В., Денисенко А. О., Васильєва С. О. Моніторинг якості освіти в сучасних ЗВО. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. № 51. С. 133–145. doi : <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.13>

26. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

27. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. № 3 (76). С. 47–63.

28. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.

29. Самокиш, О. В. Креативний менеджмент: навч. посібн. Київ : Кондор, 2018. 204 с.

30. Темченко, О.В. (2020). Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. *Управління школою*. Харків: Основа. 22-24 (646-648), 30–42.
31. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
32. Управління персоналом / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
33. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ, 2021. 311 с.
34. Черненко Н.М. Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ, 2018. 212 с. (Серія «Управління закладом освіти»)
35. Чернишова Л.В., Лук'янчук, О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 166 с.
36. Яковенко О. І. Макеєва Є. О. Теоретичні засади системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-05>
37. Anishchuk A. M. (2020). *Upravlinska diialnist v systemi doshkilnoi osvity: navchalnyi posibnyk dlia mahistriv spetsialnosti 012 Doshkilna osvita* [Managerial activity in the preschool education system: A textbook for master's students of specialty 012 Preschool Education]. Nizhyn: NDU im. M. Hoholia. Retrieved from: <https://surl.li/vneatt> (Accessed: 25.10.2025)
38. Eaton, J. S. (2018). Combating academic corruption: Quality assurance and accreditation. *International Higher Education*. (93), 8-9. doi :<https://doi.org/10.6017/ihe.0.93.10426>
39. Erfan V. Y., Vash M. M., Sukholov E. A. (2023). Kontrol yak funktsiia menedzhmentu [Control as a function of management]. *Naukovyi visnyk*

Uzhhorodskoho Universytetu, 1(61), 86–90. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).86-90](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).86-90) (Accessed: 25.10.2025)

40. Hladkova V. M. (2023). Upravlinska diialnist kerivnyka zakladu osvity v umovakh nevyznachenosti [Managerial activity of the head of an educational institution under conditions of uncertainty]. *Pedahohichnyi menedzhment*, 5(212), 38–46. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-5\(212\)-38-46](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-5(212)-38-46)

41. Koteniova O., Maksymenko M. (2023). Pravove zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity v umovakh voiennoho chasu [Legal support for effective management of general secondary education institutions during wartime]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 3, 23–31. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-23-31>

42. Kronivets, T., Yakovenko, O., Tymoshenko, Y., ...Iasechko, S., Iasechko, M. The legal foundations for the utilization of artificial intelligence in educational processes. *Relacoes Internacionais no Mundo Atual*, 2023, 4(42), p. 686–702, e-6556.

43. Miziuk V., Berdo R., Derkach L., Kanibolotska O., Stadnii A. Flipped Learning: Strategies and Technologies in Higher Education (in English). *International Journal of Computer Science and Network Security*. Volume 21. No. 7. Pp.63-69.

44. Miziuk V., Berdo R., Derkach L., Kanibolotska O., Stadnii A. Flipped Learning: Strategies and Technologies in Higher Education (in English). *International Journal of Computer Science and Network Security*. Volume 21. No. 7. Pp.63-69.

45. Nemchenko S. H., Kryzhko V. V., Bodnar O. S., Radul V. V., Starokozhko O. M., Kondratenko Yu. I. (2022). *Upravlinnia zakladom osvity: pidruchnyk dlia zdobuvachiv druhogo rivnia vyshchoi osvity pedahohichnykh universytetiv* [Management of an educational institution: A textbook for second-level higher education students of pedagogical universities] (2nd ed., revised and expanded). Berdiansk: BDPU. <https://surl.li/vpvilz> (Accessed: 25.10.2025)

46. Nguyen, LA. (2021). Management Innovation: A Critical Review. *Journal of organisational studies and innovation*, 8 (1), 31–51. doi : <https://doi.org/10.51659/josi.19.118>

47. Noskova M., Semianyk O., Miziuk V., Babakina O., Lytvyn, V. Formation of digital competence of teachers in the conditions of distance learning (in English) LAPLAGE EM REVISTA Volume 7, n. Extra C, Pp. 548-558. URL: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217E>

48. Oliinyk A. S., Kovalenko S. M., Kyrychenko V. O. (2025). Kreatyvne upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity: stratehiia formuvannia pozytyvnoho imidzhu [Creative management of higher education institutions: A strategy for building a positive image]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 5(287), 468–482. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-468-482>

49. Oliinyk V. Ts. (2025). Rol kerivnyka zakladu osvity u upravlinni yakistiu osvity [The role of the head of an educational institution in managing the quality of education]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkoli*, 99, 41–44. <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2025.99.5>

50. Ostapenko E., Kovalenko A., Miziuk V., Zarutskya O., Zadorina O., Hlazunova I. Traditional pedagogical approaches in the context of higher education digitalization (in English). *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2022, Volume 12, Issue 2.

51. Pustovhar S., Bezvesilnyi K. (2025). Rol planuvannia yak funktsii menedzhmentu v upravlinni pidpriemstvom [The role of planning as a management function in enterprise governance]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-151>

52. Stoika, O., Butenko, N., Miziuk, V., Zinchenko, O., Snikhovska, I. (2023). Information technologies in the educational process of higher educational institutions. *Amazonia Investiga*. T.12. V. 63. p. 156-163. DOI 10.34069/AI/2023.63.03.14

53. Tkachuk L. V. (2020). Tsinnisno-orientovane upravlinnia v systemi menedzhmentu zakladu osvity [Value-oriented management in the education management system]. In Bezliudna N. V., Boichenko V. V., Bialyk O. V., Haharin M. I. et al. (Eds.), *Upravlinnia zakladamy osvity: teoriia, istoriia, praktyka*

[Management of educational institutions: Theory, history, practice] (pp. 123–138). Uman: Vizavi. <https://surl.lu/ylwscb> (Accessed: 25.10.2025)

54. Yakymchuk T., Lysenko O. (2022). Mitsie analizu v systemi menedzhmentu pidpriemstva [The place of analysis in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-6>

55. Zhuravlova, Y., Kichuk, N., Zhuravska, N., ... Zhytnyk, V., Yashchuk, S. The problem field of professional (vocational) education: Innovations and ways to improve. *Estudios de Economia Aplicada*, 2021, 39(5). URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?a>

56. Zhuravlova, Y., Kichuk, Y., Yakovenko, O., Yashchuk, S., Zhuravska, N. Innovations in Education System: Management, Financial Regulation and Influence on the Pedagogical Process. *Journal of Curriculum and Teaching*, 2022, 11(1), p. 163–173.

Анкета

Оцінка ефективності реалізації контрольної-аналітичного компоненту управлінської діяльності керівника Новонекрасівського закладу дошкільної освіти «Золота рибка»

Шановні колеги!

Ми цінуємо Вашу професійну думку та досвід. Запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні, спрямованому на визначення актуальних проблем та перспективних напрямів удосконалення контрольної-аналітичної діяльності керівника закладу дошкільної освіти.

Щиро дякуємо за Вашу участь та відкритість!

Будь ласка, позначте відповідь: Так / Ні / Не можу відповісти

Питання	Так	Ні	Не можу відповісти
1. Чи вважаєте Ви внутрішній контроль у закладі регулярним і системним?			
2. Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок від керівника після проведення контролю?			
3. Чи впливають результати аналізу та контролю на управлінські рішення (щодо фінансування, матеріально-технічної бази, заохочення тощо)?			
4. Чи відчуваєте Ви, що аналітична діяльність допомагає вдосконалити Вашу роботу?			
5. Чи вважаєте Ви, що методи контролю не створюють надмірного тиску на колектив і не є абсурдними?			
6. Чи здійснюється у закладі нагородження (заохочення) або покарання за результатами контролю?			
7. Чи залучений до процесів контролю та аналізу?			
8. Чи поширюються результати контролю та аналізу серед працівників закладу?			

9. Які проблеми у контрольній-аналітичній діяльності Ви вважаєте найбільш актуальними?

Анкета

Оцінка ефективності реалізації контрольної-аналітичного компонента
управлінської діяльності керівника закладів освіти

Шановні колеги!

Ми цінуємо Вашу професійну думку та досвід. Запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні, спрямованому на визначення актуальних проблем та перспективних напрямів удосконалення контрольної-аналітичної діяльності керівника закладу дошкільної освіти.

Щиро дякуємо за Вашу участь та відкритість!

Будь ласка, позначте відповідь: Так / Ні / Не можу відповісти

Питання	Так	Ні	Не можу відповісти
1. Чи вважаєте Ви внутрішній контроль у закладі регулярним і системним?			
2. Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок від керівника після проведення контролю?			
3. Чи впливають результати аналізу та контролю на управлінські рішення (щодо фінансування, матеріально-технічної бази, заохочення тощо)?			
4. Чи відчуваєте Ви, що аналітична діяльність допомагає вдосконалювати Вашу роботу?			
5. Чи вважаєте Ви, що методи контролю не створюють надмірного тиску на колектив і не є абсурдними?			
6. Чи здійснюється у закладі нагородження (заохочення) або покарання за результатами контролю?			
7. Чи залучений до процесів контролю та аналізу?			
8. Чи поширюються результати контролю та аналізу серед працівників закладу?			

9. Які проблеми у контрольній-аналітичній діяльності Ви вважаєте найбільш актуальними?