

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного
управління, доцент
Рябець Катерина Анатоліївна


(підпис)

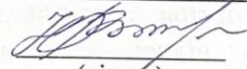
«01» травня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Організаційно-правове забезпечення управління закладом
дошкільної освіти»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.03.Управління закладом освіти (за рівнями)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: Магістр менеджменту

Виконала:
студентка групи УЗОм-1-24-1.43
Василькова Юлія Василівна


(підпис)

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління
Олещенко Вероніка Юліанівна


(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Василькова Юлія Василівна

Організаційно-правове забезпечення управління закладом дошкільної освіти. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Олещенко Вероніка Юліанівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління Факультету економіки та управління.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-правові та практичні аспекти організаційно-правового забезпечення управління закладом дошкільної освіти. У першому розділі розкрито зміст і співвідношення понять «управління», «організаційно-управлінська діяльність» та «правове забезпечення» у сфері дошкільної освіти, а також проаналізовано нормативно-правові акти, що визначають організаційні засади функціонування ЗДО. Особливу увагу приділено структурі та ролі чинного законодавства у регулюванні управлінської діяльності.

У другому розділі представлено аналіз зарубіжного досвіду організаційно-правового забезпечення діяльності закладів дошкільної освіти, досліджено стан організаційно-правового забезпечення управління ясла-садком №587 Святошинського району м. Києва, виявлено основні проблеми та особливості локального нормативного регулювання. На основі результатів емпіричного дослідження сформульовано рекомендації щодо удосконалення організаційно-правових механізмів управління закладом дошкільної освіти.

Отримані результати можуть бути використані керівниками ЗДО, органами місцевого самоврядування та управління освітою для підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення дотримання законодавчих вимог та розвитку сучасної моделі управління дошкільною освітою.

Ключові слова: дошкільна освіта; управління закладом освіти; правове забезпечення; організаційно-правові засади; нормативно-правова база; кадровий менеджмент; удосконалення управління.

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, які містять шість підрозділів, 5 таблиць, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки.

SUMMARY

Yulia Vasylivna Vasytkova

Organizational and legal support for the management of a preschool education institution. K.: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Supervisor – Oleshchenko Veronika Yulianivna, Candidate of sciences in Public Administration, Associate Professor of the Management Department of the Faculty of Economics and Management.

The qualification paper examines the theoretical, legal, and practical aspects of organizational and legal support for the management of a preschool education institution. The first chapter outlines the content and correlation of the concepts of "management," "organizational and managerial activity," and "legal support" within the preschool education system. It also analyzes the regulatory framework governing the organizational functioning of preschool institutions, with particular attention paid to the structure and role of current legislation in regulating managerial activities.

The second chapter presents an analysis of foreign experience in organizational and legal support for the functioning of preschool institutions, examines the current state of organizational and legal support for the management of Nursery-Kindergarten No. 587 of the Sviatoshynskyi district of Kyiv, and identifies key problems and features of local regulatory mechanisms. Based on the results of the empirical study, recommendations are proposed to improve the organizational and legal mechanisms of managing preschool education institutions.

The findings of the study may be used by heads of preschool institutions, local self-government bodies, and education authorities to enhance the efficiency of management processes, ensure compliance with legal requirements, and support the development of a modern model of preschool education management.

Keywords: preschool education; management of an educational institution; legal support; organizational and legal principles; regulatory and legal framework; personnel management; improvement of management.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters containing six subsections, 5 tables, conclusions, a list of sources used, and appendices. The total volume of the work is 72 pages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	8
1.1. Співвідношення понять «управління», «правове забезпечення» та «організаційно-правове забезпечення» у сфері дошкільної освіти	8
1.2. Організаційно-правові основи управлінської діяльності закладом дошкільної освіти.....	13
1.3. Система нормативно-правових актів у сфері управління закладом дошкільної освіти.....	27
Висновки до першого розділу.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	35
2.1. Досвід організаційно-правового забезпечення управління закладом дошкільної освіти зарубіжних країн.....	35
2.2. Аналіз організаційно-правового забезпечення управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) №587 Святошинського району м. Києва.....	40
2.3. Рекомендації щодо вдосконалення організаційно-правового забезпечення управління закладом дошкільної освіти.....	46
Висновки до другого розділу.....	53
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність. Сучасна система дошкільної освіти потребує ефективного управління, здатного забезпечити належну якість освітнього процесу, раціональне використання ресурсів та дотримання правових норм. В умовах децентралізації влади, реформування освітнього сектору та інтеграції України у європейський освітній простір питання удосконалення організаційно-правового забезпечення управління закладами дошкільної освіти набуває особливої значущості. Саме від ефективності управлінських рішень, правової визначеності статусу керівника, прозорості процедур фінансування та взаємодії із засновником залежить стабільність функціонування та розвиток закладу.

Попри наявність законодавчої бази, яка визначає загальні засади діяльності закладів дошкільної освіти, залишаються неврегульованими окремі питання щодо розподілу управлінських повноважень, відповідальності адміністрації, автономії закладів та механізмів внутрішнього контролю. Це зумовлює потребу у науковому осмисленні й вдосконаленні організаційно-правових засад управління ЗДО з метою підвищення його ефективності, прозорості та відповідності сучасним вимогам освітньої політики.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій організаційно-правового забезпечення управління закладом дошкільної освіти.

Завдання дослідження:

1. Розкрити зміст і співвідношення понять «управління», «правове забезпечення» та «організаційно-правове забезпечення» у сфері дошкільної освіти.
2. Охарактеризувати систему нормативно-правових актів, що регулюють управління у сфері дошкільної освіти.

3. Проаналізувати зарубіжний досвід організаційно-правового забезпечення управління закладами дошкільної освіти.

4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційно-правового забезпечення управління закладом дошкільної освіти.

Об'єкт дослідження – забезпечення управління закладами дошкільної освіти.

Предмет дослідження - організаційно-правове забезпечення управління закладом дошкільної освіти.

Практична база дослідження – заклад дошкільної освіти № 587, м. Київ, діяльність якого розглядається з метою виявлення особливостей організаційно-правового забезпечення управління закладом дошкільної освіти.

Методи. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічний аналіз теоретико-правових і практичних аспектів правового забезпечення організаційно-управлінської діяльності закладів дошкільної освіти. Теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння) застосовано для вивчення наукової літератури, законодавчих та нормативних актів України і зарубіжних країн, а також для систематизації теоретико-правових підходів до управління ЗДО. Емпіричні методи (спостереження, аналіз організаційно-управлінської практики конкретного ЗДО, опитування керівників і педагогів) дозволили виявити практичні проблеми правового регулювання управлінської діяльності, оцінити ефективність існуючих управлінських механізмів та визначити можливі шляхи їх удосконалення. Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі освітнього та адміністративного права, управління освітою та організаційно-правових аспектів діяльності закладів дошкільної освіти.

Практичне значення результатів. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності керівників закладів дошкільної освіти,

працівників органів управління освітою, а також у процесі розроблення і вдосконалення локальних нормативних документів, статутів, положень та інших актів правового забезпечення управлінської діяльності ЗДО. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності організаційно-управлінських процесів, правової грамотності персоналу та оптимізації взаємодії між адміністрацією, педагогами, батьками й громадою

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та рекомендації магістерського дослідження були апробовані у науковому середовищі. Результати дослідження представлено у тезах «Правове регулювання організаційно-управлінської діяльності закладу дошкільної освіти», опублікованих у матеріалах IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика». Апробація дала змогу підтвердити наукову новизну та практичну значущість одержаних результатів, отримати фахові зауваження й пропозиції, які були враховані під час подальшого удосконалення змісту дослідження.

Робота складається зі вступу, двох розділів, які містять шість підрозділів, 5 таблиць, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Співвідношення понять «управління», «правове забезпечення» та «організаційно-правове забезпечення» у сфері дошкільної освіти

Ефективне функціонування системи дошкільної освіти значною мірою залежить від чіткого розуміння сутності управлінських процесів та правових механізмів, які їх регламентують. На сучасному етапі реформування освітньої галузі, децентралізації управління та розширення автономії закладів освіти особливої актуальності набуває уточнення співвідношення базових категорій - «управління», «правове забезпечення» та «організаційно-управлінська діяльність». Ці поняття є взаємопов'язаними, проте не тотожними: кожне з них відображає окремий аспект процесу організації та реалізації управлінських рішень у закладі дошкільної освіти.

Управління як сфера суспільної діяльності виникло одночасно з формуванням людського співжиття - суспільства, у межах якого люди взаємодіють між собою для досягнення спільних цілей та виконання колективних завдань. Його розвиток нерозривно пов'язаний із еволюцією соціальних структур, а становлення державності стало ключовим етапом у формуванні системи управлінських відносин.

Управління закладами освіти, зокрема дошкільними, розглядається як особливий різновид соціального управління. Воно являє собою цілеспрямовану діяльність, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування освітньої установи, узгодження дій її структурних підрозділів і досягнення визначених цілей розвитку [47, с. 100]. У сучасних умовах управління освітньою організацією передбачає раціональне використання матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів,

спираючись на науково обґрунтовані принципи, функції, методи й форми управлінської діяльності.

Поняття «управління» має багатогранне семантичне значення та застосовується у різних сферах людської діяльності. У найзагальнішому розумінні управління розглядається як невід’ємна властивість і функція будь-якої організованої системи - біологічної, соціальної чи технічної. Воно забезпечує збереження внутрішньої структури системи, підтримання її стабільного функціонування, а також реалізацію поставлених цілей і завдань [51, с. 1].

Соціальне управління розглядається як управління людьми та процесами їхньої взаємодії в межах соціально-економічних систем. Його сутність полягає у цілеспрямованому впливі на суспільні відносини з метою впорядкування, збереження специфічних якостей системи, її вдосконалення та розвитку [59]. Необхідність соціального управління зумовлена колективним характером праці та потребою узгодження дій і комунікації між людьми у процесі спільної діяльності [3, с. 39]. Воно охоплює організаційний і регулятивний вплив на діяльність людей, об’єднаних у групи чи колективи за спільними інтересами або професійними завданнями. Ця сфера є однією з найскладніших у системі суспільних відносин, оскільки передбачає узгодження дій різних соціальних суб’єктів. Виникнення управління як окремого виду суспільної діяльності зумовлене розвитком поділу праці та необхідністю координації спільних зусиль.

Отже, управління у соціальних системах доцільно розглядати у широкому значенні - як процес впливу на будь-яку організацію людей, незалежно від характеру чи цілей їхньої спільної діяльності.

У сфері освіти управління набуває специфічних рис, адже спрямоване не лише на забезпечення ефективного функціонування закладу, а й на створення умов для розвитку особистості, реалізації освітніх програм і забезпечення якості освітнього процесу. Управління закладом дошкільної

освіти передбачає поєднання адміністративних, організаційних, педагогічних та правових аспектів, що формують цілісну систему впливу на освітнє середовище.

У цьому контексті поняття «організаційно-управлінська діяльність» розглядається як сукупність дій і процесів, спрямованих на планування, координацію, контроль та удосконалення діяльності закладу освіти відповідно до визначених цілей, завдань і нормативно-правових вимог. Вона поєднує організаційні механізми забезпечення роботи колективу з управлінськими функціями - аналізом, плануванням, прийняттям рішень і контролем. Саме через організаційно-управлінську діяльність реалізуються стратегічні напрями розвитку закладу дошкільної освіти, що вимагає науково обґрунтованого правового регулювання та чіткого визначення компетенцій усіх суб'єктів управління.

Мета організаційного управління полягає у тому, щоб використовувати різні рівні менеджменту в ієрархії лідерства, щоб встановити цілі, контролювати результати і побудувати максимально сильну компанію [4, с. 175]. Однак ефективність цієї діяльності у сфері освіти безпосередньо залежить від наявності чітко визначеного нормативно-правового підґрунтя, яке регламентує повноваження, процедури, відповідальність та взаємодію усіх суб'єктів управління.

Саме тому важливим елементом системи управління закладом дошкільної освіти виступає правове забезпечення, яке охоплює сукупність правових норм, принципів, механізмів та інструментів, спрямованих на створення належних умов для здійснення організаційно-управлінської діяльності [55]. Воно визначає межі компетенцій, способи реалізації управлінських рішень і гарантує дотримання законності у процесі функціонування закладу. Правове забезпечення виступає не лише регулятором управлінських відносин, а й засобом узгодження інтересів держави, педагогічного колективу, батьків та суспільства в цілому.

Поняття «управління» охоплює систему цілеспрямованих дій, спрямованих на досягнення визначених освітніх, виховних і організаційних цілей. Воно передбачає планування, координацію, контроль та регулювання діяльності всіх структурних підрозділів і учасників освітнього процесу. У свою чергу, «організаційно-управлінська діяльність» розглядається як практичне втілення управлінських функцій і правових норм у повсякденній роботі керівника та педагогічного колективу закладу дошкільної освіти. «Правове забезпечення» виступає нормативною основою управління, створюючи правові умови, правила і процедури, які визначають повноваження, відповідальність та межі діяльності суб'єктів управління.

У контексті управління закладами дошкільної освіти важливо чітко розмежувати, але водночас і визначити взаємозв'язок між такими ключовими категоріями, як «управління», «правове забезпечення» та «організаційно-управлінська діяльність». Вони перебувають у системній єдності: управління виступає процесом цілеспрямованого впливу на освітню організацію, правове забезпечення - нормативною основою цього процесу, а організаційно-управлінська діяльність - практичною формою його реалізації.

У цьому контексті «організаційно-правове забезпечення» є інтегративною характеристикою, яка поєднує організаційні механізми управління з правовими нормами. Воно полягає у практичному застосуванні правових актів через управлінські процедури та внутрішні регламенти. Таким чином, організаційно-правове забезпечення виступає містком між управлінською діяльністю та правовими нормами, забезпечуючи їхню узгодженість і цілісність.

Отже, порівняльний аналіз змісту зазначених понять дає змогу визначити їх співвідношення:

- управління - це загальна категорія, що охоплює процес цілеспрямованого впливу на систему дошкільної освіти;

- правове забезпечення - нормативна основа управління, яка визначає правові межі, повноваження, відповідальність і процедури реалізації управлінських рішень;

- організаційно-управлінська діяльність - практичне здійснення управління з урахуванням правових вимог;

- організаційно-правове забезпечення - сукупність правових і організаційних механізмів, що забезпечують упорядковану та законну реалізацію управлінських функцій.

Порівняння змісту цих понять дає змогу глибше зрозуміти їхню роль у забезпеченні ефективного функціонування системи дошкільної освіти, визначити специфіку кожного з них і виявити спільні структурні елементи, які формують правову та управлінську основу діяльності закладу (Таб. 1.1).

Таблиця 1.1

Співвідношення понять «управління», «правове забезпечення» та «організаційно-управлінська діяльність» у системі дошкільної освіти

Поняття	Зміст поняття	Основні складові	Взаємозв'язок з іншими поняттями
Управління	Цілеспрямований вплив суб'єктів (керівників, органів влади, колективу) на діяльність ЗДО для досягнення визначених цілей розвитку	Планування, організація, координація, контроль, мотивація	Є змістовною основою організаційно-управлінської діяльності; потребує нормативного врегулювання
Правове забезпечення	Система правових норм, актів і механізмів, що регулюють управлінську діяльність у сфері дошкільної освіти	Конституція, закони, підзаконні акти, статuti, посадові інструкції, механізми контролю і відповідальності	Є нормативною основою управління та визначає межі, права і обов'язки суб'єктів управління
Організаційно-управлінська діяльність	Практична реалізація управлінських функцій у закладі освіти з урахуванням правових норм і внутрішніх регламентів	Прийняття управлінських рішень, кадрове забезпечення, планування, моніторинг, звітність	Є практичним проявом управління, здійснюється в межах правового забезпечення

Організаційно-правове забезпечення	Сукупність правових і організаційних механізмів, інструментів та процедур, що забезпечують упорядковану, законну та ефективну реалізацію управлінських функцій у ЗДО.	Локальні нормативні акти, внутрішні положення, регламенти, процедури прийняття рішень, документообіг, порядок взаємодії суб'єктів освітнього процесу.	Поєднує управління з правовим забезпеченням; забезпечує правові умови для організаційно-управлінської діяльності; виступає інструментом реалізації управлінських рішень у правовому полі.
---	---	---	---

Джерело: складено автором на основі [51 ;55]

Таким чином, управління закладом дошкільної освіти є системним процесом, що реалізується через організаційно-управлінську діяльність і забезпечується відповідною правовою базою. Взаємозв'язок цих понять дозволяє розглядати правове забезпечення не як окремий елемент, а як інтегральну складову ефективного управління у сфері дошкільної освіти.

1.2. Організаційно-правові основи управлінської діяльності закладом дошкільної освіти

Заклади дошкільної освіти (ЗДО) є однією з фундаментальних ланок національної системи освіти України, яка забезпечує всебічний розвиток особистості дитини, її соціалізацію, формування базових компетентностей, готовність до подальшого навчання в школі [28, с. 99-101]. Ефективне функціонування цих установ неможливе без чіткого, науково обґрунтованого й законодавчо закріпленого управління, що базується на відповідних правових нормах. Саме тому дослідження правового забезпечення управління ЗДО має важливе наукове й практичне значення.

Учасниками освітнього процесу в закладах дошкільної освіти є діти дошкільного віку, їхні батьки або законні представники, педагогічні працівники, керівники, інші фахівці закладу (медичні сестри, психологи,

логопеди, кухарі, помічники вихователів, технічний персонал), а також засновники і органи управління освітою. Кожен із них наділений притаманними саме йому правами, несе визначені законом обов'язки й відповідальність у межах власної компетенції, що разом формує збалансовану й ефективну систему взаємодії [20].

Дитина, незважаючи на свій вік, визнається повноцінним суб'єктом освітнього процесу. Законодавство гарантує їй безпечне і здорове середовище, захист від насильства та дискримінації, належну медичну опіку і збалансоване харчування, можливості для гри, творчого розвитку й самовираження, а також право на повагу до гідності [21]. Усі ці гарантії реалізуються через педагогічні методики, роботу психолога і медичний супровід, а контроль здійснюють як працівники закладу, так і батьки.

Батьки або інші законні представники мають право обирати дошкільний заклад і форму здобуття освіти, ознайомлюватися з освітньою програмою, умовами перебування дитини й харчуванням, брати участь у житті закладу через загальні збори чи батьківські комітети, отримувати від педагогів і адміністрації консультації щодо розвитку дитини й захищати її інтереси. Водночас вони зобов'язані дотримуватися внутрішнього розпорядку, поважати працю педагогів та інших працівників, забезпечувати систематичне відвідування дитиною занять, підтримувати її розвиток удома та співпрацювати з колективом у разі виникнення проблем [5, с. 108-109].

Педагогічні працівники несуть основну відповідальність за реалізацію освітньої програми й розвиток дітей. Вони мають право на методичну свободу, академічну автономію, гідні умови праці, соціальний захист, підвищення кваліфікації й участь в управлінні закладом через педагогічну раду. Серед їхніх обов'язків – дотримання педагогічної етики, забезпечення безпеки, індивідуального підходу та інклюзивного середовища, співпраця з батьками й постійне професійне самовдосконалення. За порушення

стандартів і професійних норм вони можуть бути притягнуті до дисциплінарної, адміністративної чи цивільно-правової відповідальності.

Керівник закладу організовує й координує всі процеси – від кадрової політики, планування та фінансів до дотримання санітарних, пожежних і ліцензійних вимог [22, с. 38-39]. На ньому лежить обов'язок створити безпечні умови для дітей і працівників, забезпечити належний рівень методичної роботи, відкрити взаємодію з батьками, а також представляти інтереси закладу перед засновником і органами влади. За неналежне виконання цих функцій керівник відповідає дисциплінарно, адміністративно, а у разі тяжких наслідків – і кримінально.

Інші працівники виконують спеціалізовані функції. Медичні сестри стежать за станом здоров'я вихованців, ведуть медичну документацію й організовують профілактичні заходи. Психологи забезпечують психолого-педагогічний супровід, сприяють успішній адаптації та корекції поведінкових чи емоційних труднощів. Логопеди допомагають долати мовленнєві порушення та формують комунікативні навички. Кухарі та помічники вихователів відповідають за щоденне харчування, чистоту й побутове обслуговування. Їхня діяльність безпосередньо впливає на фізичне й психологічне благополуччя дітей, а отже охоплюється відповідними вимогами щодо кваліфікації та відповідальності.

Засновником закладу може бути орган місцевого самоврядування, державний орган, юридична чи фізична особа. Він забезпечує фінансування, затверджує статут, призначає і звільняє керівника, контролює збереження майна, дотримання ліцензійних умов та виконання вимог щодо інклюзивності й доступності. Відповідальність засновника полягає у створенні належних матеріальних і кадрових умов, без яких освітній процес не може бути якісним [17, с. 45-47].

Органи управління освітою на місцевому та державному рівнях реалізують політику держави у сфері дошкільної освіти, проводять

інституційні аудити й ліцензування, організовують атестацію педагогічних працівників, забезпечують методичний супровід, а також здійснюють моніторинг доступності й якості освітніх послуг. Їхній контроль спрямований на дотримання державних стандартів, гарантованих прав дітей і рівних можливостей для всіх вихованців.

Важливим елементом правового забезпечення є захист прав усіх учасників освітнього процесу, зокрема [24]:

- Прав дітей – на безпечне, здорове середовище, належні умови для розвитку, рівний доступ до якісної освіти, повагу до їх гідності, захист від насильства, булінгу, дискримінації. Законодавство гарантує право дитини на висловлення думки, яка враховується відповідно до її віку і розвитку.
- Прав батьків – на вибір ЗДО, участь у виховному процесі, ознайомлення з освітніми програмами, подання пропозицій щодо покращення роботи закладу, захист інтересів дитини.
- Прав педагогічних працівників – на гідні умови праці, оплату, професійний розвиток, академічну свободу у виборі методів навчання, захист від необґрунтованих втручань у професійну діяльність.

Під поняттям «правове забезпечення управління» у сфері дошкільної освіти розуміється сукупність правових норм, принципів, актів та механізмів, які регламентують діяльність органів управління освітою, керівників закладів, учасників освітнього процесу в частині організації, контролю, координації та реалізації освітньої діяльності [32, с. 54]. Воно охоплює як загальні засади державного управління, так і спеціальні освітні нормативи, що конкретизують порядок функціонування ЗДО.

Важливим елементом правового забезпечення є створення єдиного інформаційного простору, де регламенти, методичні рекомендації та інструкції є доступними та обов'язковими для виконання всіма учасниками освітнього процесу [46, с. 124]. Це дозволяє уникнути невизначеності у

повсякденній діяльності закладів, знижує ризики порушень та сприяє узгодженню дій усіх суб'єктів управління.

Правове забезпечення включає в себе механізми контролю і оцінювання діяльності ЗДО, які здійснюють уповноважені органи управління освітою. Ці механізми спрямовані на моніторинг відповідності освітніх послуг чинним стандартам, дотримання прав дитини, реалізацію державних програм розвитку дошкільної освіти. Водночас, законодавство закріплює процедури реагування на виявлені порушення та визначає порядок притягнення до відповідальності [2].

Особливу роль відіграють правові акти, що регламентують кадрову політику у дошкільних закладах, умови праці педагогічних працівників, їхні права і обов'язки. Це забезпечує стабільність і професіоналізм управлінської команди, сприяє підвищенню якості освітніх послуг через створення сприятливого правового середовища для роботи.

Сутність правового забезпечення управлінської діяльності ЗДО полягає в юридичному регулюванні усіх процесів, пов'язаних з організацією освітнього середовища, кадровим забезпеченням, фінансово-господарською діяльністю, захистом прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу. У широкому розумінні це правова рамка, що визначає межі, умови, механізми і процедури управлінських дій у системі дошкільної освіти [45].

Правове забезпечення управління виступає гарантією дотримання принципів справедливості, відкритості, підзвітності в управлінських процесах. Наявність чіткого законодавчого регулювання дозволяє мінімізувати суб'єктивний фактор, знизити ймовірність адміністративного тиску, забезпечити рівні можливості для всіх учасників освітнього процесу.

Управління закладами дошкільної освіти - це складний і багаторівневий процес, який включає планування, організацію, керівництво, контроль, моніторинг та оцінювання якості освітньої діяльності [56]. Правове

забезпечення покликане впорядкувати всі ці аспекти через розробку та дотримання відповідних нормативно-правових актів.

Головними елементами правового забезпечення управління ЗДО є:

1. Нормативно-правова база, що визначає організаційно-правові засади функціонування закладів дошкільної освіти (ЗДО)

Правове забезпечення управління ЗДО ґрунтується передусім на нормативно-правовій базі, яка встановлює загальні та спеціальні правила організації, функціонування та розвитку дошкільної освіти [30]. Основою є Конституція України, яка гарантує право кожного на освіту, рівний доступ до освітніх послуг, а також визначає роль держави у забезпеченні якісної та доступної освіти [19].

Закон України «Про освіту» є рамковим документом, який встановлює засади освітньої системи, рівні освіти, принципи її управління та функціонування. Він визначає загальні підходи до діяльності освітніх закладів, зокрема ЗДО, і формулює права та обов'язки всіх учасників освітнього процесу [43].

Закон України «Про дошкільну освіту» конкретизує правові основи діяльності саме закладів дошкільної освіти [36]. Він регламентує завдання дошкільної освіти, визначає структуру ЗДО, умови прийому дітей, права і обов'язки батьків, педагогічних працівників, а також засади управління закладом. Особливо важливими є положення, що стосуються автономії закладів, права на вибір освітніх програм, а також участі батьків у виховному процесі.

Починаючи з 1 січня 2025 року в Україні набув чинності новий Закон України «Про дошкільну освіту» № 3788-IX, що суттєво посилив акцент на дитиноцентризм, безпеку, інклюзивну доступність і цифровізацію. Він заклав правову основу для модернізації системи дошкільної освіти, виходячи з принципів, передбачених ст. 5 Закону.

Також значну роль відіграють підзаконні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України (МОН), рекомендації, інструктивні листи, які деталізують і регламентують окремі аспекти діяльності ЗДО - від ліцензування, вимог до матеріальної бази, санітарних норм до особливостей впровадження інклюзивного навчання.

Кожен ЗДО діє на підставі власного статуту, який є локальним нормативним актом, затвердженим відповідним органом управління освітою. У статуті відображено конкретну структуру управління, функції органів самоврядування, внутрішній розпорядок, а також порядок взаємодії з батьками та іншими учасниками освітнього процесу.

Особливу роль мають локальні нормативно-правові акти, які становлять інституційний рівень правового забезпечення управління закладами дошкільної освіти. До таких актів належать передусім статuti закладів, посадові інструкції, положення про органи самоврядування, колективні договори, внутрішні регламенти тощо. Саме ці документи конкретизують та адаптують загальні норми державного та місцевого законодавства до специфіки окремого ЗДО. Вони дають змогу адміністрації закладу гнучко реагувати на освітні та організаційні потреби, враховуючи ресурси, кадровий потенціал, соціальне оточення, запити батьківської спільноти.

Наприклад, статут ЗДО є основним установчим документом, який визначає організаційно-правову форму закладу, структуру, основні завдання, принципи управління, права й обов'язки учасників освітнього процесу, а також порядок прийому дітей, режим роботи, джерела фінансування тощо. Його розробка та затвердження здійснюються відповідно до вимог законодавства, але з урахуванням локальних умов [53].

Посадові інструкції педагогічних і непедагогічних працівників також є критично важливими, оскільки вони визначають функціональні обов'язки,

межі відповідальності, підпорядкованість, критерії оцінки ефективності праці. Саме ці документи дозволяють забезпечити організаційну чіткість та уникнути правових конфліктів у процесі трудових відносин [52].

Положення про органи самоврядування (педагогічна рада, батьківський комітет, піклувальна рада, рада ЗДО тощо) регламентують структуру, повноваження, порядок формування та діяльності таких органів. Через ці інструменти реалізується принцип демократичності управління, який передбачає залучення до ухвалення рішень не лише адміністрації, а й інших зацікавлених сторін.

2. Принципи державної освітньої політики

Діяльність у сфері дошкільної освіти здійснюється на основі визначених державою принципів освітньої політики, які спрямовані на формування сучасного, ефективного, доступного та якісного освітнього простору. До принципів належать [10]:

- **Доступність:** забезпечення можливості кожній дитині, незалежно від соціального статусу, місця проживання, стану здоров'я, отримати дошкільну освіту в умовах, що відповідають її потребам і розвитку.
- **Рівність:** усі діти мають рівні права на освіту та розвиток. У цьому контексті особливо важливою є реалізація інклюзивного підходу до навчання дітей з особливими освітніми потребами.
- **Науковість:** освітній процес повинен базуватися на сучасних наукових знаннях у галузі педагогіки, психології, медицини. Програми мають враховувати вікові та індивідуальні особливості розвитку дітей.
- **Світськість:** освіта у ЗДО не повинна включати елементи релігійного виховання, окрім випадків, коли це відбувається за бажанням батьків у позанавчальний час і не суперечить чинному законодавству.
- **Безперервність:** дошкільна освіта є складовою частиною системи освіти, яка передуює початковій школі. Вона повинна забезпечити плавний перехід дитини до наступного етапу навчання.

- Демократичність управління: передбачає участь різних суб'єктів у прийнятті рішень – педагогічних працівників, батьків, представників місцевих громад, а також органів самоврядування ЗДО. Це сприяє прозорості та підзвітності в управлінні.

Також:

1. Доступність для кожного громадянина освітніх послуг, що надаються державою. Цей принцип означає, що всі громадяни України мають право на отримання освіти незалежно від їхнього соціального, економічного чи географічного статусу. Держава забезпечує умови для рівного доступу до освітніх послуг, усуваючи будь-які бар'єри, які можуть перешкоджати навчанню, включно з матеріальними труднощами, інвалідністю чи проживанням у віддалених регіонах. Особливо це актуально для дошкільної освіти, де доступність є основою формування рівних стартових можливостей для розвитку дітей.

2. Рівність умов кожної людини для повної реалізації її здібностей, таланту, всебічного розвитку. Принцип рівності підкреслює необхідність створення таких умов навчання, які враховують індивідуальні особливості кожного учня. Освіта має стимулювати та підтримувати особистісний розвиток, дозволяти виявити і розвинути таланти, забезпечувати рівні можливості для здобуття знань і навичок незалежно від соціального походження, статі, етнічної належності чи інших ознак.

3. Незалежність освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій. Цей принцип гарантує, що освітній процес в Україні не підпорядковується впливу політичних чи релігійних структур, що дозволяє забезпечити нейтральність та об'єктивність у викладанні навчального матеріалу. Освіта має бути вільною від пропаганди та маніпуляцій, спрямованою на формування критичного мислення, об'єктивних знань і громадянської свідомості.

4. Науковий, світський характер освіти. Освіта в Україні базується на досягненнях сучасної науки і не містить релігійних чи ідеологічних догм. Світський характер освіти означає, що навчальні заклади незалежні від релігійних організацій, а навчальний процес спрямований на формування науково обґрунтованих знань, практичних навичок та критичного ставлення до інформації.

5. Інтеграція з наукою і виробництвом. Освіта тісно пов'язана з науково-дослідною діяльністю та виробничою практикою, що дозволяє учням і студентам отримувати сучасні знання і навички, необхідні для професійної діяльності. Це забезпечує підготовку конкурентоспроможних фахівців, які можуть ефективно працювати у різних сферах економіки та сприяти її розвитку.

6. Взаємозв'язок з освітою інших країн. Українська освіта активно інтегрується у світовий освітній простір, підтримуючи міжнародні стандарти якості, співпрацюючи з іноземними навчальними закладами та організаціями. Це сприяє обміну досвідом, підвищенню якості освіти, мобільності студентів і викладачів, а також формуванню глобальної компетентності випускників.

3. Юридичні механізми реалізації управлінських повноважень

Юридичні механізми управління у сфері дошкільної освіти охоплюють чітке розмежування повноважень між центральними, регіональними та місцевими органами влади, а також між адміністрацією закладу та громадськістю.

Центральний рівень управління (МОН) забезпечує розробку нормативної бази, визначення стандартів освіти, розробку типових навчальних програм, ліцензування діяльності ЗДО, а також контроль за дотриманням законодавства.

Органи місцевого самоврядування відповідають за створення умов для функціонування ЗДО, їх фінансування, контроль за матеріально-технічним забезпеченням, а також кадрове забезпечення.

Керівник ЗДО (завідувач, директор) є головною посадовою особою, на яку покладено повсякденне управління закладом. Він несе відповідальність за реалізацію освітніх програм, безпеку дітей, кадрову політику, взаємодію з батьками та іншими учасниками освітнього процесу.

Громадськість бере участь в управлінні через органи самоврядування, піклувальні ради, батьківські комітети. Це дозволяє враховувати думку суспільства, забезпечує прозорість та довіру до управлінських рішень.

Важливим елементом є також наявність механізмів оскарження порушень прав – через звернення до адміністрації закладу, органів місцевого самоврядування, освітнього омбудсмена або у судовому порядку [31; 48].

4. Визначені механізми відповідальності за порушення законодавства

Ефективне функціонування системи дошкільної освіти потребує наявності дієвих механізмів відповідальності за порушення встановлених норм. Це забезпечує стабільність правових відносин та підвищує рівень правової культури учасників освітнього процесу [64].

В освітньому процесі, зокрема в закладах дошкільної освіти (ЗДО), кожен учасник зобов'язаний діяти відповідально, дотримуючись вимог законодавства, освітніх стандартів, етичних норм та посадових інструкцій. У разі порушення цих вимог передбачено застосування юридичної відповідальності, яка класифікується залежно від характеру й тяжкості правопорушення. Відповідальність може бути адміністративною, дисциплінарною, цивільно-правовою або кримінальною. Кожен вид має свої підстави, механізми реалізації та наслідки [33, с. 232].

Адміністративна відповідальність застосовується до осіб, які в межах своєї професійної діяльності допустили порушення адміністративного законодавства. У сфері ЗДО це може стосуватись недотримання санітарно-гігієнічних вимог (наприклад, відсутність вологого прибирання, порушення температурного режиму, неналежна організація харчування), незаконної відмови у зарахуванні дитини до закладу без поважних підстав, порушень у

сфері безпеки життєдіяльності дітей, невиконання приписів органів контролю. За такі дії працівники або керівництво можуть бути притягнуті до відповідальності у вигляді штрафів, попереджень, приписів на усунення порушень, а в окремих випадках - тимчасового відсторонення від посади.

Дисциплінарна відповідальність настає у випадку недотримання працівником трудової дисципліни, порушення посадових обов'язків, невиконання чи неналежного виконання професійних функцій, порушення педагогічної етики або службового розпорядку. До дисциплінарних стягнень належать догана, зауваження, попередження, позбавлення премій або інших надбавок, а в окремих випадках - звільнення. Підставами можуть бути запізнення без поважної причини, халатне ставлення до роботи, ігнорування плану освітньої роботи, неналежне ведення документації, грубе ставлення до дітей чи колег. Всі дії фіксуються у внутрішній документації ЗДО, а притягнення до відповідальності відбувається відповідно до Кодексу законів про працю України.

Цивільно-правова відповідальність передбачає відшкодування збитків, якщо внаслідок дій або бездіяльності працівника чи закладу було завдано шкоди особистості або майну. Наприклад, якщо дитина отримала тілесні ушкодження через недбалість працівників (залишена без нагляду, доступ до небезпечних предметів), якщо було зіпсовано особисті речі дитини чи нанесено моральну шкоду (приниження гідності, психологічне насильство), батьки можуть звернутися до суду з вимогою про компенсацію. Цивільна відповідальність може бути накладена як на фізичну особу (працівника), так і на юридичну особу - сам заклад освіти.

Кримінальна відповідальність настає в найсерйозніших випадках, коли дії учасників освітнього процесу мають ознаки злочину відповідно до Кримінального кодексу України. Це може включати зловживання службовим становищем (наприклад, привласнення коштів, незаконні побори), насильство щодо дітей (фізичне, сексуальне чи психологічне), умисне

завдання шкоди здоров'ю або недбалість, яка спричинила тяжкі наслідки (наприклад, смерть або інвалідність дитини через неналежний догляд, відсутність медичної допомоги). У таких випадках відповідальні особи можуть бути позбавлені волі, отримати судимість, штрафи, або бути позбавлені права працювати в освітній сфері на певний період чи довічно.

Загалом, система відповідальності у сфері дошкільної освіти має на меті не лише покарання за вчинені правопорушення, а й попередження повторення подібних ситуацій у майбутньому, забезпечення безпеки та прав дітей, а також підтримку високих стандартів професійної діяльності всіх працівників. Вона є одним із механізмів забезпечення якості, етичності та законності освітнього процесу в Україні [57].

Контроль за дотриманням норм здійснюють відповідні органи державного нагляду - служби освіти, органи охорони здоров'я, пожежна безпека, а також прокуратура та суд.

Правове забезпечення управління ЗДО також включає інституційне підґрунтя: чітко визначені функції Міністерства освіти і науки України, органів місцевого самоврядування, органів управління освітою, засновників, а також повноваження та обов'язки керівника закладу дошкільної освіти [14]. Саме правова визначеність функцій і повноважень забезпечує ефективну взаємодію між усіма суб'єктами управлінського процесу.

Таким чином, правове забезпечення управління ЗДО здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях:

1. Загальнодержавний рівень - охоплює Конституцію України, базові освітні закони, кодекси, підзаконні акти (накази, постанови), що встановлюють рамки функціонування освіти загалом і дошкільної зокрема.
2. Місцевий рівень - включає рішення місцевих рад, департаментів та управлінь освіти, програми розвитку освіти, фінансове забезпечення тощо.

3. Інституційний рівень - реалізується через локальні нормативні документи конкретного закладу, які визначають порядок внутрішньої організації, взаємодії суб'єктів, реалізації управлінських функцій.

У сучасних умовах ці рівні повинні функціонувати в тісній взаємодії, бути взаємоузгодженими і відповідати актуальним викликам.

Окрему увагу слід приділити тому, що правове забезпечення управління не обмежується лише рамками національного законодавства. Україна як європейська держава орієнтується на міжнародні правові акти, які мають пріоритетне значення згідно з Конституцією (стаття 9) [19].

Найбільш вагомим з таких актів є Конвенція ООН про права дитини, що гарантує право кожної дитини на освіту, безпеку, повагу до гідності, рівні можливості розвитку. Також важливими є рекомендації ЮНЕСКО щодо стандартів якості дошкільної освіти, доступності, підтримки дітей з особливими потребами, документи Ради Європи, які акцентують на правах людини, соціальній інклюзії, мовній різноманітності та гендерній рівності в освіті.

Залучення міжнародних стандартів дозволяє гармонізувати вітчизняне законодавство із загальноєвропейськими нормами, підвищити рівень захисту прав дітей, адаптувати кращі практики управління та освітнього розвитку до українських реалій [7].

Під впливом міжнародних нормативних актів відбувається поступова трансформація внутрішньої системи правового забезпечення освіти в Україні [8]. Зокрема, ключовими орієнтирами стають положення Конвенції ООН про права дитини, рекомендації ЮНЕСКО щодо розвитку інклюзивної та якісної освіти, а також документи Ради Європи та Європейського Союзу, спрямовані на забезпечення академічної свободи, прозорості управління та підвищення якості освітніх послуг. Ці акти формують основу для модернізації національного законодавства, сприяючи впровадженню європейських

підходів до управління, цифровізації, забезпечення рівного доступу та гармонізації стандартів освіти з міжнародними вимогами.

Таким чином, правове забезпечення управління закладами дошкільної освіти в Україні є достатньо розвиненим і формує необхідну базу для організаційно-управлінської діяльності. Водночас існуючі прогалини вимагають модернізації та вдосконалення нормативно-правової бази з метою підвищення ефективності управління, забезпечення фінансової автономії закладів та кращої адаптації до сучасних освітніх стандартів [9, с. 63].

Правове забезпечення управління закладами дошкільної освіти передбачає систему норм, принципів і механізмів, спрямованих на упорядкування управлінських відносин у сфері дошкільної освіти [11].

Отже, можна зробити висновок, що правове забезпечення управління ЗДО - це не просто набір формальних правил, а складний, багаторівневий і динамічний механізм, що охоплює весь цикл управлінських дій: від формування рішень - до їх реалізації та контролю. Його ефективність визначає не лише адміністративну впорядкованість, а й якість освітнього середовища, дотримання прав учасників процесу, стабільність закладу, а також здатність системи дошкільної освіти відповідати сучасним трансформаціям суспільства.

1.3. Система нормативно-правових актів у сфері управління закладом дошкільної освіти

Закон України «Про освіту» регулює суспільні відносини у сфері навчання та виховання дітей, а також професійної та наукової підготовки громадян. Метою освіти є розвиток особистості, її талантів, виховання моральних якостей, формування здатності до свідомого суспільного вибору. Закон гарантує громадянам право на безкоштовну освіту, вільний доступ до інформації та регулює відносини у сфері наукової діяльності. Це дозволяє

зробити висновок, що освітнє законодавство України має гуманістичну спрямованість і орієнтоване на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх громадян.

Система нормативно-правового забезпечення управління закладами дошкільної освіти в Україні є складною, ієрархічно побудованою та динамічно змінною [26]. Вона охоплює широкий спектр актів, які визначають повноваження органів управління, права учасників освітнього процесу, стандарти якості освітніх послуг та механізми контролю [1, с. 210]. Отже, ефективне управління ЗДО можливе лише за умови узгодженої дії всіх рівнів нормативного регулювання - від Конституції до локальних актів закладу.

1. Конституція України

Конституція є основним законом держави, який має найвищу юридичну силу. Відповідно до статті 53, кожен має право на освіту. Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти. Це дозволяє зробити висновок, що саме Конституція створює базові правові гарантії для функціонування системи дошкільної освіти, закладаючи фундамент державної освітньої політики.

2. Закони України

До головних законодавчих актів належать:

- Закон України «Про освіту» (2017 р.) – визначає загальні правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи освіти, автономію закладів, права та обов'язки учасників освітнього процесу, порядок ліцензування, акредитації, інституційного аудиту, концепцію партнерства між засновником, керівником, педагогічним колективом і батьками.
- Закон України «Про дошкільну освіту» (2001 р., із змінами) – регулює структуру та зміст дошкільної освіти, організаційно-правові форми закладів, фінансування, управлінські механізми, повноваження керівника, права дитини, вимоги до педагогів.

- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» – визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері освіти, зокрема щодо управління ЗДО, утримання закладів, матеріально-технічного забезпечення, призначення керівників [42].
- Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», «Про охорону дитинства» та інші спеціальні закони – регулюють доступ до освіти для окремих категорій населення та створення інклюзивного середовища [36; 44].

Таким чином, закони України формують ядро нормативного регулювання, забезпечуючи єдність освітньої політики та конкретизуючи механізми реалізації конституційних прав дитини на освіту.

Закон України «Про дошкільну освіту» відіграє ключову роль у формуванні системи управління закладами дошкільної освіти. Його редакції 2001 року та 2024 року відображають розвиток державної політики у сфері ранньої освіти та трансформацію підходу до управління ЗДО (Таб. 1.2).

Стара редакція закону 2001 року, незважаючи на численні зміни, мала переважно адміністративно-організаційний характер. Вона визначала структуру і зміст дошкільної освіти, форми закладів, права дитини та обов'язки педагогів, а також очікування щодо діяльності керівника закладу. Управлінські функції керівника зводилися до організації навчально-виховного процесу, контролю за виконанням державних стандартів, кадрової роботи та забезпечення матеріально-технічної бази. Автономія закладу була обмеженою, а управління – централізованим, що ускладнювало оперативне прийняття рішень та впровадження інновацій на місцевому рівні.

Нова редакція закону 2024 року ознаменувала якісний стрибок у концепції управління ЗДО. Закон закріплює принцип дитинозалежного підходу, автономії закладу та партнерства з батьками, акцентує на інклюзивності та індивідуальному розвитку дітей. Управлінські повноваження керівника значно розширено: він отримує право на

академічну, організаційну та фінансову автономію, планування та реалізацію внутрішньої системи забезпечення якості освіти, координацію роботи педагогічного колективу та активну взаємодію з батьками [53]. Крім того, керівник зобов'язаний забезпечити прозорість діяльності закладу, ведення цифрового портфоліо вихованців та впровадження сучасних освітніх стандартів. Партнерська роль керівника у формуванні індивідуальних освітніх траєкторій дітей стає однією з ключових управлінських функцій, що відображає зміну парадигми управління – від адміністративного контролю до стратегічного розвитку закладу.

3. Підзаконні нормативно-правові акти

До них належать постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки, які деталізують положення законів та встановлюють конкретні механізми реалізації освітньої політики в ЗДО. Основні документи:

- Постанова КМУ № 305 від 12.03.2003 року «Про затвердження Положення про дошкільний навчальний заклад» [39] – регламентує організацію діяльності ЗДО, типи закладів, структуру, вимоги до персоналу, режим роботи, правила прийому дітей.
- Державний стандарт дошкільної освіти (Базовий компонент дошкільної освіти України) [38] – визначає основні цілі, зміст, принципи і результати дошкільної освіти.
- Накази МОН щодо атестації педагогів, ведення документації, організації харчування, формування інклюзивного середовища, безпеки життєдіяльності.
- Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності – критерії для надання ліцензій ЗДО.

Це дозволяє зробити висновок, що підзаконні акти забезпечують практичну реалізацію освітньої політики, конкретизуючи загальні норми законів і створюючи дієві механізми управління.

4. Місцеві нормативно-правові акти

Органи місцевого самоврядування ухвалюють рішення щодо мережі ЗДО, призначення керівників, формування бюджету, розподілу освітньої субвенції, розвитку інклюзивної освіти. Локальні програми розвитку дошкільної освіти забезпечують додаткове фінансування та стимулювання педагогічних кадрів. Отже, місцеві акти є інструментом адаптації державної політики до потреб конкретної громади, забезпечуючи децентралізацію управління та гнучкість у прийнятті рішень.

5. Локальні акти закладів дошкільної освіти

Кожен ЗДО функціонує на основі статуту, що визначає структуру управління, порядок прийому та відрахування дітей, форми співпраці з батьками, органи самоврядування та механізми реалізації освітньої програми [54]. Також до локальної бази належать правила внутрішнього розпорядку, положення про педагогічну раду, посадові інструкції, плани розвитку закладу тощо.

На прикладі ЗДО №587 локальні документи забезпечують:

1. Системність освітнього процесу через освітні програми та річні плани.
2. Внутрішню систему забезпечення якості освіти (ВСЗЯО) через процедури самооцінювання та удосконалення програм.
3. Організацію харчування та медичне забезпечення дітей.
4. Кадрове управління, підвищення кваліфікації педагогів.
5. Безпеку та охорону здоров'я.

Таким чином, локальні нормативні документи є важливим інструментом управлінського забезпечення, що реалізує державні стандарти дошкільної освіти, забезпечує прозорість, ефективність і безпеку освітнього середовища.

6. Міжнародні правові акти

До міжнародних документів, що суттєво впливають на формування правової основи дошкільної освіти в Україні, належать Конвенція ООН про права дитини [18], Загальна декларація прав людини, Європейська соціальна хартія, низка нормативних і програмних документів ЮНЕСКО [13; 12; 68], а також Цілі сталого розвитку ООН. Ці акти визначають ключові міжнародні стандарти щодо захисту прав дитини, забезпечення рівного доступу до якісної освіти, підтримки інклюзії, розвитку компетентностей XXI століття та створення безпечного й сприятливого освітнього середовища.

Міжнародні норми не лише визначають ціннісні орієнтири, але й задають рамки для реформування національного законодавства. Вони впливають на оновлення державних стандартів дошкільної освіти, розвиток інклюзивного середовища, модернізацію підходів до оцінювання якості освітніх послуг, а також на імплементацію принципів сталого розвитку, цифровізації та партнерства у сфері управління освітою.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що міжнародні правові акти відіграють роль стратегічних драйверів, спрямовуючи трансформацію внутрішньої системи правового забезпечення та інтеграцію української освіти у європейський і світовий освітній простір. Вони стимулюють гармонізацію законодавства, підвищення стандартів управління та орієнтацію на глобальні тенденції розвитку освіти.

Система нормативно-правового регулювання управління ЗДО в Україні є багаторівневою, інтегрованою та орієнтованою на дитину [16, с. 78]. Її ефективність залежить від узгодженості між рівнями нормативних актів, їх актуальності та реальної імплементації в освітній практиці. Законодавчі новації 2024 року посилюють принципи автономії, інклюзивності та партнерства, створюючи оновлене правове підґрунтя для ефективного та сучасного управління дошкільною освітою [41; 40; 29].

Отже, система нормативно-правового забезпечення управління закладами дошкільної освіти в Україні є цілісною, проте багаторівневою та

складною конструкцією, у якій кожен рівень – від Конституції та базових законів до підзаконних, місцевих і локальних актів – виконує власну функцію та забезпечує різні аспекти організації освітнього процесу. Конституція і закони формують фундаментальні правові гарантії та стратегічні орієнтири, підзаконні акти деталізують управлінські процедури, місцеві акти забезпечують адаптацію політики до потреб громади, а локальні нормативні документи регулюють щоденну діяльність конкретного ЗДО. Провідною складовою цього правового поля стають міжнародні акти, які задають вектор гуманізації, інклюзивності, автономізації та якості освіти, сприяючи гармонізації українського законодавства з європейськими та світовими стандартами. Сукупність цих нормативних рівнів створює умови для переходу до сучасної моделі управління ЗДО – децентралізованої, прозорої, орієнтованої на потреби дитини та професійну автономію педагогів і керівників.

Висновки до першого розділу

У першому розділі роботи розкрито теоретичні засади організаційно-правового забезпечення управління закладами дошкільної освіти. Визначено, що управління у сфері дошкільної освіти є складною системою цілеспрямованих дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування освітньої установи, досягнення визначених цілей розвитку та створення умов для формування особистості дитини. Організаційно-управлінська діяльність розглядається як практична реалізація управлінських функцій керівника та педагогічного колективу на основі правових норм, процедур і внутрішніх регламентів. Її ефективність безпосередньо залежить від рівня правового забезпечення, що виступає нормативною основою управління, визначає межі повноважень, порядок прийняття рішень і відповідальність учасників освітнього процесу.

Зміст і структура організаційно-правового забезпечення управління закладами дошкільної освіти охоплюють систему правових норм, принципів, актів і механізмів, спрямованих на впорядкування управлінських відносин між учасниками освітнього процесу, дотримання законності, забезпечення прав дітей, педагогів і батьків. Визначено, що нормативно-правова база управління ЗДО є багаторівневою та складається з міжнародних, загальнодержавних, місцевих і локальних актів. Її ядро становлять Конституція України, закони «Про освіту» та «Про дошкільну освіту» (у редакції 2024 року), які закріплюють принципи дитиноцентризму, інклюзії, автономії закладів і демократичності управління. Важливе місце посідають підзаконні та локальні документи — постанови Кабінету Міністрів, накази МОН, статuti, положення та посадові інструкції, що конкретизують правові норми та регламентують щоденну діяльність закладів.

Таким чином, теоретичний аналіз дозволив встановити, що правове забезпечення є ключовим чинником ефективного управління закладами дошкільної освіти. Воно забезпечує цілісність управлінської системи, узгодженість дій усіх суб'єктів і створює правові умови для підвищення якості та безпеки освітнього процесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1. Аналіз зарубіжного досвіду організаційно-правового забезпечення управління закладом дошкільної освіти

Управління дошкільною освітою у більшості досліджуваних зарубіжних країн демонструє тенденцію до децентралізації [58]. Наприклад, у Польщі відповідальність за управління державними закладами дошкільної освіти передана органам місцевого самоврядування - комунам. Міністерство національної освіти хоч і координує державну політику, проте делегує значні повноваження на місця) [66]. Правові вимоги до функціонування ЗДО завжди включають отримання офіційного мандату або ліцензії. Так, у Польщі заклади дошкільної освіти зобов'язані мати офіційний мандат на забезпечення освіти, виховання та догляд за дитиною, а також мають бути зареєстровані в муніципалітеті, який безпосередньо контролює їхню діяльність.

Важливим елементом правового забезпечення є посилення місцевого контролю через процедури ліцензування. У Польщі, окрім реєстрації в муніципалітеті, для провадження діяльності ЗДО вимагається позитивна оцінка від органів із питань запобігання пожежам та охорони здоров'я. Ця вимога є ключовим інструментом делегування контролю за якістю фізичних умов функціонування (санітарні норми, безпека) на рівень місцевої адміністрації та профільних служб. Такий підхід дозволяє центральному міністерству зняти із себе тягар операційного контролю за інфраструктурою, зосереджуючись на педагогічних стандартах, тоді як комуни отримують підвищену відповідальність за інституційну готовність закладів.

У Молдові управління ЗДО визначено як спільну цілісну системну компетенцію, що розподілена між національним урядом (який встановлює політику та фінансові правила) та органами місцевого самоврядування різних рівнів. Такий підхід базується на припущенні, що покладання обов'язків на місцеві органи влади забезпечить кращу ефективність освітніх послуг, ніж при централізованому прийнятті рішень [65].

У деяких країнах правове забезпечення та контроль діяльності ЗДО розподіляється між двома або більше центральними відомствами, що відображає різний фокус на соціальному догляді та освіті [23].

У Франції, обов'язки розподілені між Міністерством соціальних питань та охорони здоров'я дітей (догляд за дітьми до досягнення 3-річного віку) та Міністерством Національної освіти (діти від 2-3 до 6 років). Ліцензування послуг здійснює Агентство захисту "Дитина та мати" (PMI) [61].

Аналогічна дворівнева система існує в Кореї, де дитячі садки (3-5 років) підконтрольні Міністерству освіти, науки та технологій, тоді як заклади по догляду за дітьми (від народження до 5 років) підконтрольні Міністерству охорони здоров'я та добробуту. Це розділення компетенцій дозволяє застосовувати спеціалізовані стандарти: медико-соціальний догляд для наймолодших та педагогічний розвиток для старшої дошкільної групи [63]. Однак, таке адміністративне розділення може створювати регуляторні прогалини або бар'єри при переході дитини від ясел до садка. Для забезпечення ефективної координації та уникнення фрагментації політики, Корея, наприклад, створила Центр розвитку дитячої політики у 2005 році, який функціонує як інститут досліджень і комплексних спостережень з питань догляду за дітьми. Це демонструє, що успіх дворівневого управління залежить від наявності правових та інституційних механізмів, які забезпечують міжвідомчу інтеграцію та постійний моніторинг.

Управління дошкільною освітою в Польщі є децентралізованим, і за нього відповідають органи місцевого самоврядування (комуни). Комуни

виконують ключові управлінські функції, такі як підбір адміністрації, організація роботи закладів та забезпечення місць для дітей віком 5-7 років. Міністр національної освіти встановлює загальну освітню політику та координує державну освіту, проте органи освіти вживають заходів лише в разі недотримання законодавчих вимог [66].

Контроль якості здійснюється через педагогічний нагляд, який регулюється Указом міністра національної освіти від 2017 року. Досвід Польщі, особливо у сфері розвитку адміністративного й освітнього самоврядування місцевих одиниць, які мають шукати власні шляхи розвитку та ресурси, визнається перспективним для впровадження в Україні.

У Молдові управління дошкільною освітою є збалансованою системою спільної компетенції між національним урядом та органами місцевого самоврядування вищого та нижчого рівнів. Центральний уряд встановлює політику, норми та правила фінансування. Органи місцевого самоврядування нижчого рівня відповідають за надання офіційного мандату директорам, управління педагогами та допоміжним персоналом, а також виконання бюджету. Органи вищого рівня мають обов'язки, пов'язані з загальними питаннями освіти, включаючи забезпечення дотримання нормативних вимог, прийняття рішень про створення та закриття закладів, а також наймання та звільнення керівництва [65].

Таким чином, кожна структурна одиниця має чітко визначену правову відповідальність за підвищення якості дошкільної освіти, забезпечуючи при цьому певний ступінь самостійності місцевих органів у прийнятті рішень.

Німеччина є федеративною державою, де управління освітою є децентралізованим і перебуває у розпорядженні 16 земельних урядів (Länder). Кожен земельний уряд має своє міністерство, що керує освітніми питаннями, хоча держава загалом контролює систему освіти. Незважаючи на те, що у Німеччині переважають приватні дошкільні установи, державний контроль за якістю залишається суворим [62].

За розробку та проведення системи моніторингу якості відповідають місцеві органи влади. Моніторинг спрямований на досягнення трьох ключових цілей: підвищення продуктивності персоналу, виявлення потреб у навчанні персоналу та сприяння розвитку дитини. Для забезпечення об'єктивності контролю інспектор, який здійснює перевірку, обов'язково має пройти 10-денне навчання для зовнішніх оцінювачів, після чого отримує сертифікат якості (BETA-Gutesiegel). Це означає, що правове забезпечення управління якістю включає жорстке регулювання стандартів кваліфікації контролюючих органів.

Важливим елементом правової підзвітності є інформування громадськості про якість провадження діяльності того чи іншого закладу. Ця відкритість сприяє громадській довірі та прозорості ринку освітніх послуг.

Франція є унітарною державою з трьома рівнями децентралізованого уряду. Як було зазначено, обов'язки розподілені між Міністерством соціальних питань/Охорони здоров'я (діти до 3 років) та Міністерством Національної освіти (дошкільний вік). Національний уряд разом із місцевою владою відповідає за акредитацію та ліцензування ЗДО [61].

Французькі інспекції приділяють вагому увагу якості роботи персоналу, техніці безпеки, здоров'ю та правилам гігієни, а також управлінню людськими й фінансовими ресурсами та співвідношенню "персонал-дитина". Для моніторингу використовуються прямі оцінки (тести для дітей), розповідні оцінки (портфоліо) та інструменти спостереження (шкали, контрольні списки) .

Проте, питання публічної підзвітності у Франції вирішується інакше, ніж у Німеччині чи Кореї. Хоча уряд вважає, що моніторинг дає змогу прослідкувати результати підвищення якості, результати моніторингу, як правило, не розповсюджуються для широкої громадськості. Це свідчить про орієнтацію насамперед на внутрішню управлінську ефективність, а не на зовнішню прозорість.

У Кореї дошкільна освіта має дворівневу систему контролю (МОН та МОЗ), що стимулює докладання значних зусиль для досягнення якісного вдосконалення та стандартизації догляду за дітьми, включаючи запровадження системи оцінювання та сертифікації дитячих закладів [63]. Система контролю Кореї є різноманітною та частою: якість послуг контролюється кожних три роки, а якість персоналу - щорічно. Це підкреслює, що держава розглядає людський капітал як основний важіль забезпечення якості. Щорічний контроль якості персоналу, поряд із жорстким регулюванням професійної підготовки інспекторів у Німеччині, свідчить про те, що ці країни використовують механізми контролю не лише для перевірки відповідності, але й для стратегічного стимулювання професійного розвитку. Результати досліджень та контролю в Кореї завжди публічно оприлюднюються, забезпечуючи підзвітність та інформування громадськості.

Компаративний аналіз систем управління дошкільною освітою в Польщі, Молдові, Німеччині, Франції та Кореї підтверджує, що впровадження зарубіжного досвіду може суттєво поліпшити вітчизняну систему управління та контролю. Основними принципами, які лежать в основі ефективних зарубіжних моделей, є:

1. Принцип делегування. Тобто передача операційних та кадрових обов'язків на рівень місцевого самоврядування, забезпечуючи їм необхідну автономію (досвід Польщі та Молдови).

2. Принцип професіоналізації контролю. А саме запровадження обов'язкової підготовки та сертифікації для інспекторів/аудиторів, що підвищує якість та легітимність зовнішніх оцінок (досвід Німеччини).

3. Принцип комплексного оцінювання. Впровадження регулярного моніторингу якості персоналу, інтегрованого з системою постійного професійного розвитку (досвід Кореї, Німеччини).

4. Принцип публічної прозорості. Через забезпечення інформування громадськості про результати моніторингу та оцінювання, що зміцнює підзвітність (досвід Німеччини та Кореї).

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчує, що ефективні системи управління дошкільною освітою ґрунтуються на децентралізації, чітко розподілених компетенціях та високих стандартах контролю якості [60]. Країни Європи й Азії демонструють дієві моделі взаємодії центральної влади та місцевих органів, посилення професіоналізації інспекторів, регулярного моніторингу й публічної підзвітності. Такі підходи забезпечують якісне освітнє середовище та підвищення довіри до системи дошкільної освіти. Отримані результати можуть бути корисними для удосконалення української моделі управління ЗДО та її адаптації до сучасних міжнародних стандартів.

2.2. Аналіз організаційно-правового забезпечення управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) №587 Святошинського району міста Києва.

Організаційно-правове забезпечення управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) №587 Святошинського району міста Києва ґрунтується на положеннях чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про освіту», Закону України «Про дошкільну освіту», Статуту закладу, локальних нормативних актів та управлінських рішень керівництва. Аналіз цієї системи дає змогу виявити, наскільки ефективно на практиці реалізуються принципи законності, автономії, підзвітності та прозорості в управлінні ЗДО.

Дослідження проводиться з метою з'ясування відповідності організаційно-управлінських процесів вимогам нормативно-правових актів, оцінювання ролі керівника та педагогічного колективу у прийнятті управлінських рішень, а також виявлення сильних сторін і проблемних аспектів у правовому регулюванні діяльності закладу. Особливу увагу

приділено питанням кадрового забезпечення, структури управління, документообігу, взаємодії з органами місцевого самоврядування та дотримання правових гарантій учасників освітнього процесу.

У процесі аналізу враховуються положення Статуту ЗДО №587, річного плану роботи, локальних нормативних документів (правил внутрішнього розпорядку, положень про педагогічну раду, колективний договір тощо), а також інформація з відкритих джерел про організаційну структуру управління закладом і його діяльність. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити стан правового забезпечення управління та сформулювати пропозиції щодо його вдосконалення.

Організаційна структура управління закладом дошкільної освіти №587 має ієрархічний характер і побудована відповідно до положень Статуту закладу. Керівництво здійснює директор, який діє на засадах єдиноначальності, несе персональну відповідальність за результати діяльності установи та реалізує державну політику у сфері дошкільної освіти. Його повноваження охоплюють питання кадрової політики, фінансово-господарської діяльності, організації освітнього процесу, охорони праці та дотримання санітарно-гігієнічних вимог.

Важливою складовою організаційно-правового забезпечення управління є наявність системи локальних нормативних актів, що регулюють внутрішню діяльність ЗДО. До них належать посадові інструкції працівників, положення про структурні підрозділи, правила прийому дітей, інструкції з охорони праці, пожежної безпеки тощо. Ці документи узгоджуються з чинним законодавством і затверджуються керівником закладу.

У сфері фінансово-господарської діяльності заклад підпорядковується Управлінню освіти Святошинської районної у місті Києві державної адміністрації, яке виконує функції засновника. Управління здійснює контроль за цільовим використанням бюджетних коштів, затверджує кошторис, погоджує структуру штатного розпису та бере участь у перевітках

діяльності закладу. Такий розподіл повноважень забезпечує дотримання принципу підзвітності та фінансової дисципліни [27].

З метою глибшого розуміння реального стану організаційно-правового забезпечення управління у закладі дошкільної освіти та підтвердження виявлених у теоретичному аналізі проблем було проведено дослідження у формі анкетування керівників та педагогічних працівників ЗДО.

Дослідження дозволило з'ясувати рівень обізнаності респондентів із чинною нормативно-правовою базою, оцінити ефективність управлінських процесів, виявити основні труднощі в організації діяльності закладів і визначити напрями, що потребують удосконалення

Методи та організація дослідження

Для досягнення поставленої мети було використано комплекс емпіричних і теоретичних методів, серед яких:

- аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до проблеми правового забезпечення управління ЗДО;
- порівняльно-правовий метод – для зіставлення положень попередньої та оновленої редакцій Закону України «Про дошкільну освіту»;
- соціологічний метод (анкетування) – для виявлення практичних проблем та оцінки рівня управлінської ефективності безпосередніми учасниками освітнього процесу;
- узагальнення результатів – для інтерпретації отриманих емпіричних даних і формулювання висновків.

Емпіричну частину дослідження проведено у формі анкетування керівників та педагогічних працівників закладів дошкільної освіти. Вибірка становила 20 респондентів, серед яких – 8 керівників (директори, завідувачі) та 12 педагогічних працівників (вихователі, методисти, асистенти вихователя).

Опитування проводилося у жовтні 2025 року. Анкета складалася з 7 запитань, що передбачали як варіанти вибору, так і можливість коротких коментарів (див. додаток Б).

Основними завданнями дослідження були:

- визначення рівня ознайомленості педагогічних працівників із нормативно-правовими актами у сфері дошкільної освіти;
- виявлення типових проблем в управлінні ЗДО;
- оцінка ступеня управлінської автономії та рівня цифровізації управлінських процесів;
- визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи правового забезпечення.

Зібрані результати були узагальнені у таблиці та візуалізовані у вигляді стовпчастої діаграми. На основі аналізу відповідей респондентів зроблено висновки щодо реального стану організаційно-правового забезпечення управління у закладі дошкільної освіти.

Таблиця 2.1

Узагальнені результати анкетування (20 респондентів)

№	Питання	Варіанти відповідей	Кількість респондентів	%
1	Рівень ефективності управління	Високий / Середній / Низький	6 / 10 / 4	30 / 50 / 20
2	Ознайомленість із Законом (2024)	Так / Частково / Ні	8 / 7 / 5	40 / 35 / 25
3	Основні проблеми управління	Брак фінансування / Кадрові / Нормативні	10 / 6 / 4	50 / 30 / 20
4	Рівень автономії	Достатній / Частковий / Недостатній	7 / 8 / 5	35 / 40 / 25
5	Цифровізація управління	Висока / Помірна / Низька	5 / 9 / 6	25 / 45 / 30
6	Достатність нормативної бази	Так / Частково / Ні	6 / 9 / 5	30 / 45 / 25
7	Першочергові напрями вдосконалення	Фінанси / Кадри / Управління	9 / 5 / 6	45 / 25 / 30

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 2.2

Рівень правової обізнаності педагогічних працівників та керівників ЗДО

Категорія	Значення (%)
Високий рівень знань	20
Середній рівень знань	50
Низький рівень знань	30

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Аналіз результатів анкетування 20 респондентів (керівників та педагогічних працівників закладів дошкільної освіти) дозволяє зробити висновок про реальний стан організаційно-правового забезпечення управління ЗДО.

Більшість респондентів (50 %) оцінюють ефективність управління у своїх закладах як середню, тоді як високий рівень ефективності зазначили лише 30 %, а низький – 20 %. Це свідчить про наявність значного простору для вдосконалення управлінських процесів.

Щодо ознайомленості з оновленою редакцією Закону України «Про дошкільну освіту» (2024 р.), 40 % респондентів вказали, що повністю ознайомлені, 35 % – частково, а 25 % – не ознайомлені. Це підтверджує необхідність систематичного інформування працівників закладів щодо змін у законодавстві.

Серед основних проблем управління ЗДО найчастіше називали брак фінансування (50 %), кадрові питання (30 %) та недосконалість нормативно-правової бази (20 %). Водночас 35 % респондентів відчують достатній рівень управлінської автономії, 40 % – частковий, і 25 % – недостатній, що свідчить про обмеженість самостійності керівників у прийнятті управлінських рішень.

Рівень цифровізації управлінських процесів оцінюється переважно як помірний (45 %), високий – лише у 25 % закладів, а низький – у 30 %. Це

свідчить про необхідність активнішого впровадження електронних систем управління.

Щодо достатності нормативно-правових ресурсів, 30 % респондентів вважають їх достатніми, 45 % – частково достатніми, а 25 % – недостатніми. Найбільш пріоритетними напрямками вдосконалення управління названо фінансове забезпечення (45 %), управління персоналом (25 %) та організаційні аспекти управління (30 %).

Отже, результати дослідження дають можливість визначити наступні результати: оновлена редакція Закону України «Про дошкільну освіту» позитивно впливає на ефективність управління, розширюючи автономію та сприяючи цифровізації, проте реальні зміни ще не повністю відображаються у практичній діяльності закладів. Основні фактори, що обмежують ефективність управління, – це недостатнє фінансування, часткова обізнаність працівників із законодавством та неповна інтеграція цифрових технологій.

Разом з тим, аналіз показує наявність певних проблемних аспектів в організаційно-правовому забезпеченні управління закладом дошкільної освіти. По-перше, обмеженою залишається автономія закладу у фінансових питаннях, що знижує гнучкість у прийнятті управлінських рішень. По-друге, існують труднощі у практичному застосуванні оновлених положень Закону України «Про освіту» щодо академічної, організаційної та кадрової автономії. По-третє, потребує вдосконалення механізм правового регулювання співпраці між адміністрацією закладу, батьківською громадськістю та органами місцевої влади.

Загалом управління ясла-садком №587 характеризується достатнім рівнем нормативно-правового забезпечення, проте актуальними залишаються завдання з підвищення ефективності внутрішнього контролю, посилення правової культури персоналу та удосконалення документального супроводу управлінських процесів. Важливим напрямом удосконалення є впровадження цифрових інструментів управління документообігом та розширення

прозорості управлінських процедур, що відповідатиме сучасним вимогам публічного адміністрування у сфері освіти.

Таким чином, для досягнення більш високого рівня ефективності управління ЗДО необхідне комплексне впровадження заходів, що включають підвищення фінансування, системне навчання керівників і педагогів щодо нових нормативно-правових положень та активну цифровізацію управлінських процесів.

Висновки свідчать, що дошкільні заклади, керуючись законодавством та науково-методичними рекомендаціями, покликані забезпечити дитині права на освіту, охорону здоров'я та щасливе дитинство. Різноманіття підходів до виховання дітей створює простір для ініціатив закладів, сприяє оптимізації системи та демократизації дошкільної освіти. Це також дозволяє вихователям реалізовувати творчий підхід у педагогічному процесі та залучати сім'ї та громаду до виховання дітей.

2.3. Рекомендації щодо вдосконалення організаційно-правового забезпечення управління закладом дошкільної освіти

Аналіз організаційно-правового забезпечення управління ЗДО №587 показав, що існуючі нормативно-правові акти та локальні документи створюють достатню основу для функціонування закладу. Разом з тим, результати анкетування та емпіричного дослідження виявили низку проблем, які потребують удосконалення. Більшість із них не можуть бути вирішені виключно на рівні закладу, оскільки залежать від державної політики, законодавчих змін та фінансових механізмів. Водночас запровадження рекомендованих заходів на локальному рівні дозволить підвищити ефективність управління, зміцнити кадровий потенціал та забезпечити вищу якість освітніх послуг у ЗДО №587.

Першою проблемою, що потребує уваги, є недостатня ознайомленість персоналу із нормативно-правовою базою. За даними анкетування, 25 % педагогів не знайомі з новою редакцією Закону України «Про дошкільну освіту» (2024 р.), а 35 % – частково. Для вирішення цієї проблеми доцільно організувати систематичні навчальні семінари та тренінги для керівників і педагогів, а також створити внутрішній інформаційний портал із нормативними документами та методичними рекомендаціями. Це дозволить підвищити правову культуру персоналу, зменшити помилки у застосуванні законодавства та посилити законність управлінських рішень у закладі.

З метою підвищення доступності та полегшення сприйняття ключових законодавчих змін нами було розроблено порівняльну таблицю, у якій систематизовано відмінності між попередньою та новою редакціями Закону України «Про дошкільну освіту». Такий інструмент дозволяє оперативно зіставити оновлені положення, виокремити принципові зміни та забезпечити ефективне використання нормативно-правової інформації педагогічними працівниками. Створення цієї таблиці (Таб. 2.3.) спрямоване на підвищення правової обізнаності колективу та формування єдиного розуміння застосування законодавства у практичній діяльності ЗДО.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика положень Закону України «Про дошкільну освіту» (редакції 2001 р. та 2024 р.)

№	Критерій порівняння	Закон України «Про дошкільну освіту» (2001 р.)	Закон України «Про дошкільну освіту» (2024 р., нова редакція)	Основні тенденції змін
1	Мета закону	Визначення правових, організаційних та фінансових засад функціонування системи дошкільної освіти.	Спрямований на створення сучасної системи дошкільної освіти, орієнтованої на розвиток дитини, інклюзивність і партнерство з родинами.	Перехід від регулятивно-адміністративної до гуманістично-партнерської моделі.
2	Принципи	Принципи	Додано принципи	Розширення

	державної політики	державності, гуманізму, демократизму, пріоритету загальнолюдських цінностей.	автономії ЗДО, цифровізації освітнього процесу, інклюзивності, партнерства з громадою.	ціннісних орієнтирів відповідно до сучасних викликів освіти.
3	Органи управління дошкільною освітою	Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти, місцеві органи управління.	Визначено багаторівневу систему управління: державний, регіональний, місцевий, інституційний рівні. Передбачено децентралізацію повноважень і автономію закладів.	Впровадження принципів good governance у систему управління.
4	Статус та повноваження керівника ЗДО	Обмежено організаційно-адміністративними функціями; призначення - рішенням засновника.	Розширено управлінські повноваження: стратегічне планування, кадрова політика, управління фінансами. Передбачено конкурсний відбір керівників.	Підвищення професійної автономії та відповідальності керівника.
5	Форми власності та заснування ЗДО	Основна увага - державним і комунальним формам власності.	Урегульовано діяльність приватних, корпоративних та сімейних дитячих садків, спрощено процедури їх реєстрації.	Лібералізація ринку освітніх послуг у дошкільній сфері.
6	Фінансове забезпечення	Базується переважно на бюджетному фінансуванні.	Передбачено багатоканальне фінансування: бюджетні кошти, гранти, благодійні внески, державно-приватне партнерство.	Перехід до фінансової децентралізації та економічної самостійності ЗДО.
7	Права учасників освітнього процесу	Права дітей, батьків, педагогів визначені загально.	Розширено права дітей на інклюзивну освіту, участь батьків у прийнятті управлінських рішень, автономію	Посилення суб'єктності учасників освітнього процесу.

			педагогів.	
8	Якість та моніторинг освіти	Визначено загальні вимоги до якості освітнього процесу.	Запроваджено систему внутрішнього забезпечення якості освіти, моніторинг і сертифікацію педагогів.	Підвищення ролі оцінювання якості та управління на основі результатів.
9	Інклюзивна освіта	Лише окремі норми щодо дітей з особливими потребами.	Інклюзивність визначена одним із базових принципів державної політики.	Інституціоналізація інклюзивного підходу.
10	Цифровізація управління та освіти	Не передбачена законодавчо.	Закріплено впровадження електронного документообігу, цифрових платформ управління та освітніх ресурсів.	Перехід до цифрового врядування у сфері дошкільної освіти.

Джерело: складено автором на основі [36]

Другим важливим напрямом є посилення управлінської автономії. У дослідженні 40 % респондентів відзначили лише часткову автономію, а 25 % – недостатню. Для покращення ситуації доцільно розширити права керівника щодо оперативного розподілу ресурсів та удосконалити локальні акти, які регламентують прийняття рішень у межах закладу. Такий підхід сприятиме підвищенню оперативності управлінських процесів і дозволить швидше реагувати на потреби дітей та педагогів [67].

Третім напрямом є цифровізація управлінських процесів. Виявлено, що більшість закладів мають помірний або низький рівень цифровізації (45 % і 30 % відповідно). Впровадження електронної системи документообігу та планування, а також використання цифрових платформ для моніторингу освітнього процесу та комунікації з батьками дозволить скоротити час на адміністративні процедури, підвищити прозорість і доступність інформації, а також оптимізувати роботу педагогів і керівництва.

Фінансові обмеження залишаються однією з ключових проблем: 50 % респондентів назвали брак фінансування основною перешкодою в управлінні закладом. Для їх подолання доцільно оптимізувати використання бюджетних коштів та розробити локальні механізми залучення благодійних внесків і грантів [50, с. 111-112]. Це забезпечить необхідні матеріально-технічні ресурси, сприятиме покращенню умов освітнього процесу та підвищенню його якості.

Кадрові проблеми також потребують вирішення. 30 % респондентів зазначили нестачу стимулів для професійного розвитку та відтік кваліфікованих кадрів. Для зміцнення кадрового потенціалу слід впровадити локальну систему заохочень та мотивації, організовувати внутрішні та зовнішні курси підвищення кваліфікації, удосконалити систему атестації персоналу [15]. Такі заходи підвищать професійний рівень педагогів, зменшать відтік кадрів і покращать якість освітніх послуг.

Також, рекомендується посилити взаємодію закладу з громадськістю. Відсутність активного механізму участі батьків та громадських організацій знижує прозорість управління і обмежує залучення додаткових ресурсів [59]. Створення дорадчої ради при ЗДО та регулярні громадські обговорення допоможуть підвищити довіру батьків, залучити додаткові ресурси та сприяти формуванню відкритої системи управління.

Для забезпечення ефективної комунікації між учасниками освітнього процесу та підвищення прозорості управлінських рішень нами було запропоновано впровадити чіткий інструмент інформування - узагальнену таблицю прав, обов'язків та відповідальності всіх суб'єктів освітнього процесу (Таб. 2.4.). Така таблиця системно окреслює правовий статус кожної групи учасників, слугує основою для побудови партнерських відносин між адміністрацією, педагогами й батьками та забезпечує правову визначеність у межах щоденної взаємодії.

Використання цього інструменту у діяльності адміністрації закладу дошкільної освіти та усіх форм громадської участі (дорадчої ради у ЗДО) дозволить знизити рівень конфліктності, уникнути непорозумінь щодо компетенцій і відповідальності, підвищити правову культуру батьків та педагогів, а також створити передумови для формування відкритого, підзвітного та демократичного управління ЗДО. У такий спосіб порівняльна таблиця виступає не лише методичним матеріалом, але й елементом управлінської рекомендації, спрямованої на вдосконалення організаційно-правового забезпечення діяльності закладу.

Таблиця 2.4

**Права, обов'язки та відповідальність учасників освітнього процесу
в закладах дошкільної освіти**

Учасник	Права	Обов'язки	Відповідальність
Дитина	Безпечне та здорове середовище, право на гру, творчий розвиток, індивідуальний підхід	Дотримання правил поведінки, участь у освітньому процесі	Н/д (захищено законодавчо)
Батьки/законні представники	Обирати ЗДО, ознайомлюватися з програмою, брати участь у житті закладу	Дотримуватися статуту та правил закладу, підтримувати розвиток дитини вдома	Дисциплінарна відповідальність (за порушення внутрішніх правил закладу)
Педагоги	Методична свобода, академічна автономія, підвищення кваліфікації	Реалізація освітньої програми, індивідуальний підхід, безпека, інклюзія	Дисциплінарна, адміністративна, цивільно-правова
Керівник	Координація роботи, автономія закладу, взаємодія з батьками	Організація освітнього процесу, кадрової та фінансової політики, дотримання норм	Дисциплінарна, адміністративна, кримінальна (у разі тяжких порушень)

Медичні сестри	Практична самостійність у медичному супроводі	Контроль стану здоров'я, організація профілактики	Адміністративна, професійна
Психологи	Методична свобода у психолого-педагогічному супроводі	Адаптація, корекція поведінки, підтримка дітей і педагогів	Дисциплінарна, професійна
Логопеди	Самостійність у корекційній роботі	Мовленнєва корекція, розвиток комунікативних навичок	Дисциплінарна, професійна
Кухарі, помічники вихователів	Виконання службових функцій відповідно до стандартів	Харчування, догляд, чистота та порядок	Дисциплінарна, адміністративна
Засновник	Контроль, призначення керівника, фінансування	Забезпечення матеріально-технічних і кадрових умов	Адміністративна, фінансова
Органи управління освітою	Контроль за реалізацією державної політики	Ліцензування, атестація, моніторинг якості	Адміністративна, організаційна

Джерело: систематизовано автором на основі [5 ; 17]

Загалом, комплексне впровадження зазначених заходів створить у ЗДО №587 умови для більш ефективного управління, розвитку педагогічного колективу та підвищення якості освітнього процесу. Підвищення правової культури, розширення автономії, цифровізація управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу, активне залучення громадськості та ефективне фінансування взаємопов'язані й сприятимуть формуванню сучасного, відкритого та демократичного закладу дошкільної освіти, здатного відповідати сучасним вимогам суспільства та потребам дітей [34].

Таким чином, удосконалення організаційно-правового забезпечення управління ЗДО №587 не лише забезпечує відповідність закладу нормативно-правовим вимогам, а й створює підґрунтя для сталого розвитку, підвищення ефективності роботи педагогів і зміцнення довіри з боку батьків та громади. Впровадження цих заходів сприятиме формуванню сучасного освітнього

середовища, де права та потреби дитини будуть пріоритетними, а керівництво та персонал матимуть достатні ресурси та інструменти для реалізації своїх завдань на високому професійному рівні

Упровадження зазначених заходів дозволить підвищити ефективність управлінських процесів у ЗДО №587, зміцнити кадровий потенціал, забезпечити сучасну організацію освітнього процесу та цифровізацію управління. Водночас важливо продовжувати співпрацю з органами державної влади для оновлення підзаконних актів, уніфікації стандартів якості та забезпечення прозорого багатоканального фінансування, що створить сприятливі умови для розвитку закладу та підвищення рівня дошкільної освіти загалом.

Висновки до другого розділу

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану організаційно-правового забезпечення управління закладами дошкільної освіти в Україні, досліджено зарубіжний досвід та практику діяльності конкретного закладу - ясел-садка №587 Святошинського району міста Києва. Отримані результати дозволили виявити спільні закономірності, проблеми та перспективи розвитку системи управління дошкільною освітою.

Дослідження зарубіжних моделей управління показало, що ефективність системи дошкільної освіти значною мірою визначається рівнем децентралізації, автономії закладів і професіоналізації контролю. Країни Європи (зокрема Польща, Німеччина, Франція) і Азії (Республіка Корея) демонструють різні підходи до розподілу повноважень між центральними й місцевими органами влади, однак об'єднує їх спільна мета - забезпечення високої якості дошкільної освіти через правову визначеність, прозорість і громадський контроль. Позитивним для запозичення в Україні є досвід Польщі та Молдови щодо делегування повноважень органам місцевого

самоврядування, німецька практика сертифікації інспекторів, а також корейська модель регулярного моніторингу якості персоналу та публічної звітності.

Аналіз діяльності ЗДО №587 засвідчив, що заклад має чітко визначену управлінську структуру, ефективну систему внутрішніх нормативних актів та налагоджену взаємодію з органами управління освітою. Керівництво забезпечує виконання основних принципів законності, підзвітності, колегіальності та прозорості. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема обмежену автономію у фінансово-господарських питаннях, недостатню цифровізацію управління, фрагментарність правового регулювання та потребу у підвищенні правової культури персоналу.

Результати емпіричного дослідження підтвердили, що більшість керівників і педагогічних працівників оцінюють рівень ефективності управління як середній, відзначаючи нестачу фінансування, часткову обізнаність із законодавством і необхідність розширення автономії. Це свідчить про потребу в системному підвищенні кваліфікації управлінських кадрів, зміцненні фінансової бази та вдосконаленні правових механізмів управління.

Порівняння міжнародних і вітчизняних практик дозволило виокремити основні напрями вдосконалення організаційно-правового забезпечення управління закладами дошкільної освіти, серед яких:

- оновлення та гармонізація нормативно-правової бази відповідно до європейських стандартів;
- підвищення управлінської та фінансової автономії закладів;
- розвиток системи державно-громадського управління;
- цифровізація управлінських процесів;
- створення умов для професійного зростання педагогічних працівників.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що правове забезпечення управління закладами дошкільної освіти в Україні перебуває на етапі активного оновлення, однак потребує подальшого вдосконалення. Реформування галузі має здійснюватися у напрямі забезпечення реальної автономії, фінансової стабільності, кадрової підтримки та розвитку партнерських відносин між державою, громадою і сім'єю. Саме ці чинники здатні забезпечити високу якість дошкільної освіти, її доступність та ефективне функціонування в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто мету роботи та виконано всі поставлені завдання, що дозволило комплексно охарактеризувати організаційно-правове забезпечення управління закладами дошкільної освіти в сучасних умовах.

У першому завданні розкрито зміст і співвідношення понять «управління», «правове забезпечення» та «організаційно-правове забезпечення». З'ясовано, що управління у сфері дошкільної освіти є системним процесом цілеспрямованої діяльності, спрямованим на організацію, координацію та контроль освітнього процесу. Правове забезпечення розглядається як комплекс нормативних засобів, що регламентують права, обов'язки й відповідальність учасників управлінських відносин. Організаційно-управлінська діяльність трактується як практична реалізація управлінських функцій відповідно до законодавства, що поєднує адміністративні, педагогічні та правові аспекти управління.

У межах другого завдання охарактеризовано систему нормативно-правових актів, що регулюють управління у сфері дошкільної освіти. До неї входять Конституція України, закони «Про освіту», «Про дошкільну освіту», Бюджетний кодекс України, підзаконні акти Кабінету Міністрів України та Міністерства освіти і науки, а також локальні документи закладів освіти (статути, положення, внутрішні регламенти). Визначено, що сучасне правове регулювання створює належне підґрунтя для ефективного управління, проте потребує подальшої систематизації, усунення колізій і приведення норм у відповідність до європейських стандартів.

У третьому завданні здійснено аналіз зарубіжного досвіду організаційно-правового забезпечення управління закладами дошкільної освіти на прикладі Польщі, Молдови, Німеччини, Франції, Кореї.. Дослідження показало, що ефективні системи управління базуються на

принципах децентралізації, делегування повноважень місцевим громадам, професіоналізації контролю, автономії керівників і прозорості освітньої політики. Цей досвід може бути адаптований в Україні для удосконалення управління дошкільною освітою на місцевому рівні.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, у межах четвертого завдання, можна зазначити, що розроблені рекомендації спрямовані на комплексне вдосконалення організаційно-правового забезпечення управління ЗДО №587. Запропоновані заходи охоплюють підвищення правової обізнаності персоналу, розширення управлінської автономії, цифровізацію адміністративних процесів, зміцнення кадрового потенціалу та активізацію взаємодії з громадськістю. Важливим елементом рекомендацій стало створення порівняльної таблиці законодавчих змін і систематизація прав, обов'язків та відповідальності учасників освітнього процесу, що забезпечує прозорість та правову визначеність у діяльності закладу. Комплексне впровадження цих інструментів дозволить підвищити ефективність управління, оптимізувати внутрішні процеси та сприятиме формуванню сучасного демократичного середовища у закладі дошкільної освіти.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що ефективне управління закладами дошкільної освіти можливе лише за умови інтеграції трьох ключових компонентів: сучасної нормативно-правової бази, високого рівня організаційно-управлінської компетентності керівників і педагогів та активної участі громади у прийнятті рішень. Реалізація цих умов забезпечить підвищення якості дошкільної освіти, розвиток кадрового потенціалу й формування демократичної моделі управління, орієнтованої на потреби дитини. Розроблені рекомендації передбачають оновлення законодавства та локальних нормативних актів, встановлення єдиних стандартів діяльності, підвищення правової та управлінської компетентності керівників, цифровізацію управлінських процесів, розвиток державно-громадського управління та впровадження ефективних фінансово-правових

механізмів. Реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню якості дошкільної освіти, рівності доступу до освітніх послуг та формуванню прозорості, демократичної системи управління закладами дошкільної освіти.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що удосконалення правового забезпечення організаційно-управлінської діяльності ЗДО є актуальним і комплексним завданням, реалізація якого потребує координації законодавчої, виконавчої та громадської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колект. монографія / за ред. В. П. Кравця, Г. М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Аніщук А. М. Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти: навч. посіб. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. 210 с. URL: <https://lib.ndu.edu.ua/>... (дата звернення: 23.09.2025).
3. Бандурка О.О. Правові основи соціального управління в суспільстві. *Європейські перспективи* № 3, 2020. С.35-39. DOI 10.32782/EP.2020.3.5.
4. Білявська, Ю., Коханий, М. Діагностика організаційно-управлінської діяльності на підприємстві. *Молодий вчений*, 202. 10 (122), 173-176. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-34> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Бондар В. І. Державне управління освітою в Україні: монографія. Київ: Наукова думка, 2016. 356 с.
6. *Бюджетний кодекс України*: Закон України від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 23.09.2025).
7. Всеосвіта. Методичний посібник для педагогів ЗДО «Інклюзивна освіта в умовах закладу дошкільної освіти». 26.01.2025. URL: <https://vseosvita.ua/library/metodychnyiposibnykdliapedahohivzakladivdoshkilnoi-osvity-inkliuzyvna-osvita-v-umovah-zakladu-doshkilnoi-osvity-910481.html> (дата звернення: 23.09.2025).
8. Гарань Н. С. Створення нормативно-правової бази дошкільної освіти України (2000–2012 рр.). *Науковий вісник*. 2025. Вип. 17. URL: <https://www.researchgate.net/>... (дата звернення: 23.09.2025).

9. Грищенко Л. І. Проблеми правового забезпечення дошкільної освіти. *Освітологія*. 2020. Вип. 15. С. 60–68.
10. Дем'янюк А. Сучасні аспекти організації освітньої діяльності в закладах дошкільної освіти: вплив нормативно-правового забезпечення та інноваційних педагогічних підходів. *Педагогіка і психологія*. 2025. Вип. 2. С. 45–52. URL: [https://journals.academ.vinnica.ua/...](https://journals.academ.vinnica.ua/) (дата звернення: 23.09.2025).
11. Державна служба якості освіти України. *Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах дошкільної освіти*: наказ № 01-11/71 від 30 листопада 2020 р. URL: https://sqe.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Metodichni_rekomendacii_SQE_20_20_ZDO.pdf (дата звернення: 23.09.2025). с
12. Європейська соціальна хартія (переглянута) : міжнародний документ від 03 трав. 1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text (дата звернення: 23.09.2025).
13. Загальна декларація прав людини: міжнародний документ від 10 груд. 1948 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення: 23.09.2025).
14. Кізіль М. А. Нормативно-правові основи реформування управління закладами дошкільної освіти в Україні. *Актуальні проблеми національного управління*. 2022. Вип. 5. С. 118–125. URL: [https://apnl.dnu.in.ua/...](https://apnl.dnu.in.ua/) (дата звернення: 23.09.2025).
15. Коваленко О. П. Система управління дошкільною освітою в Україні: законодавчі, кадрові та фінансові аспекти : аналітична доповідь . Київ: Центр освітніх ініціатив, 2025. 48 с. URL: https://center-edu.ua/reports/2025/doshk_edu_management.pdf (дата звернення: 27.10.2025)
16. Коваленко О. П. Управлінські та правові механізми у дошкільній освіті. *Наукові записки Інституту педагогіки*. 2019. Вип. 28. С. 77–85.
17. Ковальчук Л. С. Управління закладами дошкільної освіти в умовах децентралізації. *Освітній менеджмент*. 2021. № 2. С. 45–52.

18. Конвенція ООН про права дитини : міжнародний документ від 20 листоп. 1989 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text (дата звернення: 23.09.2025).
19. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 23.09.2025).
20. Кузьміна С. В. *Правове забезпечення управління дошкільним навчальним закладом* : магістерська робота. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2015. URL: [https://studbase.kubg.edu.ua/...](https://studbase.kubg.edu.ua/) (дата звернення: 23.09.2025).
21. Литвиненко Є. В. Можливі напрями удосконалення вітчизняного законодавства у сфері дошкільної освіти. *Актуальні питання державного управління*. 2023. Вип. 1. С. 45–52. URL: [https://academy-vision.org/...](https://academy-vision.org/) (дата звернення: 23.09.2025).
22. Лук'яненко С. О. Адміністративно-правові аспекти управління закладами освіти. *Юридичний вісник України*. 2018. № 4. С. 33–40.
23. Макаренко С. І. *Основи управління в галузі дошкільної освіти* : навч.-метод. посіб. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2021. 220 с. URL: [https://repository.mu.edu.ua/...](https://repository.mu.edu.ua/) (дата звернення: 23.09.2025).
24. Макаренко С. І. *Основи управління в галузі дошкільної освіти*: навч.-метод. посіб. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2021. 220 с. URL: [https://repository.mu.edu.ua/...](https://repository.mu.edu.ua/) (дата звернення: 23.09.2025).
25. Міністерство освіти і науки України : офіц. вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 23.09.2025).
26. Міністерство освіти і науки України. *Методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу в закладах дошкільної освіти (ЗДО) на*

2024/2025 н. р. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/doshkilna-osvita-2/metodichni-rekomendatsii-3> (дата звернення: 23.09.2025).

27. Наконечна Ю. Проблеми фінансування дошкільної освіти в Україні. *Фінансування освіти*. 2014. Вип. 4. С. 152–157. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/>... (дата звернення: 23.09.2025).

28. Ничкало Н. Г. Управління закладами освіти в умовах модернізації: монографія. Київ : Педагогічна думка, 2010. 278 с.

29. Оновлений Базовий компонент дошкільної освіти. Київ : МОН України, 2024. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 23.09.2025).

30. Парамонова К. Ю. Аналіз ефективності управління закладами дошкільної освіти. *Науковий вісник*. 2022. Вип. 15. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/>... (дата звернення: 23.09.2025).

31. *Пів року на посаді освітнього омбудсмена: основні напрями та результати роботи*. Офіц. вебсайт Служби освітнього омбудсмена України. 08 трав. 2025. URL: <https://eo.gov.ua/>... (дата звернення: 23.09.2025).

32. Підласий І. П. Дошкільна педагогіка : підручник. Київ : Освіта, 2018. 368 с.

33. Пісоцька Л. С. Управління фінансами, бухгалтерським обліком та економічним розвитком дошкільної освіти як один із функціональних напрямів управлінської діяльності. *Педагогічний дискурс*. 2012. № 11. С. 232–233.

34. Правове забезпечення управління освітою : навч. посіб. / за ред. В. П. Іваненка. Київ : Вища школа, 2017. 256 с.

35. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 19 листоп. 2024 р. № 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4059-20> (дата звернення: 23.09.2025).

36. Про дошкільну освіту: Закон України від 06 черв. 2024 р. № 3788-IX. *Голос України*. 2024. № 119. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20> (дата звернення: 23.09.2025).

37. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовт. 2014 р. № 1706-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18> (дата звернення: 23.09.2025).

38. Про затвердження Базового компоненту дошкільної освіти України: наказ МОН України від 12 січ. 2021 р. № 33. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0033729-21> (дата звернення: 23.09.2025).

39. Про затвердження Положення про дошкільний навчальний заклад: постанова Кабінету Міністрів України від 12 берез. 2003 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2003-п> (дата звернення: 23.09.2025).

40. Про затвердження Положення про цифрове портфоліо вихованця: наказ МОН України від 25 лют. 2024 р. № 112. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 23.09.2025).

41. Про затвердження Типового статуту закладу дошкільної освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 23.09.2025).

42. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 23.09.2025).

43. Про освіту: Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 23.09.2025).

44. Про охорону дитинства: Закон України від 26 квіт. 2001 р. № 2402-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 30. Ст. 142. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14> (дата звернення: 23.09.2025).

45. Савченко О. Я. Освітній процес у закладах дошкільної освіти: монографія. Київ : Педагогічна думка, 2017. 340 с.

46. Савченко О. Я. Освітній процес у закладах дошкільної освіти: монографія. Київ : Педагогічна думка, 2017. 340 с.
47. Сиротенко Т. В. Правові аспекти управління закладами дошкільної освіти. *Вісник освіти України*. 2021. № 3. С. 45–52.
48. Служба освітнього омбудсмена України. «Пів року на посту освітнього омбудсмена: основні напрями та результати роботи» / Офіційний веб-сайт, 08.05.2025. URL: <https://eo.gov.ua/piv-roku-na-posadi-osvitnoho-ombudsmena-osnovni-napriamy-ta-rezultaty-roboty/2025/05/08/> (дата звернення: 23.09.2025).
49. Соловей Ю. О. *Державний контроль в управлінні діяльністю закладів дошкільної освіти в Україні (друга половина XX – початок XXI ст.)* дис. ... д-ра філос. наук : 011.00.04. Черкаси, 2021. 350 с. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/>... (дата звернення: 23.09.2025).
50. Тимошенко О. В. Управління закладом дошкільної освіти: правові та організаційні аспекти: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 212 с.
51. Тимошко Г. М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії практики. *Теорія та методика управління освітою*, № 7, 2011 р. с.2]
52. Фінансова автономія в закладах освіти України: успішні кейси впровадження. *Нова українська школа*. 2022. URL: <https://nus.org.ua/>... (дата звернення: 23.09.2025).
53. Фінансування дошкільної освіти. Національна система освіти України – Eurydice Ukraine. URL: <https://eurydice.iea.gov.ua/>... (дата звернення: 23.09.2025).
54. Хомишин І. Ю. Аналіз нормативно-правових актів у сфері дошкільної освіти. *Актуальні проблеми національного управління*. 2018. Вип. 43. С. 97–104. URL: <https://apnl.dnu.in.ua/>... (дата звернення: 23.09.2025).

55. Чанишева Г.І., Наньєва М.І. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджерів. *Економіка та суспільство*. Випуск 30. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-56>.

56. Шикиринська О. Особливості науково-методичного забезпечення закладу дошкільної освіти. *Сучасні інформаційні технології в освіті*. 2023. Вип. 2. С. 45–52. URL: <https://vspu.net/>... (дата звернення: 23.09.2025).

57. Як доступ дітей до дошкільної освіти впливає на дитину, батьків та економіку країни. *Офіц. вебсайт Служби освітнього омбудсмена України*. 2023. URL: <https://eo.gov.ua/>... (дата звернення: 23.09.2025).

58. Arvola O., Lastikka A.-L., Reunamo J. Збільшення участі дітей іммігрантів у контексті дошкільної освіти Фінляндії. *European Journal of Social Sciences*, 2018. 22(3), 1–14. URL: https://www.researchgate.net/publication/320852745_Increasing_Immigrant_Children%27s_Participation_in_the_Finnish_Early_Childhood_Education_Context (date of application: 27.10.2025).

59. Bianchi S. Building and Strengthening the Legal Framework on Early Childhood Care and Education Rights: Thematic Report. *Right to Education Initiative*, 2022. URL: <https://www.right-to-education.org/> (date of application: 23.09.2025).

60. Early Childhood Workforce Initiative. (n.d.). Estonia: Early Childhood Education and Care Workforce Profile. URL: <https://www.earlychildhoodworkforce.org/taxonomy/term/118> (date of application: 27.10.2025).

61. France. Starting Strong IV Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care Country Note OECD. 2016. URL: <http://www.oecd.org/education/school/ECECMN-France.pdf> (date of application: 23.09.2025).

62. Germany. Starting Strong IV Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care Country Note OECD. 2016.

URL:<http://www.oecd.org/education/school/ECECMN-Germany.pdf>. date of application: 01.11.2025).

63. Korea. Starting Strong IV Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care Country Note OECD. 2016. URL: <http://www.oecd.org/education/school/ECECMN-Korea.pdf> (date of application: 01.11.2025).

64. Leinonen J. Venninen T., & Lipponen L. Підтримка участі дітей у фінських центрах догляду за дітьми. Nordic Early Childhood Education Research Journal, 2013. 7(8), 1–16. URL: https://www.researchgate.net/publication/257557040_Supporting_Children%27s_Participation_in_Finnish_Child_Care_Centers (date of application: 27.10.2025).

65. Moldova preschool and general education: transitioning to a decentralized service delivery model selected. 2018. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/106571523893165988/pdf/123660REVISSED-PUBLIC-P161676-MD-Decentralization-Analysis-final-for-imagebank-4-2018.pdf> (date of application: 27.10.2025).

66. Polish eurydice unit the system of education in Poland Warsaw. Poland. 2008. URL: https://eurydice.org.pl/brepo/panel_repo_files/2021/10/07/n1daqm/the-system-2008.pdf date of application: 01.11.2025).

67. Save the Children & UNESCO. *Clarifying the Legal Framework of ECCE Rights: Key Components and Obligations – Expert Workshop Meeting Report*. 2023. 24 p. URL: <https://www.right-to-education.org/> (date of application: 23.09.2025).

68. UNESCO. *Освіта 2030: Декларація Інчхон та рамки дій для реалізації Цілі сталого розвитку 4* : прийнято 21 трав. 2015 р. URL: <https://unesdoc.unesco.org/>... (дата звернення: 23.09.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Види юридичної відповідальності учасників освітнього процесу в закладах дошкільної освіти

Вид відповідальності	Підстави виникнення	Приклади порушень у ЗДО	Наслідки / Санкції
Адміністративна	Порушення адміністративного законодавства у сфері освіти	Недотримання санітарно-гігієнічних норм;	Штрафи, попередження, приписи на усунення порушень, відсторонення від посади
		Незаконна відмова у зарахуванні дитини;	
		Порушення вимог безпеки;	
		Невиконання приписів органів контролю	
Дисциплінарна	Недотримання трудової дисципліни, етики,	Запізнення без поважної причини;	Догана, зауваження, попередження,

	посадових інструкцій	Неналежне виконання професійних функцій;	позбавлення премій, звільнення
		Порушення педагогічної етики;	
		Грубе ставлення до дітей чи колег	
Цивільно-правова	Завдання матеріальної чи моральної шкоди дитині, батькам або їхньому майну	Тілесні ушкодження через недбалість;	Відшкодування збитків, компенсація моральної шкоди (за рішенням суду)
		Псування особистих речей;	
		- Психологічне насильство чи приниження	
Кримінальна	Вчинення злочину, передбаченого КК України	Зловживання службовим становищем;	Позбавлення волі, штрафи, судимість,

		Насильство щодо дітей (фізичне, сексуальне, психологічне);	позбавлення права працювати в освіті (тимчасово або довічно
		Умисне завдання шкоди здоров'ю;	
		Недбалість із тяжкими наслідками (смерть, інвалідність)	

Додаток Б

Анкета для керівників та педагогічних працівників закладів дошкільної освіти

Мета: з'ясувати стан управління ЗДО та рівень впровадження оновлених положень Закону України «Про дошкільну освіту» (2024 р.).

Гіпотеза: ефективність управління закладами дошкільної освіти зростає за умови активного впровадження положень оновленої редакції Закону України «Про дошкільну освіту» (2024 р.) та посилення управлінської автономії керівників.

1. **Як Ви оцінюєте рівень ефективності управління у Вашому ЗДО?**
 - ☐ Високий
 - ☐ Достатній
 - ☐ Середній
 - ☐ Низький
2. **Чи ознайомлені Ви з оновленою редакцією Закону України «Про дошкільну освіту» (2024 р.)?**
 - ☐ Так, добре ознайомлений(а)
 - ☐ Частково знайомий(а)
 - ☐ Чув(ла), але не вивчав(ла)
 - ☐ Ні, не ознайомлений(а)
3. **Які основні проблеми управління ЗДО Ви вважаєте найбільш актуальними? (можна обрати до 2 варіантів)**
 - ☐ Недостатнє фінансування
 - ☐ Брак кваліфікованих кадрів
 - ☐ Недосконалість нормативно-правової бази
 - ☐ Обмежена управлінська автономія
 - ☐ Недостатня цифровізація управління
 - ☐ Інше (вказіть): _____
4. **Чи відчуваєте Ви достатній рівень управлінської автономії в межах чинного законодавства?**
 - ☐ Так
 - ☐ Частково
 - ☐ Ні
5. **Як Ви оцінюєте рівень цифровізації управлінських процесів у Вашому ЗДО?**
 - ☐ Високий

- ☐ Середній
 - ☐ Низький
 - ☐ Відсутній
6. **Чи достатньо нормативно-правових ресурсів для ефективної роботи керівника ЗДО?**
- ☐ Так, повністю
 - ☐ Частково
 - ☐ Ні
7. **Які напрями потребують першочергового вдосконалення в управлінні ЗДО? (можна обрати до 2 варіантів)**
- ☐ Підвищення правової компетентності керівників
 - ☐ Удосконалення нормативно-правової бази
 - ☐ Посилення фінансової автономії
 - ☐ Цифровізація управління
 - ☐ Підвищення кваліфікації педагогів
 - ☐ Інше (вказіть): _____

Додаток В

Результати проведеного дослідження

