

**ПОСТОЯН Т. Г.**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З  
ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»  
ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ А2 ДОШКІЛЬНА ОСВІТА**

Одеса 2026

**УДК 37.07:373.24**

**П63**

Затверджено на засіданні вченої ради Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д.Ушинського», протокол №9 від 29 січня 2026 року.

Рецензенти:

Богуш А.М. – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри теорії та методики дошкільної освіти

Притиківська С.Д. – кандидат педагогічних наук, доцент, директор Одеського спеціалізованого закладу дошкільної освіти «Ясла – садок № 193»

**Постоян Т. Г.**

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління закладом дошкільної освіти» для здобувачів освіти другого (магістерського) рівня спеціальності А2 Дошкільна освіта: метод. реком. Одеса: Університет Ушинського, 2026. 61с.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління закладом дошкільної освіти» містять плани проведення, зміст практичних занять та самостійної роботи здобувачів; питання для самоперевірки, тестові завдання, питання до екзамену, міні-кейси, приблизну тематику індивідуального навчально-дослідного завдання та методичні рекомендації щодо їх виконання

© Т. Г. Постоян

## ЗМІСТ

ДИСЦИПЛІНА «УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ» У СТРУКТУРІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	4
ПІДГОТОВКА ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	9
ПИТАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ .....	22
КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	34
ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ.....	45
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗА РІЗНИМИ ВИДАМИ РОБОТИ.....	47
ПРИБЛИЗНІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНІ СИТУАЦІЇ (КЕЙСИ) .....	49
ГЛОСАРІЙ.....	53
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....	57

## **ДИСЦИПЛІНА «УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ» У СТРУКТУРІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Філософія курсу.** Сучасна система дошкільної освіти в Україні перебуває на етапі докорінної трансформації, що зумовлена необхідністю переосмислення фундаментальних принципів управління в контексті європейської інтеграції та національного відродження. Навчальна дисципліна «Управління закладом дошкільної освіти» (ЗДО) розглядається не як сукупність адміністративних технік, а як цілісна філософська та методологічна система, що базується на гуманістичних цінностях та інноваційних підходах. Трансформація управлінської парадигми передбачає перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучких, відкритих соціальних систем, де кожна управлінська дія підпорядкована інтересам дитини та розвитку професійної спільноти.

Філософія дитиноцентризму в управлінні ЗДО виступає не лише як педагогічний принцип, а як стрижнева управлінська категорія, що визначає вектор розвитку всієї освітньої організації. В основі цієї концепції лежить визнання дитини як суб'єкта власного розвитку, чиї права, потреби та потенціал є пріоритетними при ухваленні управлінських рішень. Згідно з Базовим компонентом дошкільної освіти, метою виховання є підготовка дитини до свідомого життя у вільному суспільстві, що вимагає від керівника створення специфічного середовища, яке плекає гідність та толерантність. Управлінський дитиноцентризм виявляється у здатності керівника структурувати ресурси закладу дошкільної освіти таким чином, щоб забезпечити максимально сприятливі умови для самовираження кожного вихованця.

Керівник ЗДО має виступати гарантом того, що взаємодія між педагогами та дітьми, а також між закладом та батьками, базується на повазі до прав людини та основних свобод. Це означає, що управлінський контроль

зміщується з оцінки формальних показників на моніторинг якості міжособистісної взаємодії.

Концептуальна основа навчальної дисципліни «Управління закладом дошкільної освіти» вибудовується навколо ідеї формування керівника нового покоління — професіонала, який володіє не лише адміністративними навичками, а й глибоким розумінням цінностей демократії та дитиноцентризму.

Управління сучасним закладом дошкільної освіти стає динамічним процесом створення умов для розвитку людського капіталу з перших років життя. Це вимагає від керівника постійного прагнення до фахової досконалості та готовності бути агентом змін у стрімкому світі освітніх трансформацій.

Концепція навчальної дисципліни забезпечує цілісну підготовку керівників, здатних не просто керувати закладом дошкільної освіти, а створювати унікальне середовище, де кожна дитина відчуває себе цінністю, а кожен педагог — частиною успішної професійної команди.

**Мета вивчення дисципліни «Управління закладом дошкільної освіти»:** підготовка майбутніх фахівців до аналізу актуальних завдань управління закладом дошкільної освіти; ознайомлення з особливостями організації управління різними видами діяльності в закладі дошкільної освіти; формування у майбутніх фахівців готовності до реалізації завдань управління ЗДО; опанувати теоретико-методологічні, психолого-педагогічні, організаційно-педагогічні аспекти здійснення управління в системі дошкільної освіти.

Сформувати мотивацію щодо використання набутих знань у професійній діяльності.

Створити умови для формування освіченої, компетентної особистості майбутнього керівника закладу дошкільної освіти, якому притаманне критичне мислення, високий рівень організаційної культури та здатність до освіти впродовж життя.

*Дозвіл на використання ШІ:* здобувачам вищої освіти дозволено використання генеративних інструментів штучного інтелекту (ШІ) для виконання письмових робіт, наукових досліджень та інших завдань. Однак робота повинна містити оригінальні висновки, аналіз та критичне осмислення.

*Можливість перезарахування результатів навчання, отриманих у неформальній освіті* Мета: Ця можливість надається для сприяння індивідуальним освітнім траєкторіям, визнання попереднього досвіду та досягнень здобувачів, а також для оптимізації їхнього навчального навантаження.

*Очікувані результати навчання.* У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

Знати:

- особливості державної політики у сфері дошкільної освіти;
- законодавчу базу освіти; організаційно-нормативні засади різних напрямків діяльності закладу дошкільної освіти (фінансово-господарська, організація харчування, медичного обслуговування, оздоровлення дітей; організація безпечного освітнього середовища; системи якості освіти, матеріально-технічне забезпечення тощо);
- методи контрольно-аналітичної та організаційно-управлінської діяльності в ЗДО;
- повноваження, відповідальність, засади формування та діяльності органів громадського самоврядування;
- нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників ЗДО.

Уміти:

- аналізувати зміни державної політики у сфері дошкільної освіти;
- розробляти стратегію розвитку ЗДО, річний план роботи ЗДО;
- розробляти стратегію взаємодії з різними соціальними інституціями, категоріями фахівців та батьками з метою забезпечення якості дошкільної освіти;

- створювати умови для діяльності органів громадського самоврядування в ЗДО;
- розробляти та реалізовувати управлінські рішення щодо різних напрямків діяльності закладу дошкільної освіти (фінансово-господарська, організація харчування, медичного обслуговування, оздоровлення дітей; організація безпечного освітнього середовища; системи якості освіти, матеріально-технічне забезпечення тощо);
- готувати накази та розпорядження, вести документообіг ЗДО;
- обирати форми, способи професійного розвитку, визначати умови та ресурси власного професійного розвитку та педагогічного колективу ЗДО.

*Здобувачі, які використовують ШІ для допомоги у виконанні завдань, зобов'язані:*

- у передмові зазначити факт використання ШІ у роботі.
- пояснити як саме ШІ допоміг у створенні тексту (генерація ідей, перевірка фактів, формулювання висновків).
- пояснити, які частини тексту були створені за допомогою ШІ і в яких аспектах вносено власні корективи

*Процедура визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті* Перезарахуванню підлягають лише ті результати навчання (знання, вміння), які відповідають програмним результатам навчання або змісту навчальних тем дисципліни «Управління закладом дошкільної освіти».

*Опановуючи зміст навчальної дисципліни здобувач повинен дотримуватися принципів академічної доброчесності:*

- сумлінно, вчасно й самостійно (крім випадків, які передбачають групову роботу) виконувати навчальні завдання, завдання проміжного та підсумкового контролю;
- бути присутнім на всіх навчальних заняттях, окрім випадків, викликаних поважними причинами;

- ефективно використовувати час на навчальних заняттях для досягнення навчальних цілей, не марнуючи його на зайві речі;
- сумлінно виконувати завдання з самостійної роботи, користуватися інформацією з надійно перевірених джерел, опрацьовувати запропоновані та додаткові літературні джерела та Інтернет-ресурси;
- у випадках, коли здобувач освіти бездумно використовує контент ІІІ, не докладаючи зусиль для його аналізу, викладач не зараховує (оцінка 0) роботу, з дозволом повторного виконання завдання.

## ПІДГОТОВКА ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Теми практичних занять

№ теми	Назва теми	Кількість годин	
		Денна	Заочна
1	<i>Аналітичні завдання: аналіз нормативної бази: Положення про ЗДО, Статут ЗДО. Порядок створення, реєстрації, реорганізації та ліквідації ЗДО</i>	4	3
2	<i>Дидактична гра «Керівник прийняв рішення»</i>	2	
2	<i>Аналітичні завдання : аналіз документообігу у ЗДО</i>	2	
3	<i>Майстер-клас: Річний план ЗДО.</i>	2	
4	<i>Вирішення практичних завдань «Напрямки та зміст управлінської діяльності керівника ЗДО»</i>	2	
5	<i>Семінар-практикум «Вивчення фінансово-господарської діяльності ЗДО»</i>	2	3
6	<i>Семінар-практикум. «Контрольно-аналітична діяльність керівника ЗДО»</i>	2	
7	<i>Тімбілдинг «Згуртованість педагогів ЗДО»</i>	2	
<b>Разом</b>		16	6

### **Тема: Заклад дошкільної освіти як педагогічна система та об'єкт управління.**

#### **Практичні заняття №1. Аналітичні завдання: аналіз нормативної бази: Положення про ЗДО, Статут ЗДО. Порядок створення, реєстрації, реорганізації та ліквідації ЗДО**

*Мета:* опанувати сутність ЗДО як складної педагогічної системи, вивчити нормативно-правові засади державної політики, діяльності ЗДО та сформувані навички аналізу структури управління закладом.

*Очікувані результати:*

*Знати:* пріоритети реформування дошкільної освіти, органи громадського самоврядування та порядок створення/реорганізації ЗДО.

*Уміти:* моделювати структуру управління закладом, аналізувати Статут ЗДО та критично осмислювати проблеми управлінської взаємодії.

План заняття.

*I. Питання для теоретичного обговорення. Проблемний діалог.*

1. Державна політика: Які ключові завдання реформування дошкільної освіти на сучасному етапі відповідають запитам суспільства?
2. Системний підхід: У чому виявляється сутність ЗДО як «педагогічної системи»? Визначте її вхідні та вихідні параметри.
3. Вертикаль управління: Розмежуйте повноваження керівника ЗДО та вищого колегіального органу - загальних зборів (конференції) колективу.
4. Демократизація: Яка роль органів батьківського самоврядування у забезпеченні якості освітнього процесу?
5. Нормативна база: Чим відрізняється Положення про ЗДО від індивідуального Статуту конкретного закладу?

*II. Практичні завдання. Моделювання управлінських ситуацій.*

Завдання 1. Аналіз структури управління. (Робота в малих групах).

Кожна група отримує опис конкретного типу ЗДО (державний, приватний, спеціальний або комбінований).

Завдання: Побудуйте схему органів управління для цього закладу. Позначте на схемі вертикальні (підпорядкування) та горизонтальні (взаємодія) зв'язки.

Презентація: Обґрунтуйте, які органи самоврядування є критично важливими для ефективного функціонування обраного типу ЗДО.

Завдання 2. Міні-кейс «Створення та реєстрація».

Спираючись на порядок створення ЗДО, розробіть покроковий алгоритм дій для засновника, який планує відкрити інклюзивну групу в діючому закладі.

Аналіз: Визначте умови комплектування груп та порядок збереження місця за дитиною згідно з чинним законодавством.

Завдання 3. Вправа «Статус та Статут».

Проаналізуйте запропонований зразок Статуту ЗДО.

Завдання: Виявіть потенційні «вузькі місця» у розділі про режим роботи та порядок відрахування дітей. Запропонуйте правки, що відповідають принципам академічної доброчесності та захисту прав дитини.

III. Контрольно-рефлексивний блок. Самооцінка та закріплення матеріалу.

1. Есе на тему: «Керівник ЗДО: між адміністративним статусом та громадським самоврядуванням».

(Вимоги: обсяг до 1 сторінки, логічність, без використання ШІ).

2. Питання для самоперевірки:

- Який орган є вищим колегіальним органом громадського самоврядування в ЗДО?
- Які існують підстави для реорганізації або ліквідації закладу?

**Тема: Сутність та реалізація управлінських рішень у закладі дошкільної освіти**

**Практичні заняття №2.** *Дидактична гра «Керівник прийняв рішення.*

*Аналітичні завдання : аналіз документообігу у ЗДО*

*Мета:* розкрити технологію прийняття управлінських рішень, вивчити етапи управлінського циклу та опанувати методикку ведення ділової документації у ЗДО.

*Очікувані результати:*

*Знати:* складові управлінського циклу, вимоги до управлінських рішень, правила ведення номенклатури справ.

*Уміти:* формулювати місію та стратегічну мету закладу, класифікувати розпорядчі документи, проектувати етапи прийняття рішень.

План заняття.

*I. Теоретичний блок: Управлінський цикл та стратегічне планування.*

*Аналітична дискусія.*

1. Місія та візія: Чим відрізняється місія ЗДО від його стратегічної мети? Обґрунтуйте роль цінностей у формуванні місії закладу.

2. Функціональний аналіз: Розкрийте взаємозв'язок між функціями «контроль» та «корегування». Чому управлінський цикл вважається замкненим процесом?

3. Типологія рішень: Наведіть приклади стратегічних, тактичних та оперативних рішень у діяльності сучасного директора ЗДО.

4. Вимоги до рішень: Проаналізуйте такі критерії, як об'єктивність, правомірність, лаконічність та вчасність управлінського рішення.

II. Практична частина: Алгоритми та моделювання. Професійний тренінг та робота з кейсами.

Завдання 1. Проектування етапів прийняття рішення (Кейс-метод).

Робота над проблемною ситуацією: необхідно впровадити інноваційну освітню технологію за умови низької мотивації педагогів ЗДО.

Завдання: Користуючись алгоритмом (від визначення проблеми до оцінки результатів), розробити план прийняття рішення.

Фокус: Особливу увагу приділити етапу «аналіз можливих наслідків» та «пошук альтернатив».

Завдання 2. Робота з документацією (Лабораторна робота.) Ознайомлення з Типовою номенклатурою справ ЗДО.

Вправа: Класифікуйте запропонований перелік документів (протоколи педради, накази з кадрових питань, заяви, довідки) за групами: розпорядчі, документи особового складу, інформаційно-довідкові.

Конструктор наказу: Складіть проект наказу «Про організацію літнього оздоровчого періоду», дотримуючись вимог культури оформлення документації (преамбула, розпорядча частина, терміни, відповідальні особи).

Завдання 3. Психологія доведення рішень до виконавців.

Рольова гра: Продемонструйте два варіанти доведення оперативного рішення: авторитарний (директивний) та демократичний (колегіальний). Проаналізуйте реакцію «виконавців» та ймовірність ефективного виконання.

III. Блок самостійної роботи та самоконтролю.

1. Творче завдання (Створення «Дерева цілей»):

Побудуйте ієрархічну модель цілей для ЗДО на навчальний рік, де вершиною є місяць, а основою - конкретні оперативні завдання.

2. Контрольні питання на знання документообігу:

Тривалість зберігання наказів з основної діяльності та з особового складу.

Обов'язкові реквізити розпорядчого документа.

Порядок реєстрації вхідної та вихідної кореспонденції.

3. Рефлексія:

Оцініть, який етап управлінського циклу є найбільш вразливим до «людського чинника», поясніть чому.

### **Тема: Планування діяльності закладу дошкільної освіти**

#### **Практичне заняття №3. Майстер-клас: Річний план ЗДО.**

*Мета:* опанувати технологію стратегічного та оперативного планування, навчитися конструювати річний план ЗДО за різними формами та визначати пріоритетні завдання розвитку закладу.

*Очікувані результати:*

Знати: що таке концепція розвитку ЗДО; мету стратегічного планування, структурні компоненти річного плану.

Уміти: формулювати концепцію розвитку ЗДО, стратегічну мету закладу, організувати проектувати перспективний план, здійснювати SWOT-аналіз діяльності закладу.

План заняття:

#### *1. Теоретичний блок:*

- Співвідношення Концепції розвитку ЗДО та перспективного планування.
- Принципи побудови річного плану: науковість, прогностичність, реальність та наступність.

2. Аналітична робота: Структурні компоненти річного плану. Методика проведення глибокого аналізу роботи за минулий рік (SWOT-аналіз діяльності закладу).

3. Методичне моделювання: Порівняльна характеристика помісячної та блочної форм планування. Переваги та ризики кожної моделі.

## *II. Практичний блок:*

Завдання 1. Розробка візії: Сформулюйте 3 стратегічні цілі для Концепції розвитку ЗДО на 5 років, враховуючи сучасні виклики (цифровізація, інклюзія).

Завдання 2. Проектування річного плану: Робота в групах. Складіть змістовий блок «Методична робота з кадрами» для річного плану, обравши одну з форм (блочну або помісячну).

Завдання 3. Тематичне планування: Розробіть структуру навчального тижня для старшої групи за темою «Безпека понад усе» або «Екологічна варта», дотримуючись інтегрованого підходу.

### **Тема: Організація діяльності у закладі дошкільної освіти** **Практичне заняття №4. Вирішення практичних завдань «Напрямки та зміст управлінської діяльності керівника ЗДО»**

*Мета:* сформувати навички організації ключових процесів життєдіяльності ЗДО (харчування, медичне обслуговування, охорона праці) з дотриманням принципів дитиноцентризму та безпеки в умовах воєнного стану.

*Очікувані результати:*

**Знати:** структуру організаційної діяльності керівника; принципи та зміст роботи керівника з організації харчування, медичного обслуговування, охорони праці соціального захисту учасників освітнього процесу та охорони дитинства, пинципи складання розкладу.

**Уміти:** моделювати розвивальне середовище; алгоритм аналізу стану здоров'я дітей за результатами річного медичного огляду, розробляти чек-лист перевірки безпечних умов у ЗДО.

**План заняття:**

#### *I. Теоретичний блок.*

1. Управлінський аспект: Структура організаційної діяльності керівника. Соціальний захист учасників освітнього процесу та охорона дитинства.

2. Педагогічна логістика: Реалізація принципів суб'єкт-суб'єктної взаємодії та розвивального навчання при складанні розкладу занять.

3. Життєзабезпечення та безпека: Організація харчування, медичний супровід та вимоги до санітарного режиму. Охорона праці та цивільний захист.

## *II. Практичний блок:*

Завдання 1. Моделювання розвивального середовища: на основі особистісно зорієнтованої моделі освіти запропонуйте план модернізації групового приміщення. Як раціонально використати матеріально-технічну базу для створення осередків активності?

Завдання 2. Робота з документацією (Кейс «Харчування та медицина»):

складіть перелік нормативно-технологічної документації для харчоблоку.

Змоделюйте алгоритм аналізу стану здоров'я дітей за результатами річного медичного огляду.

Завдання 3. Управління ризиками в умовах воєнного стану:

Розробіть чек-лист перевірки безпечних умов у ЗДО (наявність укриття, інструктажі, алгоритм дій при повітряній тривозі).

Складіть проєкт посадової інструкції відповідального за охорону праці з урахуванням специфіки воєнного часу

### *Контрольні питання для рефлексії:*

- Яким чином організація харчування впливає на реалізацію принципу здоров'язбереження?
- Які зовнішні та внутрішні ризики є найбільш критичними для ЗДО сьогодні, і які управлінські рішення дозволяють їх мінімізувати?

*Методична порада:* При виконанні завдань уникайте формалізму. Кожен документ (план, наказ, інструкція) має бути інструментом реальної допомоги педагогу та захисту дитини, а не лише звітною одиницею.

## **Тема: Фінансово-господарська діяльність ЗДО**

### **Практичне заняття №5. Семінар-практикум «Вивчення фінансово-господарської діяльності ЗДО»**

*Мета:* вивчити механізми забезпечення фінансово-господарської діяльності ЗДО, опанувати алгоритми реалізації фінансової автономії та навчитися правомірно залучати додаткові ресурси для розвитку закладу.

*Очікувані результати:*

**Знати:** джерела фінансування ЗДО, правові засади фінансової автономії, вимоги до звітності та надання платної освітньої послуги.

**Уміти:** розраховувати пріоритетність витрат, оформлювати благодійну допомогу та проектувати бізнес-план додаткових послуг.

План заняття

*I. Теоретичний блок: Від бюджетування до автономії. (Інформаційно-аналітичний огляд).*

1. Фінансова автономія: Сутність та переваги для керівника ЗДО. Чому перехід на власну бухгалтерію є інструментом ефективного управління, а не лише адміністративним навантаженням?

2. Забезпечення діяльності: Структура бюджетних асигнувань (заробітна плата, енергоносії, харчування) та поняття ефективного використання ресурсів.

3. Додаткові джерела: Правове поле залучення позабюджетних коштів. Відмінність між благодійним внеском, грантом та оплатою за послугу.

4. Звітність та прозорість: Вимоги Закону України «Про освіту» щодо оприлюднення інформації про надходження та використання коштів на сайті закладу.

*II. Практична лабораторія: Моделювання фінансових процесів. (Управлінський практикум).*

Завдання 1. Проектування платних послуг (Робота в групах).

Змодельуйте відкриття у ЗДО додаткової освітньої послуги (наприклад, гурток англійської мови, хореографічна студія).

Завдання: Визначте перелік необхідних документів для легалізації послуги (наказ, договори з батьками, розрахунок калькуляції).

Аналіз: Як організувати надання послуги, щоб вона не порушувала виконання Базового компонента дошкільної освіти?

Завдання 2. Алгоритм роботи з благодійною допомогою.

Розробіть покрокову інструкцію для вихователів та батьківського комітету щодо прийняття матеріальних цінностей (іграшок, меблів, обладнання).

Фокус: Як правильно оформити акт приймання-передачі та поставити майно на баланс, щоб уникнути корупційних ризиків?

Завдання 3. Кейс «Пріоритет витрат».

Уявіть, що заклад отримав економію бюджетних коштів у кінці кварталу.

Розподіліть ресурси між трьома потребами: ремонт покрівлі, закупівля методичної літератури для інклюзивної групи, оновлення інвентарю в харчоблоці. Обґрунтуйте своє рішення з точки зору безпеки та якості освіти.

*III. Блок професійної рефлексії та самоконтролю.*

1. Самостійна робота: Аналіз публічної звітності.

Знайдіть сайт будь-якого ЗДО України та проаналізуйте розділ «Фінансова звітність». Оцініть ступінь прозорості та доступності інформації для громади.

2. Питання для обговорення:

- Яка роль бухгалтера в управлінському циклі керівника ЗДО?
- Які етичні аспекти виникають при роботі з благодійними внесками батьків?

3. Питання для самоконтролю:

- Хто несе відповідальність за ведення бухгалтерського обліку в автономному ЗДО?
- Чи має право ЗДО надавати платні послуги, що дублюють програму Базового компонента?

## **Тема: Контроль як управлінська функція**

### **Практичне заняття №6. Семінар-практикум. «Контрольно-аналітична діяльність керівника ЗДО»**

*Мета:* розкрити зміст контрольно-аналітичної діяльності керівника, вивчити принципи та форми контролю, а також опанувати методіку моніторингу якості дошкільної освіти.

*Очікувані результати:*

**Знати:** функції та принципи сучасного контролю, критерії якості дошкільної освіти, структуру аналітичної довідки.

**Уміти:** обирати адекватні види контролю залежно від мети, проводити моніторинг результативності освітнього процесу, формулювати висновки та прогностичні рішення.

План заняття.

*I. Теоретичний блок: Психологія та логіка контролю. Проблемний семінар.*

1. Аксіологічний аспект: Як реалізація принципів «довіри та самоактуалізації» змінює ставлення педагогів до контролю? Поясніть сутність контролю як «позитивно-морального орієнтиру».

2. Поліфункціональність: Яким чином комунікативна та мотивувальна функції контролю запобігають професійному вигоранню вихователів?

3. Критерії якості: Що є одиницею вимірювання «якості дошкільної освіти»? Аналіз підходів до оцінки результативності діяльності ЗДО.

4. Специфіка періодів: Організація контролю в літній оздоровчий період: на чому зміщуються акценти (безпека, оздоровлення, ігрова діяльність)?

*II. Практичний інструментарій: Моніторинг та аналітика. Метод: Професійне моделювання та робота з документами.*

Завдання 1. Класифікація та вибір стратегії (Матриця контролю).

Заповніть порівняльну таблицю видів контролю (оперативний, тематичний, фронтальний, персональний).

Завдання: Визначте, який вид контролю є найефективнішим для вивчення стану екологічного виховання, а який - для перевірки дотримання санітарного режиму.

Обґрунтування: Опишіть очікуваний зворотний зв'язок для кожного випадку.

Завдання 2. Проєктування контрольної діяльності.

Робота в малих групах за напрямками: фізичне, розумове, моральне виховання.

Завдання: Складіть карту моніторингу з обраного напрямку. Які показники (критерії) свідчатимуть про ефективність роботи педагога та рівень розвитку дітей?

Завдання 3. Лабораторія документування: «Мистецтво довідки».

Ознайомтеся з алгоритмом складання довідки за результатами контролю.

Вправа: На основі запропонованих «сирих» даних перевірки стану трудового виховання в середній групі сформулюйте аналітичну частину довідки.

Вимоги: Уникайте констатації фактів; застосовуйте причинно-наслідковий аналіз та чіткі рекомендації (терміни, відповідальні).

### *III. Аналітико-рефлексивний блок.*

1. Кейс «Економічна ефективність та якість»:

Як взаємопов'язані моніторинг продуктивності ЗДО та його конкурентоспроможність? Запропонуйте 3 індикатори економічної ефективності, які не шкодять якості освіти.

2. Конструктор «Підсумки року»:

Розробіть структуру розділу річного звіту «Аналіз кінцевих результатів діяльності ЗДО». Виділіть блоки, що демонструють динаміку досягнень вихованців та професійного зростання кадрів.

3. Питання для самоконтролю:

- У чому полягає відмінність між контролем і моніторингом?
- Які юридичні та етичні вимоги до гласності результатів контролю?

**Тема: Кадрове забезпечення закладу дошкільно освіти**  
**Практичне заняття №7. Тімблдінг «Згуртованість педагогів»**

*Мета:* опанувати механізми правового регулювання трудових відносин, вивчити процедуру атестації педагогів як інструмент професійного зростання та сформувані навички організації командної роботи в закладі.

Очікувані результати:

*Знати:* принципи кадрової політики, нормативну базу атестації, порядок укладання колективного договору та правила внутрішнього розпорядку.

*Уміти:* моделювати процес прийняття на роботу, організувати роботу атестаційної комісії, застосовувати методи психологічного тимблдингу.

План заняття.

*I. Теоретичний блок: Правове поле та кадрова стратегія. Аналітичний семінар.*

1. Кадрова політика: Визначте пріоритетні принципи формування колективу в умовах дефіциту кадрів та інклюзивної трансформації освіти.
2. Регулювання відносин: Роль Колективного договору як локального нормативного акту. Чому Правила внутрішнього розпорядку є фундаментом управлінської дисципліни?
3. Контрактна форма: Порівняльний аналіз безстрокового трудового договору та контракту: правові наслідки для працівника та керівника.
4. Атестація як стимул: Розкрийте завдання атестації. Як забезпечити об'єктивність оцінювання та уникнути конфліктів у трудовому колективі?

*II. Практичний блок: Від документа до команди. Ділова гра та моделювання управлінських процесів.*

Завдання 1. Алгоритм атестації (Процесуальний конструктор).

Спираючись на чинне Положення про атестацію педагогічних працівників, розробіть дорожню карту атестаційного періоду.

Завдання: Розподіліть функції між членами атестаційної комісії. Сформулюйте вимоги до професійного портфоліо вихователя, що претендує на присвоєння кваліфікаційної категорії «спеціаліст вищої категорії».

Завдання 2. Моделювання прийняття на роботу (HR-практикум)

Складіть перелік документів та етапів процедури прийняття на роботу вихователя-методиста.

Вправа: Розробіть структуру співбесіди, яка б дозволила оцінити не лише фахову компетентність, а й психологічну готовність до командної роботи (soft skills).

Завдання 3. Психологія командної роботи (Тімбілдинг)

Використовуючи методичні рекомендації щодо психології управління, запропонуйте сценарій короткого заходу (воркшопу) для педагогічного колективу на тему: «Суб'єкт-суб'єктна взаємодія: від колег до однодумців».

Фокус: Визначте способи подолання опору при впровадженні інновацій у закладі.

### *III. Блок контролю та професійної рефлексії*

1. Творче завдання:

Розробіть проєкт «Пам'ятки для новоприйнятого працівника ЗДО», яка б містила витяг із Правил внутрішнього розпорядку та опис корпоративної культури закладу.

2. Питання для обговорення:

- Які повноваження атестаційної комісії при виникненні спірних питань щодо кваліфікації педагога?
- Як реалізувати право на звільнення працівника за ініціативою адміністрації без порушення трудового законодавства?

3. Самостійна аналітика:

Проаналізуйте структуру типового Колективного договору. Які пункти, на вашу думку, найбільше впливають на психологічний клімат у колективі?

## **ПИТАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

### ***Тема 1. ЗДО як педагогічна система та об'єкт управління***

Комплектування груп, порядок прийому, відрахування та збереження місць за дитиною. Режим роботи ЗДО.

Педагогічна рада - колегіальний орган управління ЗДО.

Форми співпраці та ділового партнерства керівника ЗДО з органами управління освітою, громадськістю, батьками.

### ***Тема 2. Сутність та реалізація управлінських рішень***

Номенклатура справ.

Реєстрація, облік, використання та зберігання документів у ЗДО.

### ***Тема 3. Планування діяльності ЗДО***

Методична робота з кадрами. Організаційно-педагогічна робота. Вивчення стану життєдіяльності дітей. Робота методичного кабінету.

### ***Тема 4. Організація діяльності ЗДО***

Організація роботи ЗДО з питань охорони дитинства.

Соціальний захист учасників освітнього процесу.

Організація освітнього процесу з урахуванням принципів дошкільної освіти (дитиноцентризму, здоров'язбереження, інклюзії, розвивального навчання, особистісно-орієнтованого підходу, суб'єкт-суб'єктної взаємодії)

### ***Тема 5. Фінансово-господарська діяльність ЗДО***

Забезпечення фінансово-господарської діяльності у ЗДО

### ***Тема 6. Контроль як управлінська функція у ЗДО***

Поняття «якість дошкільної освіти»

Критерії її оцінки.

### ***Тема 7. Кадрове забезпечення ЗДО***

Принципи кадрової політики ЗДО

Організація командної роботи з персоналом ЗДО

## ***Вирішення професійних ситуацій***

### ***Тема 1. ЗДО як педагогічна система та об'єкт управління***

#### ***Кейс 1.1. «Конфлікт повноважень»***

*Опис:* Голова батьківського комітету вимагає від директора ЗДО надати фінансовий звіт про використання бюджетних коштів на ремонт харчоблоку та наполягає на участі батьків у виборі постачальника обладнання. Керівник вважає це втручанням у господарську діяльність.

*Завдання:* Визначити межі повноважень органів батьківського самоврядування згідно із законодавством.

*Рішення:* Директор має надати доступ до публічної інформації про використання коштів (ст. 30 Закону «Про освіту»), проте вибір постачальників через тендерні процедури є компетенцією адміністрації та тендерного комітету. Батьки мають право здійснювати громадський контроль, але не втручатися в оперативне управління.

#### ***Кейс 1.2. «Приватна ініціатива»***

*Опис:* Громада невеликого селища планує створити ЗДО приватної форми власності. Ініціатори не знають, які установчі документи є першочерговими.

*Завдання:* Скласти перелік кроків для реєстрації нового ЗДО.

*Рішення:* Розробка Статуту, державна реєстрація юридичної особи, отримання ліцензії на провадження освітньої діяльності, затвердження штатного розпису та режиму роботи.

#### ***Кейс 1.3. «Статус дитини»***

*Опис:* Мати дитини, яку відрахували із закладу через тривалу відсутність (понад 2 місяці без поважних причин), вимагає негайного поновлення, посиляючись на конституційне право на освіту.

*Завдання:* Оцінити законність дій адміністрації.

*Рішення:* Дії адміністрації законні, якщо порядок відрахування чітко прописаний у Статуті ЗДО та Положенні про ЗДО. Керівник має роз'яснити порядок повторного прийому на загальних підставах (за наявності вільних місць).

*Кейс 1.4. «Вибір типу закладу»*

*Опис:* Міська рада планує реорганізувати загальний дитячий садок у заклад комбінованого типу з інклюзивними та спеціальними групами. Частина колективу побоюється втрати статусу та зміни умов праці.

*Завдання:* Визначити управлінські дії щодо зміни статусу та роз'яснити особливості функціонування ЗДО комбінованого типу.

*Рішення:* Керівник має ініціювати внесення змін до Статуту, забезпечити перепідготовку кадрів та роз'яснити працівникам умови оплати праці (надбавки за роботу в спеціальних групах), спираючись на Положення про ЗДО.

*Кейс 1.5. «Прийом поза чергою»*

*Опис:* До директора звертається представник місцевого підприємства з проханням прийняти дитину працівника поза електронною чергою, обіцяючи надати допомогу в ремонті даху.

*Завдання:* Оцінити ситуацію з точки зору державної політики та антикорупційного законодавства.

*Рішення:* Директор повинен відмовити, оскільки порядок прийому дітей визначається виключно електронною чергою та пільгами, встановленими законом. Будь-яка допомога закладу має бути оформлена як благодійність без жодних преференцій

## *Тема 2. Сутність та реалізація управлінських рішень*

### *Кейс 2.1. «Термінова заміна»*

*Опис:* О 7:30 ранку з'ясувалося, що два вихователі на паралельних групах захворіли. Керівнику потрібно прийняти рішення щодо безпечного функціонування груп.

*Завдання:* Визначити тип рішення та алгоритм дій.

*Рішення:* Це оперативне рішення. Потрібно перерозподілити навантаження (залучити підмінних вихователів, методиста або музичного керівника за згодою), видати наказ про заміну та повідомити батьків про зміни в режимі.

### *Кейс 2.2. «Формулювання місії»*

*Опис:* На педраді колектив не може дійти згоди: місія закладу — це «нагляд за дітьми» чи «розвиток особистості».

*Завдання:* Сформулювати сучасну місію ЗДО.

*Рішення:* Місія має відображати цінності закладу. Наприклад: «Створення безпечного розвивального простору для формування життєвої компетентності дитини на засадах дитиноцентризму».

### *Кейс 2.3. «Помилка в наказі»*

*Опис:* Видано наказ про преміювання, у якому не вказано конкретні підстави для заохочення, лише фразу «за сумлінну працю». Бухгалтерія відмовляється приймати документ.

*Завдання:* Виявити порушення вимог до управлінського рішення.

*Рішення:* Порушено вимогу конкретності та обґрунтованості. Необхідно вказати пункт Колективного договору, період та конкретні досягнення працівника.

#### *Кейс 2.4. «Конфлікт стратегії та тактики»*

*Опис:* Стратегічною метою ЗДО є перехід на еко-освіту, але оперативні перевірки показують, що вихователі ігнорують сортування сміття та використання природних матеріалів через брак часу.

*Завдання:* Визначити механізм регулювання та координації для реалізації стратегічного рішення.

*Рішення:* Необхідно провести корегування оперативного плану: запровадити систему стимулювання за дотримання еко-стандартів та забезпечити групи необхідним інвентарем, зробивши процес частиною щоденної рутини.

#### *Кейс 2.5. «Колапс з документами»*

*Опис:* Під час перевірки виявлено, що наказ про зарахування дітей не має підпису керівника, хоча діти вже тиждень відвідують групи. Секретар стверджує, що «рішення було прийнято усно».

*Завдання:* Проаналізувати порушення вимог до оформлення управлінського рішення.

*Рішення:* Усне рішення не має юридичної сили. Необхідно негайно оформити наказ поточною датою з пояснювальною запискою та провести аудит реєстрації вхідних документів (заяв батьків) згідно з номенклатурою справ.

### ***Тема 3. Планування діяльності ЗДО***

#### *Кейс 3.1. «Перевантажений план»*

*Опис:* Річний план ЗДО містить 15 тематичних тижнів на один місяць. Вихователі скаржаться на неможливість якісного виконання.

*Завдання:* Визначити порушений принцип планування.

*Рішення:* Порушено принцип реальності та наступності. Потрібно оптимізувати план, зосередившись на 1-2 ключових темах на тиждень з інтегрованим підходом.

### *Кейс 3.2. «Антикризове планування»*

*Опис:* Через часті повітряні тривоги річний план методичної роботи не виконується на 40%.

*Завдання:* Запропонувати способи корегування плану.

*Рішення:* Застосування оперативної корекції: перенесення заходів у дистанційний формат, інтеграція тем методичних семінарів у практику роботи в укритті.

### *Кейс 3.3. «Блочна форма»*

*Опис:* ЗДО переходить з помісячного на тематичне планування. Педагоги старого гарту чинять опір.

*Завдання:* Навести три аргументи на користь тематичного планування.

*Рішення:* 1) Цілісність сприйняття матеріалу дітьми; 2) Зменшення паперового навантаження; 3) Гнучкість у виборі методів роботи протягом теми.

### *Кейс 3.4. «Цифрова трансформація плану»*

*Опис:* Заклад вирішує відмовитися від паперових календарних планів на користь електронних платформ. Педагоги з великим стажем відмовляються працювати в такому форматі.

*Завдання:* Розробити план переходу на нову систему планування з урахуванням психологічного супроводу.

*Рішення:* Етапне впровадження: навчання персоналу, створення творчої групи «цифрових амбасадорів», тимчасове паралельне ведення планів та акцент на економії часу в майбутньому.

### *Кейс 3.5. «Оздоровчий період під загрозою»*

*Опис:* План на оздоровчий період передбачає щоденні ігри з водою та екскурсії, проте через безпекову ситуацію вихід за межі закладу та тривале перебування на відкритому майданчику заборонено.

*Завдання:* Здійснити корегування плану роботи на літній період.

*Рішення:* Переформатування заходів: проведення «водних розваг» у приміщенні (сухі басейни), віртуальні екскурсії та посилення блоку психологічного розвантаження в укритті.

#### ***Тема 4. Організація діяльності ЗДО***

##### *Кейс 4.1. «Дієтичне меню»*

*Опис:* У заклад прийнято дитину з безглютеновою дієтою. Кухар стверджує, що не має технічної можливості готувати окремо.

*Завдання:* Вирішити питання організації харчування відповідно до нормативних документів.

*Рішення:* Керівник зобов'язаний організувати дієтичне харчування на підставі довідки лікаря. Необхідно внести зміни до меню-розкладу, провести інструктаж персоналу та забезпечити умови для окремого приготування.

##### *Кейс 4.2. «Інклюзивний простір»*

*Опис:* До групи планується зарахування дитини з ООП, що користується колісним кріслом. Розвивальне середовище закладу не має пандусів та відповідних зон.

*Завдання:* Розробити план організаційних заходів.

*Рішення:* Встановлення пандусів (за рахунок бюджету або спецкоштів), перепланування ігрових зон у групі (принцип універсального дизайну), закупівля спеціального дидактичного обладнання.

##### *Кейс 4.3. «Безпека в укритті»*

*Опис:* Під час перевірки виявлено, що в укритті ЗДО відсутній запас питної води на 48 годин.

*Завдання:* Визначити відповідальну особу та наслідки.

*Рішення:* Відповідальним є завідувач господарства та директор. Необхідно негайно видати наказ про усунення порушень та призначити особу за щоденний контроль запасів питної води.

#### *Кейс 4.4. «Харчова алергія та відповідальність»*

*Опис:* Дитина отримала алергічну реакцію після обіду. З'ясувалося, що медсестра не внесла дані про алергію в листок харчування, а вихователь забула попередити кухаря.

*Завдання:* Визначити ланцюжок відповідальності та заходи запобігання.

*Рішення:* Дисциплінарна відповідальність медсестри (ведення медичних карт) та вихователя. Рішення: створення «Екранної таблиці алергіків» на харчоблоці та в групі, посилення контролю за обігом медичної документації.

#### *Кейс 4.5. «Раціональна матеріальна база»*

*Опис:* Благодійник подарував закладу дорогі інтерактивні панелі, але їх встановили в кабінетах адміністрації, а не в групових приміщеннях.

*Завдання:* Оцінити ефективність використання матеріально-технічних ресурсів.

*Рішення:* Поручено принцип дитиноцентризму. Керівник має прийняти рішення про перенесення обладнання в методичний кабінет або музичну залу для вільного доступу всіх вихованців.

### ***Тема 5. Фінансово-господарська діяльність ЗДО***

#### *Кейс 5.1. «Платні гуртки»*

*Опис:* Батьки ініціюють відкриття гуртка з вивчення англійської мови. Директор хоче найняти студента без офіційного оформлення.

*Завдання:* Оцінити ризики та запропонувати легальний шлях.

*Рішення:* Це порушення фінансової дисципліни. Необхідно: прийняти студента за цивільно-правовим договором, внести послугу до переліку платних послуг ЗДО, кошти приймати лише на розрахунковий рахунок.

### *Кейс 5.2. «Благодійна допомога»*

*Опис:* Підприємець подарував закладу 10 ноутбуків, але пропонує не ставити їх на баланс, щоб «швидше списати».

*Завдання:* Прийняти правильне управлінське рішення.

*Рішення:* Відмовити, запобігаючи порушення закону. Оформити договір дарування, акт приймання-передачі та поставити на бухгалтерський облік (процедура інвентаризації).

### *Кейс 5.3. «Фінансова автономія»*

*Опис:* Заклад перейшов на самостійний бухгалтерський облік. У кінці року залишилися невикористані кошти за статтею «канцтовари».

*Завдання:* Чи можна ці кошти витратити на премії?

*Рішення:* Лише за умови перерозподілу кошторису за погодженням із засновником (якщо це передбачено внутрішніми положеннями про преміювання та економію фонду оплати праці).

### *Кейс 5.4. «Енергоефективність як ресурс»*

*Опис:* Через перевищення лімітів споживання електроенергії закладу загрожує штраф. Керівник хоче скоротити витрати за рахунок освітлення в ігрових кімнатах.

*Завдання:* Запропонувати правомірні способи економії без шкоди для дітей.

*Рішення:* Заборонено економити на санітарно-гігієнічних нормах. Рішення: заміна ламп на LED (інвестиційні кошти), контроль за вимкненням приладів у підсобних приміщеннях, звернення до засновника щодо утеплення будівлі.

### *Кейс 5.5. «Гурток за власним бажанням»*

*Опис:* Вихователь проводить гурток з малювання у свій робочий час, збираючи готівку з батьків «на олівці».

*Завдання:* Кваліфікувати дії працівника та дії директора.

*Рішення:* Це незаконне надання послуг. Директор має припинити діяльність, провести роз'яснювальну роботу про порядок надання платних послуг та попередити про персональну відповідальність за корупційні дії.

## ***Тема 6. Контроль як управлінська функція***

### *Кейс 6.1. «Формалізм у контролі»*

*Опис:* Вихователь-методист перевіряє плани вихователів лише на наявність підписів, не аналізуючи навчальний зміст. Якість роботи педагогів падає.

*Завдання:* Запропонувати дієву форму контролю.

*Рішення:* Перейти до тематичного та оперативного контролю з відвідуванням занять та подальшим психолого-педагогічним аналізом діяльності.

### *Кейс 6.2. «Критика при свідках»*

*Опис:* Директор під час загальної наради зробив жорстке зауваження вихователю-початківцю за помилку в журналі відвідування. Вихователь подала заяву на звільнення.

*Завдання:* Який принцип контролю порушено?

*Рішення:* Порушено принцип позитивно-морального орієнтиру та конфіденційності (гласним має бути результат успіху, а розбір помилок — індивідуальним).

### *Кейс 6.3. «Самоконтроль»*

*Опис:* Досвідчений педагог вважає, що його не потрібно контролювати.

*Завдання:* Як залучити такого працівника до системи контролю?

*Рішення:* Делегувати йому функцію наставництва або залучити до складу комісії з внутрішнього моніторингу якості освіти (самоаудит).

#### *Кейс 6.4. «Контроль за розкладом»*

*Опис:* Під час оперативного контролю виявлено, що вихователь замінює заняття з математики на перегляд мультфільмів, аргументуючи це «втомою дітей».

*Завдання:* Здійснити аналіз ситуації та прийняти регулювальне рішення.

*Рішення:* Порухення виконання освітньої програми. Керівник має провести бесіду про здоров'язберезувальні технології (зміна видів діяльності замість скасування занять) та посилити контроль за дотриманням режиму.

#### *Кейс 6.5. «Зворотний зв'язок»*

*Опис:* Після фронтальної перевірки директор видав наказ із переліком доган, не обговоривши результати з колективом. Мотивація працівників різко впала.

*Завдання:* Визначити порушений принцип контролю та запропонувати вихід.

*Рішення:* Порушено принципи гласності, зворотного зв'язку та мотивувальної функції. Необхідно провести аналітичну нараду, відзначити позитивні моменти та розробити спільний план усунення недоліків.

### ***Тема 7. Кадрове забезпечення закладу дошкільної освіти***

#### *Кейс 7.1. «Атестаційний конфлікт»*

*Опис:* Вихователь вважає, що заслуговує на «вищу категорію», але атестаційна комісія проголосувала за «першу» через відсутність публікацій та авторських розробок.

*Завдання:* Алгоритм оскарження рішення.

*Рішення:* Працівник має право подати апеляцію до атестаційної комісії вищого рівня протягом 10 днів. Комісія має надати обґрунтовану відповідь з посиланням на Кваліфікаційні характеристики.

#### *Кейс 7.2. «Випробувальний термін»*

*Опис:* На роботу прийнято помічника вихователя з випробувальним терміном 2 місяці. Через місяць стало зрозуміло, що людина не справляється.

*Завдання:* Процедура звільнення.

*Рішення:* Письмове попередження за 3 дні про невідповідність займаній посаді протягом випробувального терміну із зазначенням конкретних причин.

### *Кейс 7.3. «Командна гра»*

*Опис:* У колективі утворилося дві групи протистоянь («молоді» та «старожили»), що зриває підготовку до свята.

*Завдання:* Запропонувати метод подолання протистояння.

*Рішення:* Організація тимблдингу або спільного проєкту, де успіх залежить від взаємодії представників обох груп (метод перехресного формування робочих підгруп).

### *Кейс 7.4. «Конфліктний новобранець»*

*Опис:* Новий спеціаліст має високу кваліфікацію, але відмовляється дотримуватися Правил внутрішнього розпорядку, заявляючи, що «головне — результат, а не графік».

*Завдання:* Визначити методи правового та психологічного впливу.

*Рішення:* Ознайомлення під підпис із посадовою інструкцією та Правилами розпорядку. При повторному порушенні — догана. Паралельно — залучення до командної роботи для формування корпоративної відповідальності.

### *Кейс 7.5. «Позачергова атестація»*

*Опис:* Вихователь, яка має другу категорію, за рік підготувала переможців всеукраїнських конкурсів та розробила авторську методику. Вона просить про позачергову атестацію.

*Завдання:* Розкрити процедуру та умови проведення позачергової атестації.

*Рішення:* Згідно з Положенням, позачергова атестація можлива за заявою працівника. Адміністрація має забезпечити роботу комісії, вивчити досвід та прийняти рішення про присвоєння вищої категорії (якщо дотримано вимоги щодо стажу та освіти).

# КОНТРОЛЬНІ ЗАСОБИ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

## Тестові завдання для самоконтролю

### *Тема 1. Заклад дошкільної освіти як педагогічна система та об'єкт управління*

1. Який документ визначає державну політику та реформування дошкільної освіти на сучасному етапі?
  - а) Накази МОН України;
  - \*б) Закон України «Про дошкільну освіту»;
  - в) Статут територіальної громади;
  - г) Регіональна політика.
  
2. ЗДО як педагогічна система характеризується:
  - а) Закритістю від зовнішніх впливів;
  - б) Відсутністю ієрархічних зв'язків;
  - \*в) Цілісністю, взаємозв'язком компонентів та цілеспрямованістю;\*
  - г) Відповідним науковим, навчально-методичним, матеріально-технічним забезпеченням.
  
3. Хто здійснює безпосереднє управління закладом дошкільної освіти?
  - а) Батьківський комітет;
  - \*б) Директор (керівник);\*
  - в) Відповідальний представник селищної ради;
  - г) Піклувальна рада.

4. Вищим колегіальним органом громадського самоврядування в ЗДО є:

- а) Педагогічна рада;
- б) Профспілковий комітет;
- \*в) Загальні збори (конференція) колективу;\*
- г) Методична рада.

5. Основним установчим документом ЗДО, що розробляється на основі Положення про ЗДО, є:

- а) Річний план;
- \*б) Статут;\*
- в) Трудовий договір;
- г) Номенклатура справ.

6. Яка процедура є обов'язковою для набуття ЗДО статусу юридичної особи?

- а) Атестація педагогів;
- \*б) Державна реєстрація;\*
- в) Затвердження Статуту;
- г) Рішення трудових зборів.

7. Порядок прийому дітей до ЗДО здійснюється на підставі:

- а) Направлення органу місцевого самоврядування;
- \*б) Заяви батьків, медичної довідки та свідоцтва про народження;\*
- в) Направлення з місця роботи батьків;
- г) Результатів вступного тестування дитини.

## ***Тема 2. Сутність та реалізація управлінських рішень***

1. Місія закладу дошкільної освіти — це:

- а) Стратегія розвитку закладу дошкільної освіти;
- \*б) Соціальне призначення та головна ідея існування закладу;\*

- в) Надання якісних освітніх послуг;
- г) Конкурентоспроможність закладу дошкільної освіти.

2. Яка функція управління передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими?

- а) Організація;
- б) Координація;
- \*в) Контроль;\*
- г) Стимулювання.

3. Рішення, що приймаються керівником для вирішення щоденних поточних питань, називаються:

- а) Стратегічними;
- \*б) Оперативними;\*
- в) Перспективними;
- г) Концептуальними.

4. Першим етапом процесу прийняття управлінського рішення є:

- а) Оцінка результатів;
- б) Вибір альтернативи;
- \*в) Визначення проблеми;\*
- г) Контроль виконання.

5. Що таке «управлінський цикл»?

- а) Циклічність освітніх послуг;
- \*б) Замкнена послідовність управлінських функцій від планування до контролю;\*
- в) Графік роботи керівника;
- г) Перелік наказів за рік.

6. Яка вимога до змісту рішення означає його відповідність чинному законодавству?

- а) Лаконічність;
- \*б) Правомірність;\*
- в) Конкретність;
- г) Вчасність.

7. До розпорядчих документів ЗДО належать:

- а) Листи та заяви;
- \*б) Накази та розпорядження;\*
- в) Протоколи та акти;
- г) Довідки та звіти.

### ***Тема 3. Планування діяльності закладу дошкільної освіти***

1. Стратегічне планування в ЗДО спрямоване на:

- а) Щоденне планування;
- \*б) Тривалу перспективу (3–5 років);\*
- в) Тематичне плануванн.

2. Який вид плану визначає життєдіяльність закладу протягом навчального року та оздоровчого періоду?

- а) Календарний;
- б) Перспективний;
- \*в) Річний;\*
- г) Оперативний.

3. Обов'язковим першим розділом річного плану роботи ЗДО є:

- а) Організаційно-педагогічна робота;
- \*б) Аналіз роботи за минулий рік;\*

- в) Робота з батьками;
- г) Фінансовий звіт.

4. За якою формою зазвичай складається план методичної роботи в ЗДО?

- а) за довільною формою;
- \*б) Помісячною або блочною;\*
- в) У формі діаграми Ганта;

5. Що визначає зміст навчальних тижнів у ЗДО?

- а) Сезонність;
- \*б) Тематика освітньої програми та Базовий компонент;
- в) Компетентність вихователя;
- г) Розклад навчальних занять.

6. Принцип прогностичності планування означає:

- а) Орієнтацію на минулий досвід;
- \*б) Передбачення майбутніх результатів та можливих ризиків;\*
- в) Складання плану за результатами роботи;
- г) Врахування матеріальних витрат.

7. Планування роботи методичного кабінету спрямоване на:

- а) Зонування території ЗДО;
- \*б) Професійний розвиток педагогічних кадрів;\*
- в) Встановлення критеріїв якості освіти;
- г) Організацію освітнього процесу.

#### ***Тема 4. Організація діяльності закладу дошкільної освіти***

1. Який принцип організації освітнього процесу ставить дитину в центр уваги?

- а) Гуманізм;

\*б) Дитиноцентризм;\*

в) Інноваційність;

г) Науковість.

2. Хто несе відповідальність за організацію харчування дітей у ЗДО?

а) Кухар;

б) Батьківський комітет;

\*в) Засновник та керівник закладу;\*

г) Постачальник продуктів харчування.

3. Який документ регламентує медичне обслуговування дітей у ЗДО?

а) Річний план роботи ЗДО;

\*б) План медико-профілактичних заходів;\*

в) Колективний договір.

4. Розвивальне середовище ЗДО має відповідати:

а) Баченню директора;

\*б) Особистісно-зорієнтованій моделі та віковим особливостям дітей;\*

в) Кошторису ЗДО;

г) Вимогам дизайнера інтер'єру.

5. В умовах воєнного стану пріоритетним завданням організації діяльності є:

а) Проведення захисних заходів;

\*б) Створення безпечних умов та облаштування укриттів;\*

в) Закупівля захисного обладнання;

г) Контроль за дотриманням правил безпеки.

6. Що включає система охорони праці в ЗДО?

а) Охорону будівлі;

\*б) Проведення інструктажів, ведення документації та контроль за безпекою;\*

- в) Медичні огляди;
- г) Техніка пожежної безпеки.

7. Раціональне використання матеріально-технічної бази передбачає:

- а) Умови зберігання обладнання;
- \*б) Доступність ресурсів для реалізації освітніх цілей;\*
- в) Використання обладнання;
- г) Своєчасне оновлення обладнання.

### ***Тема 5. Фінансово-господарська діяльність закладу дошкільної освіти***

1. Фінансова автономія ЗДО передбачає право закладу на:

- а) Суттєве зменшення кількості звітів;
- \*б) Самостійне розпорядження фінансовими ресурсами у межах законодавства;\*
- в) Несплата податків;
- г) Встановлення правил фінансових операцій.

2. Додатковим джерелом фінансування ЗДО може бути:

- а) Продаж майна закладу;
- \*б) Надання платних освітніх послуг (гуртки, студії);\*
- в) Добровільні внески батьків;
- г) Штрафи.

3. Благодійні внески до ЗДО можуть надходити у формі:

- а) Готівки в касу;
- \*б) Коштів на розрахунковий рахунок або майна;\*
- в) Послуг з прибирання;
- г) Подарунки.

4. Хто здійснює бухгалтерський облік у ЗДО за умови повної автономії?

- а) Бухгалтерська служба закладу;
- б) Директор;
- в) Вихователь за сумісництвом;
- г) Централізована бухгалтерія управління освіти.

5. Що таке «номенклатура справ» фінансово-господарської діяльності?

- а) Список документів;
- \*б) Систематизований перелік назв справ із зазначенням термінів їх зберігання;\*
- в) Графіки роботи працівників;
- г) Книга відгуків.

6. Ефективне використання фінансових ресурсів оцінюється за:

- а) Кількістю витрачених грошей;
- \*б) Співвідношенням витрат та досягнутої якості освітніх послуг;\*
- в) Кількістю перевірок;
- г) Відсутністю закупів за рік.

7. Платні послуги в ЗДО не можуть:

- а) Проводитися в приміщенні закладу;
- \*б) Надаватися замість або в межах основної освітньої програми;\*
- в) Бути ліцензованими;
- г) Оплачуватися через банк.

*Тема 6. Контроль як управлінська функція*

1. Головною метою контролю в ЗДО є:

- а) Покарання за невиконання професійних обов'язків;
- \*б) Забезпечення якості освіти та виявлення відхилень для їх корекції;\*
- в) Ведення записів у журналі відвідування;

г) Інструмент влади керівника.

2. Принцип гласності контролю означає:

а) Спостереження за вихователем;

\*б) Ознайомлення працівників із результатами та висновками контролю;\*

в) Використання особистих даних працівника сторонніми особам;

г) Відсутність записів про перевірку.

3. Вид контролю, що охоплює всі сторони діяльності однієї групи, називається:

а) Оперативним;

\*б) Фронтальним;\*

в) Тематичним;

г) Попереднім.

4. Контроль у літній період акцентується на:

а) Підготовці дітей до школи;

\*б) Оздоровленні, загартуванні та безпеці життєдіяльності;\*

в) Проведенні складних за навчальним змістом занять;

г) Перевірці ведення документації.

5. Що є результатом контрольно-аналітичної діяльності керівника?

а) Заохочення;

\*б) Аналітична довідка або наказ;\*

в) Штрафні санкції;

г) Відсутність висновків.

6. Моніторинг якості дошкільної освіти — це:

а) Одноразова перевірка;

\*б) Система регулярного збору, обробки та аналізу інформації про стан освіти;\*

- в) Перевірка санітарного стану приміщень;
- г) Список дітей, які не встигають засвоювати навчальний матеріал.

7. Функція контролю, яка спонукає педагога до самовдосконалення, називається:

- а) Заохочувальною;
- \*б) Мотивувальною;\*
- в) Статистичною;
- г) Формальною.

### *Тема 7. Кадрове забезпечення ЗДО*

1. Колективний договір укладається між:

- а) Директором та батьками дитини;
- \*б) Власником (керівником) та трудовим колективом (профспілкою);\*
- в) Між вихователями;
- г) Директором та міською владою.

2. Прийняття на роботу до ЗДО оформлюється:

- а) Усною згодою;
- \*б) Наказом керівника на підставі заяви та трудового договору;\*
- в) Повідомленням у месенджері;
- г) За рекомендацією батьків.

3. Основним документом, що регулює режим роботи працівників ЗДО, є:

- а) Закон «Про працю»;
- \*б) Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) Розклад занять дітей;
- г) Статут закладу дошкільної освіти.

4. Атестація педагогічних працівників - це:

- а) Перевірка знань у галузі дошкільної освіти;
- \*б) Визначення відповідності працівника займаній посаді та кваліфікаційній категорії;\*
- в) Перевірка стану психічного здоров'я;
- г) Процедура прийому на роботу.

5. Чергова атестація проводиться не рідше ніж:

- а) Раз на рік;
- \*б) Раз на 5 років;\*
- в) Раз на 10 років;
- г) Раз на 3 роки.

6. Який орган приймає рішення про результати атестації педагога?

- а) Директор одноосібно;
- б) Батьківська рада;
- \*в) Атестаційна комісія;\*
- г) Міністерство освіти.

7. Командна робота в ЗДО передбачає:

- а) Конкуренцію;
- \*б) Взаємодію, спільну відповідальність та єдину мету;\*
- в) Виконання завдань виключно за вказівкою;
- г) Автономну працю кожного педагога.

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Передбачено самостійний вибір напрямку дослідження.

Підготувати звіт за результатом дослідження (протягом семестру)

### ПРИБЛИЗНА ТЕМАТИКА

*Дослідити стан процесів функціонування ЗДО:*

- ✓ організація освітнього процесу
- ✓ охорона праці, безпека життєдіяльності,
- ✓ пожежна безпека,
- ✓ цивільний захист,
- ✓ медичне обслуговування,
- ✓ організація харчування,
- ✓ фінансова діяльність,
- ✓ робота з кадрами.

Звіт за результатами дослідження — це структурований документ, який описує мету, методи, хід дослідження, отримані дані та висновки.

Нижче наведено стандартний зразок (шаблон), який можна адаптувати під прикладне дослідження.

#### **Шаблон звіту за результатами дослідження**

##### *1. Титульний аркуш*

Назва установи/організації

Тема дослідження (наприклад: «Аналіз стану охорони праці, безпеки життєдіяльності у ЗДО»)

Тип звіту (наприклад: Аналітичний звіт / Експертний звіт)

Автор(и)/Виконавець (ПІБ, посада)

Місто та рік складання

##### *2. Зміст*

Перелік основних розділів із зазначенням сторінок.

##### *3. Вступ (Анотація)*

Актуальність теми: Чому дослідження важливе?

Мета дослідження: Що ми хотіли дізнатися?

Завдання: Які етапи пройшли?

Об'єкт та предмет дослідження.

*4. Методологія (Як проводилося дослідження)*

Методи збору даних: Опитування, інтерв'ю, аналіз документів, спостереження.

Вибірка: Скільки людей/об'єктів опитано, хто вони?

Терміни проведення.

*5. Результати дослідження (Основна частина)*

Аналіз отриманих даних: Опис того, що було виявлено.

Візуалізація: Графіки, таблиці, діаграми (приклад: «Як показано на Рис. 1, 60% опитаних...»).

Структуруйте цей розділ за темами або задачами дослідження.

*6. Висновки*

Короткі, чіткі відповіді на питання, поставлені у вступі.

Синтез основних знахідок (без нової інформації, якої не було в розділі результатів).

*7. Рекомендації (або Практична цінність)*

Що робити з отриманими результатами?

Конкретні пропозиції щодо вирішення проблеми.

*8. Додатки (за необхідності)*

Анкети, детальні таблиці даних, розшифровки інтерв'ю, фотографії.

*9. Презентаційні слайди (бажано)*

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗА РІЗНИМИ ВИДАМИ РОБОТИ

Вид роботи	Бали	Критерії
Практичні завдання	0 балів	Здобувач відтворює незначну частину навчального матеріалу, має поверхові уявлення про предмет вивчення, неаргументовано висловлює думку. Використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали, виконує практичні завдання за умови сторонньої допомоги.
	1 бал	Знання здобувача є достатньо повними, він самостійно застосовує відповідний навчальний матеріал, виконуючи практичні завдання; аналізує, робить висновки. Відповідь повна, логічна, обґрунтована, але припускається неточностей. Здобувач самостійно використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали виконуючи практичні завдання. Виконані завдання у цілому відповідають вимогам, хоча мають незначні огріхи.
	2 бали	Здобувач володіє міцними знаннями, оперує ними при виконанні практичних завдань. Самостійно використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали виконуючи практичні завдання. Не припускається помилок при їхньому виконанні. Здобувач виступає експертом практичних завдань, що виконали однокурсники.
Самостійна робота	0 балів	Здобувач розпізнає деякі об'єкти вивчення та визначає їх на побутовому рівні, може описувати деякі об'єкти вивчення; має фрагментарні уявлення з предмета вивчення; виконує елементарні прийоми практичних завдань.
	1 бал	Здобувач знає окремі факти, що стосуються навчального матеріалу; виявляє здатність елементарно висловлювати думку; самостійно та за допомогою викладача може виконувати частину практичних завдань; знає послідовність виконання завдання; практичні завдання містять багато суттєвих відхилень від установлених вимог, при їх виконанні потребує систематичної допомоги викладача.
	2 бали	Здобувач самостійно і логічно відтворює фактичний і теоретичний матеріал та наводить приклади; володіє навчальним матеріалом і використовує набуті знання, уміння у стандартних ситуаціях; самостійно виконує практичні завдання відповідно до методичних рекомендацій; практичні завдання мають окремі помилки; користується необхідними навчально-методичними матеріалами.
	3 бали	Здобувач володіє глибокими знаннями, демонструє відповідні компетентності, використовує їх у нестандартних ситуаціях, самостійно працює з інформацією у відповідності до поставлених завдань; систематизує та узагальнює навчальний матеріал; самостійно користується додатковими джерелами інформації; без похибок виконує та аналізує практичні завдання.
Письмова робота Без використання	0	Здобувач дав неправильну або неповну відповідь на запитання, ухилився від аргументів, показав незадовільні знання понятійного апарату і наукової літератури чи взагалі нічого не відповів.

ШІ	1	Здобувач дав неповну відповідь на запитання, ухилився від аргументів, показав незадовільні знання понятійного апарату і наукової літератури.
	2	Здобувач цілому відповів на поставлене запитання, але не спромігся переконливо аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату, показав добрі знання нормативно-правової бази.
	3	Здобувач дав правильну і вичерпну відповідь на поставлене запитання, при цьому показав високі знання понятійного апарату, уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ.
ІНДЗ Дослідження процесів функціонування ЗДО (за вибором) Без використання ШІ	0-2	Звіт за результатами дослідження процесу (за вибором) функціонування ЗДО відповідає об'єкту, предмету дослідження, має загальний реферативний характер, демонструє несамостійність у розв'язанні завдань, текст звіту не визначає ключову практичну проблему, має компелятивний характер.
	3-5	Звіт за результатами дослідження процесу (за вибором) функціонування ЗДО відповідає об'єкту, предмету дослідження, має описовий характер, не визначає ключову практичну проблему. Переважно це просто переказ відомих фактів.
	6-8	Звіт за результатами дослідження процесу (за вибором) функціонування ЗДО відповідає об'єкту, предмету дослідження, містить аналітику і узагальнення, визначає ключову практичну проблему, рекомендації носять узагальнений характер.
	8-10	Звіт за результатами дослідження процесу (за вибором) функціонування ЗДО відповідає об'єкту, предмету дослідження; робота має теоретичну і практичну значущість. рекомендації актуальні для управлінської практики.

## **ПРИБЛИЗНІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНІ СИТУАЦІЇ (КЕЙСИ)**

Питання та завдання сформовано з урахуванням магістерського рівня підготовки, що передбачає не лише репродукцію знань, а й здатність до аналізу, синтезу та розв'язання практичних управлінських ситуацій.

### ***Приклади теоретичних питань до екзамену***

#### *Блок «Основи управління та нормативно-правове забезпечення»*

- ✓ Державний стандарт дошкільної освіти як основа стратегічного планування в ЗДО.
- ✓ Заклад дошкільної освіти як відкрита соціально-педагогічна система: структура та властивості.
- ✓ Органи громадського самоврядування в ЗДО: повноваження та взаємодія з адміністрацією.
- ✓ Нормативно-правова база створення, реорганізації та ліквідації ЗДО різних форм власності.
- ✓ Статут ЗДО та Положення про заклад дошкільної освіти: порівняльна характеристика.

#### *Блок «Управлінський цикл та прийняття рішень»*

- ✓ Психологічні особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.
- ✓ Класифікація управлінських рішень за термінами дії та рівнем значущості (стратегічні, тактичні, оперативні).
- ✓ Етапи управлінського циклу: від планування до корегування результатів.
- ✓ Місія та візія ЗДО як інструменти формування корпоративної культури.
- ✓ Вимоги до оформлення розпорядчої документації (наказів, розпоряджень) у ЗДО.

### *Блок «Організація та планування діяльності»*

- ✓ Види планування в ЗДО: перспективне, річне, оперативне. Співвідношення та наступність.
- ✓ Структура річного плану роботи ЗДО: змістове наповнення основних розділів.
- ✓ Організація освітнього процесу на засадах дитиноцентризму та особистісно-зорієнтованого підходу.
- ✓ Психолого-педагогічні вимоги до створення розвивального середовища в ЗДО.
- ✓ Особливості організації роботи ЗДО в умовах воєнного стану: безпека та цивільний захист.

### *Блок «Ресурсне забезпечення та контроль»*

- ✓ Фінансова автономія ЗДО: можливості, ризики та відповідальність керівника.
- ✓ Джерела позабюджетного фінансування: правові аспекти залучення благодійних внесків та надання платних послуг.
- ✓ Контроль як функція управління: принципи, види та методи реалізації.
- ✓ Моніторинг якості дошкільної освіти: критерії оцінювання та інструментарій.

### *Блок «Кадрова політика та атестація»*

- ✓ Кадрова політика ЗДО: принципи формування команди та правове регулювання трудових відносин.
- ✓ Колективний договір як інструмент соціального захисту працівників та регулювання внутрішнього розпорядку.
- ✓ Порядок та процедура проведення атестації педагогічних працівників: нормативні вимоги.

### *Приклади професійних ситуацій - екзаменаційних завдань*

На екзамені здобувач вищої освіти повинен вирішити професійну ситуацію на кшталт наведених прикладів.

#### *Завдання «Проектування розпорядчого документа»*

Сформулюйте наказ «Про організацію тематичної перевірки стану мовленнєвого розвитку дітей». У документі обов'язково вкажіть: мету, терміни, склад комісії, об'єкти контролю та графік відвідування занять.

#### *Завдання. Моделювання управлінського циклу*

Опишіть алгоритм прийняття рішення щодо впровадження інклюзивної групи в закладі, де раніше таких груп не було. Визначте 5 основних кроків: від аналізу ресурсів до контролю результатів.

#### *Завдання. Робота з номенклатурою справ*

Розподіліть перелічені документи за строками зберігання (тимчасового, тривалого, постійного): Статут ЗДО, Книга наказів з кадрових питань, Журнал реєстрації вхідної кореспонденції, Особові справи працівників, Річний план роботи.

#### *Завдання. Аналіз конфліктної ситуації*

Батьки вихованця скаржаться на порушення режиму харчування (дитина не отримує дієтичну страву). Запропонуйте варіант управлінського рішення: кому винести догану, які зміни внести в документацію харчоблоку та як провести бесіду з батьками.

#### *Завдання. Компетентнісний профіль керівника*

Складіть «професійну карту компетентностей» сучасного директора ЗДО. Виділіть 3 ключові якості, необхідні для успішного управління колективом в кризових умовах.

### ***Критерії оцінювання підсумкового контролю (екзамен)***

Для навчальної дисципліни «Управління закладом дошкільної освіти» передбачає підсумковий контроль у формі усного екзамену, відводиться 20 балів. Здобувач вищої освіти може скласти екзамен, якщо кількість отриманих впродовж вивчення дисципліни балів не менше як 40. Накопичені здобувачем бали під час вивчення навчальної дисципліни не аналюються, а сумуються. Оцінка за екзамен не може бути меншою за кількість накопичених ним балів

Бали	Критерії
0 балів	Відсутність знань з основних тем, нездатність виконати практичне завдання, порушення логіки причинно-наслідкових зв'язків
1–5 балів	Відповіді на запитання неповні, невпевнені. Відсутні приклади практичного використання.
6–10 балів	Здобувач вищої освіти не демонструє логічність мислення, здатність до власних висновків. Відповіді на запитання формальні. Здобувач демонструє репродуктивне відтворення матеріалу, наявні помилки у термінології, невпевнене виконання практичного завдання, потребує допоміжних питань.
11–15 балів	Відповіді на запитання загалом правильні, проте наявні помилки у визначеннях. Здобувач вищої освіти намагається робити власні висновки, наводить приклади практичного. Здобувач вищої освіти демонструє повне висвітлення питань, правильне застосування логічних зв'язків, виконання практичного завдання з незначними уточненнями.
16–20 балів	Здобувач вищої освіти вмiє розмірковувати, робити власні висновки. Відповіді на запитання повні, обґрунтовані, логічно побудовані, з прикладами практичного використання. Здобувач демонструє глибоке знання нормативної бази, вільне володіння професійною термінологією, здатність до критичного аналізу, безпомилкове виконання практичного завдання

## **ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ ТЕРМІНІВ, ЩО ОХОПЛЮЮТЬ ПСИХОЛОГІЧНІ, ПРАВОВІ, ФІНАНСОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Адаптація персоналу** — процес пристосування нового працівника до вимог професійної діяльності, корпоративної культури ЗДО та системи міжособистісних відносин у колективі.

**Академічна доброчесність** — сукупність етичних принципів та правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності.

**Атестація педагогічних працівників** — обов'язкова система оцінювання кваліфікації та професійної майстерності педагога для визначення його відповідності займаній посаді.

**Базовий компонент дошкільної освіти** — державний стандарт, що визначає вимоги до рівня освіченості, розвиненості та вихованості дитини перед вступом до школи.

**Благодійний внесок** — добровільна безповоротна допомога закладу у вигляді коштів або майна для реалізації його статутних завдань.

**Вертикальні зв'язки** — відносини підпорядкування між керівником ЗДО та підлеглими (педагогічним, технічним персоналом), що визначають ієрархію управління.

**Горизонтальні зв'язки** — відносини координації та взаємодії між працівниками або підрозділами одного рівня (наприклад, між вихователями різних груп).

**Громадське самоврядування** — право колективу та батьківської громади брати участь в управлінні закладом через виборні органи (Раду ЗДО, батьківські комітети).

**Делегування повноважень** — передача керівником частини своїх прав та відповідальності підлеглим для вирішення конкретних управлінських завдань.

**Дитиноцентризм** — особистісно-орієнтована модель виховання, де потреби та інтереси дитини є визначальними при прийнятті будь-яких управлінських рішень.

**Етос закладу** — сукупність усталених норм поведінки, моральних цінностей та традицій, що формують унікальне обличчя та атмосферу конкретного дитячого садка.

**Інклюзивне освітнє середовище** — сукупність умов, що забезпечують безбар'єрний доступ до якісної освіти кожній дитині з урахуванням її індивідуальних потреб.

**Інноваційна діяльність ЗДО** — цілеспрямований процес впровадження у практику нових освітніх технологій, методів управління та форм організації виховання.

**Кадрова політика** — стратегічний напрям роботи керівника щодо формування, стабілізації та розвитку професійного колективу закладу.

**Кейс-метод в управлінні** — аналіз реальних складних ситуацій (кейсів) для прийняття оптимальних управлінських рішень у сфері дошкільної освіти.

**Колективний договір** — угода між власником (директором) та трудовим колективом, що регулює умови праці, відпочинку та соціальні гарантії.

**Комунікативна компетентність керівника** — здатність директора ефективно взаємодіяти з персоналом, батьками та органами влади, уникаючи конфліктів.

**Контроль оперативний** — поточна перевірка виконання щоденних завдань, дотримання режиму дня та санітарно-гігієнічних норм у ЗДО.

**Контроль тематичний** — глибоке вивчення конкретного напрямку роботи (наприклад, стан фізкультурно-оздоровчої роботи) у всіх вікових групах.

**Кошторисно-фінансова дисципліна** — суворе дотримання встановлених норм витрачання бюджетних коштів та ведення фінансової звітності.

**Лояльність персоналу** — психологічний стан працівника, що характеризується відданістю закладу, прийняттям його цілей та готовністю докладати додаткових зусиль.

**Місія ЗДО** — коротке формулювання соціального призначення закладу, що відповідає на питання: «Для чого ми працюємо?».

**Методика ECERS-3** — оцінка якості дошкільної освіти за чіткими критеріями, аналізуючи досвід дитини впродовж дня. Методика допомагає облаштувати простір садочка так, щоб він був безпечним, комфортним і сприяв розвитку дитини.

**Моніторинг якості освіти** — постійне відстеження результатів виховання та навчання дітей для корегування освітнього процесу.

**Мотивація праці** — система спонукальних чинників (матеріальних та моральних), що стимулюють педагогів до якісного виконання своїх обов'язків.

**Номенклатура справ** — обов'язковий документ, що містить перелік усіх справ (журналів, папок), які ведуться в ЗДО, із зазначенням термінів їх зберігання.

**Організаційна культура** — система спільних цінностей, символів та ритуалів, які об'єднують колектив і відрізняють його від інших

**Педагогічна рада** — колегіальний орган управління, що розглядає ключові питання змісту, форм і методів освітнього процесу.

**Посадова інструкція** — документ, що чітко визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність конкретного працівника ЗДО.

**Професійне вигорання** — стан емоційного та фізичного виснаження педагога або керівника, спричинений тривалим професійним стресом.

**Регулювання управлінське** — функція, спрямована на усунення відхилень від плану та внесення змін в організацію роботи при зміні зовнішніх умов.

**Річний план роботи** — основний робочий документ, що структурує діяльність закладу за всіма напрямками на один навчальний рік.

**Розвивальне середовище** — спеціально обладнаний простір (ігрові осередки, центри активності), що стимулює самостійну діяльність дитини.

**Самоаудит закладу** — внутрішня процедура оцінювання якості освітньої та управлінської діяльності перед державним інституційним аудитом.

**Соціальний захист учасників освітнього процесу** — система заходів щодо забезпечення прав дітей та працівників на безпеку, охорону здоров'я та пільги.

**Статут ЗДО** — установчий документ, «конституція» закладу, що визначає його правовий статус, органи управління та правила діяльності.

**Стиль керівництва** — стабільна система методів впливу керівника на підлеглих (авторитарний, демократичний або ліберальний).

**Тимбілдинг** — заходи, спрямовані на перетворення групи працівників у згуртовану команду професіоналів, об'єднаних спільною метою.

**Управлінський цикл** — послідовне виконання функцій: планування > організація > контроль > аналіз > регулювання.

**Фінансова автономія** — право закладу самостійно розпоряджатися коштами, вести власний бухгалтерський облік та формувати штатний розпис.

**Цивільний захист у ЗДО** — система заходів щодо захисту дітей та персоналу від надзвичайних ситуацій, включаючи підготовку укриттів та навчання алгоритмам безпеки.

**Якість дошкільної освіти** — це цілісна характеристика системи як першої ланки освіти з боку її відповідності потребам зростаючої особистості, сім'ї як споживачів соціальних послуг і держави як соціального замовника.

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Основна література

1. Медіаактивний навчальний заклад, або Як не загубитися в тенетах інтернету URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua/book?bid=25880>
2. Немченко С. Г., Крижко В. В., Боднар С. С. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
3. Романюк І. Аналіз, планування, контроль як функція управлінської діяльності керівника дошкільного навчального закладу. Тернопіль: Мандрівець. 2022. 208 с.
4. Степанова Т., Курчатова А. Організація і керівництво дошкільною освітою в Україні: навч.-метод. пос. К.: Видавничий Дім «Слово», 2018. 236 с.
5. Управління закладом освіти: найкращий досвід.  
URL : <https://ezavdnz.expertus.com.ua/10004811>
6. Харчування в дитсадку: організація, контроль і закупівля продуктів.  
<https://ezavdnz.expertus.com.ua/10004810>
7. Як зробити заклад освіти фінансово автономним URL:  
<https://ezavdnz.expertus.com.ua/546449>
8. Поради практиків і науковців щодо організації освітнього процесу URL:  
<https://ezavdnz.expertus.com.ua/book?bid=37876>

### Допоміжна

1. Богуш А. М. Вимірюємо якість дошкільної освіти: методична спрямованість. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського* = Scientific bulletin of South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky : наук. журнал. Одеса : ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2022. № 1 (138). С. 7-16.
2. Зразки документів і довідкові матеріали URL:  
<https://ezavdnz.expertus.com.ua/10009595>

3. Нормативна база закладів дошкільної освіти у 2025/2026 н.р.  
URL: <https://oplatforma.com.ua/article/18648-normatyvka-dlia-zakladiv-doshkilnoi-osvity-chym-keruvatysia-v-20252026-n-r>
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2025 року № 818 Про затвердження Положення про деякі типи організації освітньої діяльності закладів дошкільної освіти. URL <https://www.golos.com.ua/article/385158#:~:text=7>
5. Постанова 24 березня 2021 року № 305 Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку. URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua/npd-doc?npid=14668>
6. Постоян Т. Г. Асистивні технології у контексті інклюзивної освіти. *Габітус*. Науковий журнал з соціології та психології. Одеса, 2020. Вип. 12. С. 198–202.
7. Постоян Т.Г. Шеремет В.В. Моделі управління освітою у сільських громадах в умовах децентралізації влади. *Інноваційна педагогіка*. Одеса, 2022. Вип. 54. Т. 2С. 167–171.
8. Постоян Т. Г. Попередження конфліктів у закладі освіти. *Інноваційна педагогіка* № 74 Одеса, 2024. С.164– 171.
9. Постоян Т.Г. Формування соціально-комунікативних навичок у процесі професійної підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти. Забезпечення сталого розвитку освіти: європейський та національний виміри: збірн. наук. статей. Одеса : Видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2025. С. 126-130.
10. Постоян Т.Г. Щодо проблем управління якістю освітньої діяльності закладу дошкільної освіти. «*Acta Paedagogica Volynienses*». № 5; рік 2025. DOI <https://doi.org/10.32782/apv/2025.5.5>
11. Постоян Т.Г. Формування психологічної компетентності майбутніх керівників закладів дошкільної освіти: практико зорінтований підхід. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного*

університету імені К. Д. Ушинського». № 4 (153); рік 2025. С.118-125. DOI <https://doi.org/10.24195/2617-6688-2025-4-16>

12. Постоян Т.Г. Моделювання процесу формування управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів дошкільної освіти. *Молодь і ринок. Дрогобицький державний педагогічний університет*. №11 (243); рік 2025 DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.345348>

13. Постоян Т. Г Дуальна форма здобуття освіти та її доцільність у професійній підготовці керівників закладів дошкільної освіти. *Осінні читання освітян. Освіта під час війни: актуальні аспекти, ефективні форми та безпечний простір: матеріали I Всеукраїнської наук.-практ. конф.* (м. Чернігів, 30 жовтн. 2025 р.) / голов. ред. В. О. Аніщенко; Пенітенціарна академія України. Чернігів : ПАУ, 2025. С. 144-147.

14. Як зміниться робота дитсадків у 2025-2026 навчальному році? <https://unn.ua/news/hotuiemo-sushi-piat-prostykh-i-neimovirno-smachnykh-retseptiv-uliublenoi-aziiskoi-stravy>

15. Лист МОН «Щодо організації дошкільної освіти дітей у 2025-2026 навчальному році» від 28.08.2025 № 117853-25 <https://oplatforma.com.ua/files/news/2025/Lyst-MON-Shchodo-orhanizatsii-doshkilnoi-osvity-ditei-u-2025-2026-n-r.pdf>

16. Як у закладі освіти створити атестаційну комісію: підказки та приклад наказу. URL :[https://ezavdnz.expertus.com.ua/10025651?utm\\_source=oplatforma.com.ua&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=ped\\_statblock\\_long\\_pudz\\_10025651\\_10.09.2025](https://ezavdnz.expertus.com.ua/10025651?utm_source=oplatforma.com.ua&utm_medium=referral&utm_campaign=ped_statblock_long_pudz_10025651_10.09.2025)

### **Інформаційні ресурси**

1. Міністерство освіти і науки України. URL : <http://www.mon.gov.ua>
2. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>
3. Одеська національна наукова бібліотека. URL : <http://odnb.odessa.ua/>.  
Міністерство освіти і науки України : URL : <https://mon.gov.ua/ua>
4. Бібліотека Університету Ушинського : URL : <https://library.pdpu.edu.ua/>.

5. Державна науково-педагогічна бібліотека України імені В. О. Сухомлинського: URL : <http://www.dnrb.gov.ua/>
6. Освіта в Україні, освіта за кордоном. URL : <http://www.osvita.org.ua/> ;  
Сайт «Osvita. Ua». URL : <http://osvita.ua/school/theory/780/>
7. Український центр оцінювання якості освіти. URL : <http://testportal.gov.ua/>
8. Державна служба якості освіти: URL : <http://testportal.gov.ua/>

**Навчальне видання**

**Постоян Тетяна Григорівна**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З  
ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»  
ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ А2 ДОШКІЛЬНА ОСВІТА**

Методичні рекомендації