

УДК 373.2:37.014:004.8

DOI: [https://doi.org/10.63437/3083-6433-2026-1\(36\)-09](https://doi.org/10.63437/3083-6433-2026-1(36)-09)
Клімова Людмила,

старший викладач кафедри дошкільної та початкової освіти,

Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради,
м. Дніпро, Україна

Klimova Liudmyla,

Senior Lecturer at the Department of Preschool and Primary Education,

Municipal Institution of Higher Education
“Dnipro Academy of Continuing Education”
of the Dnipropetrovsk Regional Council,
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0003-1161-617X>
Григоров Георгій,

кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри дошкільної та початкової освіти,

Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради,
м. Дніпро, Україна

Hryhorov Heorhii,

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Preschool and Primary Education, Municipal Institution of Higher Education “Dnipro Academy of Continuing Education” of the Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0001-7395-273X>
Григорова Марія,

кандидат біологічних наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту,

Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради,
м. Дніпро, Україна

Hryhorova Mariia,

Candidate of Biological Sciences, Associate Professor, Deputy Director of the Research and Educational Institute, Municipal Institution of Higher Education “Dnipro Academy of Continuing Education” of the Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0001-9825-4815>
Мазур Ірина,

старший викладач кафедри дошкільної та початкової освіти,

Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради,
м. Дніпро, Україна

Mazur Iryna,

Senior Lecturer at the Department of Preschool and Primary Education, Municipal Institution of Higher Education “Dnipro Academy of Continuing Education” of the Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-7281-7955>

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація.

У статті розглянуто трансформацію ролі керівника закладу дошкільної освіти в умовах цифровізації освіти та інтеграції штучного інтелекту. Дослідження акцентує на необхідності переходу від традиційного адміністративного управління до стратегічного лідерства, що вимагає високої

адаптивності, цифрової компетентності та здатності до інновацій. Автори аналізують ключові виклики, з якими стикається керівник закладу дошкільної освіти: цифрову нерівність, етичні дилеми, необхідність балансу між традиціями та інноваціями, а також автоматизацію управлінських процесів. Запропоновано шляхи розв'язання цих проблем, зокрема розвиток адаптивності через стратегічне мислення та цифрову компетентність, впровадження командних підходів, посилення державно-громадського управління, організацію безперервного професійного розвитку та формування цілісної цифрової освітньої екосистеми. У висновку наголошено, що успішна трансформація залежить від розвитку адаптивних якостей керівника, який виступає архітектором змін, інтегруючи технології з гуманітарними цінностями дошкільної освіти.

Ключові слова: сучасний керівник закладу дошкільної освіти; цифрова трансформація; адаптивність; штучний інтелект; цифрова компетентність; стратегічне лідерство; управління інноваціями; цифрова гігієна; державно-громадське управління; дошкільна освіта; освітня екосистема; професійний розвиток.

MANAGEMENT ACTIVITIES OF THE HEAD OF A PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION

Summary.

The modern era is characterized by the rapid digitalization of all spheres of life, and education, particularly preschool education, is no exception. The integration of artificial intelligence (AI) and digital technologies creates new challenges and opportunities for managerial activity.

The article explores the transformation of the professional role of the head of a preschool education institution from a traditional administrator to an adaptive strategic leader. Emphasis is placed on the need to develop new competencies, among which adaptability, digital literacy, the ability to innovate, and strategic thinking are key.

The aim of the article is to provide a comprehensive analysis of the problems faced by the head of a preschool education institution in the context of digital transformation and to identify ways to overcome them through the implementation of modern management models. Theoretical research methods were used, including the analysis of scholarly literature and regulatory documents, as well as the systematization and generalization of data.

As a result of the study, the main challenges were identified: digital inequality and the competence gap, ethical dilemmas, the need to balance traditions and innovations, and the transformation of management processes. The article proposes solutions, including the development of adaptability through strategic thinking and digital competence, the introduction of team-based and interdisciplinary approaches, the strengthening of public-private partnership, the organization of continuous professional development, and the formation of an integrated digital educational ecosystem in preschool education institutions.

The conclusion emphasizes that the successful digital transformation of a preschool institution is determined by the manager's ability to act as an architect of change, integrating technological innovations with the humanistic values of preschool pedagogy. The analysis lays a theoretical foundation for further empirical research on the effectiveness of specific AI tools in preschool education institution management and for the development of models for assessing the digital maturity of leaders.

Keywords: modern preschool leader; digital transformation; adaptability; artificial intelligence; digital competence; strategic leadership; innovation management; digital hygiene; public-private partnership; preschool education; educational ecosystem; professional development.

Вступ. Сучасна система дошкільної освіти України перебуває в стані динамічної трансформації, зумовленої процесами цифровізації, інтеграцією штучного інтелекту (ШІ) та новими соціально-економічними викликами. У цих умовах ключова роль у забезпеченні якості та доступності освіти належить керівнику закладу дошкільної освіти. Його діяльність еволюціонує від традиційного адміністративного управління до стратегічного лідерства, що вимагає високого рівня адаптивності, цифрової компетентності та здатності до інновацій. Цифрова трансформація, прискорена глобальними трендами та національними ініціативами, серед яких Дорожня

карта регулювання штучного інтелекту в Україні (2023) [3] та Концепція цифрової гігієни дітей дошкільного віку (2025) [4], формує нову парадигму управління. Інтенсивне впровадження цифрових технологій і генеративних моделей ШІ зумовлює перегляд ролі сучасного керівника, адаптивність якого визначає ефективність організаційних змін в установі. Виникає парадоксальна ситуація: технологічний інструментарій розширюється, але його успішна інтеграція залежить від «людського чинника» – готовності та здатності керівника закладу дошкільної освіти трансформувати управлінську діяльність.

Актуальність наукових досліджень сьогодення зумовлена необхідністю теоретичного осмислення та практичного впровадження нових управлінських моделей, які б синтезували традиційні цінності дошкільної педагогіки (безпеку, інклюзивність, розвиток особистості дитини) з можливостями, що відкриваються завдяки ШІ та цифровими платформами. Сучасний керівник закладу дошкільної освіти стає не просто адміністратором, а й адаптивним лідером, стратегом та інтегратором технологій у педагогічний процес. Його ключовими завданнями стають: формування стратегії цифрового розвитку закладу, забезпечення кібербезпеки та захисту даних дітей, розвиток цифрової грамотності колективу, побудова ефективного партнерства з батьками та спільнотою в цифровому середовищі.

Мета статті – здійснити комплексний аналіз можливостей і викликів, що стоять перед керівником закладу дошкільної освіти в контексті цифрової трансформації, а також узагальнити критерії адаптивного управління, що забезпечує якість дошкільної освіти в нових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема модернізації управління дошкільною освітою в умовах технологічних і соціальних змін активно досліджується в сучасних українських і зарубіжних наукових працях. Аналіз останніх публікацій дає змогу виділити декілька ключових напрямів, які, однак, досі існують паралельно, потребуючи інтеграції.

Перший напрям – це дослідження впливу цифровізації та ШІ на освітній процес і компетентності педагогів. Українські науковці Н. Морзе, М. Бойко, О. Струтинська, Є. Смирнова-Трибульська [2] та М. Умрик зі співавторами [7] аналізують, якою має бути цифрова компетентність учителів у галузі використання ШІ, наголошуючи на необхідності критичного осмислення технологій та їх інтеграції в педагогічну практику. Міжнародні рамки, зокрема розроблені ЮНЕСКО [9; 10], задають глобальні орієнтири для формування ШІ-компетентностей і прогнозують можливі сценарії розвитку освіти в умовах поширення ШІ. Водночас ці роботи зосереджені переважно на вчителях загальної середньої освіти, залишаючи поза увагою специфіку дошкільної ланки, де взаємодія з технологіями має бути особливо дозованою та етично вивіреною.

Другим напрямом є вивчення адаптивності та лідерських якостей керівників. Теоретична модель А. Караєвлі та Д. Холла [11] показує, як різноманітний професійний досвід сприяє адаптивності менеджерів. У контексті освіти Дж. Мілтон та А. Аль-Бусаїді [12] стверджують, що в епоху ШІ значення гнучкості мислення та лідерських якостей постійно зростає. Натомість Л. Фаміларська [13] емпірично виявляє критерії адаптивного керівника закладу дошкільної освіти: стратегічне мислення, цифрова компетентність, психологічна готовність до інновацій і вміння інтегрувати ШІ в управлінську практику. Однак ці дослідження часто не враховують специфічних викликів саме дошкільної освіти, де головним «продуктом» є не знання, а розвиток дитини.

Третій напрям окреслює питання управління закладами дошкільної освіти в Україні. Зокрема О. Рейпольська [5] розробляє критерії моніторингу управлінської діяльності директора закладу дошкільної освіти, виділяючи формування стратегії розвитку, створення психологічно комфортного середовища, ефективність кадрової політики. Водночас І. Шоробура [8] досліджує особливості державно-громадського управління, акцентуючи на демократичних формах взаємодії з батьками та громадою. У монографії О. Казачінер та Ю. Бойчука [14] систематизовано організаційно-правові засади управління ЗДО та проаналізовано діяльність керівника як лідера-менеджера. Ці праці створюють фундамент для розуміння управлінських процесів, проте вони лише побіжно торкаються впливу цифрових технологій та ШІ.

Насамкінець нормативні документи [3; 4] задають вектори розвитку: Дорожня карта регулювання ІІІ окреслює правові рамки, а Концепція цифрової гігієни дітей дошкільного віку вперше на державному рівні порушує питання безпечного використання цифрових інструментів у роботі з дітьми. Однак механізми імплементації цих положень у щоденну діяльність керівника ЗДО залишаються недостатньо розробленими.

Таким чином, сучасна наукова думка концентрується на синтезі двох векторів: технологічного (ІІІ, цифровізація) та гуманітарного (адаптивність, лідерство, якість управління). Однак відчувається потреба в комплексних роботах, які б інтегрували ці напрями стосовно конкретної фігури керівника закладу дошкільної освіти, що постає головним агентом змін в установі. Пропоноване увазі читачів дослідження покликане заповнити цю прогалину, об'єднавши наявні напрацювання в цілісну картину.

Виклад основного матеріалу. Варто окреслити проблеми та шляхи трансформації управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти. Управління закладом дошкільної освіти в сучасних умовах стикається з комплексом взаємопов'язаних проблем, що вимагають від керівника не лише адміністрування, а й стратегічного бачення, а також готовності до постійного навчання та змін. Глибина цих викликів зумовлена тим, що вони водночас перебувають у технологічній, педагогічній, етичній та організаційній площинах. Одним із найгостріших викликів є цифрова нерівність та розрив у компетенціях. Як показують дослідження [2; 7], рівень обізнаності директорів закладів дошкільної освіти про можливості ІІІ залишається вкрай нерівномірним: частина керівників демонструє низький або середній рівень знань, що обмежує їхню здатність ефективно впроваджувати технології. Це породжує природний опір інноваціям серед педагогічного колективу, який, згідно з теорією дифузії інновацій Е. Роджерса [6], можна диференціювати за ступенем готовності до змін: від «прихильників прискореного впровадження» до «скептиків». Керівник має не лише сам подолати цей розрив, а й створити умови для професійного зростання всього колективу, що неможливо без глибокого розуміння психологічних механізмів сприйняття нового.

Інший виклик пов'язаний з етичними та нормативними дилемами. Інтенсивне використання цифрових технологій та ІІІ в роботі з дітьми дошкільного віку породжує серйозні питання: захист приватності та персональних даних дітей, запобігання маніпулятивному впливу на їхню свідомість, забезпечення кібербезпеки. Концепція цифрової гігієни [4] актуалізує необхідність розроблення чітких етичних стандартів, але їх практична імплементація в щоденну діяльність закладу дошкільної освіти лягає на плечі керівника. Він має стати гарантом того, що технології слугують розвитку дитини, а не шкодять їй, що вимагає не лише знання нормативної бази, а й сформованої етичної позиції.

Тісно пов'язана з цим необхідність балансу між традиціями та інноваціями. Дошкільна освіта ґрунтується на цінностях гри, емоційного розвитку та безпосереднього спілкування. Упровадження цифрових інструментів не має витіснити ці фундаментальні речі. Як зазначає А. Анішук [1], актуальні проблеми дошкільної освіти вимагають збереження її гуманістичної сутності. Керівник має знайти ту міру технологізації, що збагачує освітній процес, не руйнуючи його природної основи. Це завдання ускладнюється тим, що чітких методичних рекомендацій щодо інтеграції ІІІ в дошкільну освіту поки що обмаль.

Водночас відбувається трансформація самих управлінських процесів. Рутинні адміністративні завдання (документообіг, моніторинг відвідуваності, аналіз даних) дедалі більше підлягають автоматизації за допомогою ІІІ – через використання чатботів для батьків, систем візуальної аналітики, інструментів для аналізу документів. Це змінює зміст праці керівника, зміщуючи фокус на стратегічне планування, розвиток людського капіталу та побудову партнерств. Однак, як свідчать дані ЮНЕСКО [10], автоматизація може призвести до нових форм нерівності, якщо керівники не будуть готові до перерозподілу ресурсів і перекваліфікації персоналу.

Відповіддю на ці виклики має стати цілеспрямований розвиток адаптивності як ключової компетентності керівника. Адаптивність – це комплексна якість, що поєднує управлінську чуйність, технологічну обізнаність та етичну відповідальність. Вона розвивається через стратегічне мислення: уміння розробляти програму цифрової трансформації закладу дошкільної

освіти, проводити SWOT-аналіз, визначати довгострокові цілі в умовах невизначеності [11; 13]. Важливим складником є цифрова компетентність, яка виходить за межі базового користування: керівник має не лише використовувати інструменти (ChatGPT, NotebookLM тощо), а й розуміти принципи їхньої роботи, критично оцінювати результати та інтегрувати їх у педагогічну практику [2; 7]. Не менш значущою є психологічна готовність до інновацій – створення в колективі атмосфери відкритості до експериментів, підтримка педагогів в освоєнні нового, готовність вчитися на помилках.

Ефективне подолання складних педагогічних та управлінських завдань вимагає переходу від ієрархічної моделі до мультидисциплінарної командної роботи. До такої команди мають входити не лише педагоги та методисти, а й психологи, логопеди, дефектологи, представники батьківського комітету та громадських організацій. Роль керівника трансформується в роль фасилітатора та координатора, що забезпечує ефективний обмін інформацією та колективну відповідальність за результат. Такий підхід корелює з ідеями державно-громадського управління, які в цифрову епоху набувають нового звучання [8]. Створення опікунських рад з онлайн-участю, публічна цифрова звітність, використання платформ для збору пропозицій від батьків – усе це посилює прозорість і підзвітність закладу дошкільної освіти, сприяє залученню громади до ухвалення рішень.

Особливу увагу варто приділити безперервному професійному розвитку і перепідготовці. Керівник має не лише сам постійно вчитися, а й вибудовувати систему професійного зростання для всього колективу. Це передбачає організацію практикумів і майстер-класів із використання ШІ-інструментів (подібно до досвіду, описаного в [13]), стимулювання участі в онлайн-курсах на платформі «Дія. Цифрова освіта», впровадження системи наставництва для менш досвідчених у цифровому відношенні педагогів. Важливо, щоб ці заходи були системними, а не епізодичними.

Зрештою, завдання керівника – не розрізнене впровадження інструментів, а побудова цілісної цифрової освітньої екосистеми закладу дошкільної освіти. Така екосистема може охоплювати адаптивні навчальні платформи для індивідуальної роботи з дітьми з особливими освітніми потребами (ООП), системи аналітики для моніторингу розвитку дітей і ранньої діагностики проблем, цифрові портфоліо вихованців, закриті комунікаційні платформи для взаємодії з батьками, інструменти для автоматизації адміністративно-господарської роботи [5; 14]. Інтеграція цих елементів у єдину систему дає змогу отримати синергетичний ефект і підвищити якість управління.

Таким чином, подолання викликів пов'язане з переходом від управління як адміністрування до управління як стратегічного лідерства та проєктування освітнього середовища. Керівник стає архітектором змін, який, спираючись на нові технології та розвиваючи адаптивність колективу, забезпечує якість дошкільної освіти, що відповідає вимогам ХХІ століття.

Висновки. Здійснений аналіз дає змогу стверджувати, що сучасний керівник закладу дошкільної освіти переживає глибоку трансформацію своєї професійної ролі. З адміністратора, відповідального переважно за дотримання нормативно-правових вимог і господарське функціонування, він перетворюється на адаптивного лідера, стратега та інноватора. Його ключовим завданням стає інтеграція цифрових технологій, що стрімко розвиваються, особливо штучного інтелекту, у педагогічну практику та управлінські процеси за безумовного пріоритету етичних норм, безпеки та інтересів розвитку дитини дошкільного віку.

Успішність цієї трансформації визначається розвитком комплексу адаптивних якостей керівника, серед яких центральне місце займають: стратегічне мислення, що дає змогу проєктувати майбутнє установи в умовах невизначеності; цифрова компетентність, що виходить за рамки базової грамотності до рівня осмисленого інтегратора технологій; психологічна готовність до постійних змін і навчання; здатність вибудовувати ефективне державно-громадське управління на принципах прозорості та партнерства.

Реальні практики з навчання педагогічних колективів роботі з ШІ-інструментами, зокрема описаний Л. Фаміларською [13] досвід, показують, що шлях цифрової трансформації залежить

не від механічної закупівлі обладнання, а від інвестиції в людський капітал, а саме – у знання, навички та нову управлінську культуру. Причому навіть найпередовіші технології нічого не змінять у закладі дошкільної освіти, якщо керівник не готовий адаптуватися, швидко вчитися та вести за собою колектив.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням ефективності конкретних інструментів штучного інтелекту в управлінській діяльності закладу дошкільної освіти, розробленням моделі оцінки цифрової зрілості керівника, а також аналізом найкращих практик побудови партнерських мереж між закладом дошкільної освіти, батьками вихованців, місцевими громадами та ІТ-сектором в інтересах розвитку дітей дошкільного віку. Зрештою, адаптивність керівника закладу дошкільної освіти виявляється тим «людським інтерфейсом», що визначає, чи стануть цифрові технології інструментом для розкриття потенціалу кожної дитини або джерелом нових ризиків і нерівностей.

Використані літературні джерела

1. Аніщук А. М. Актуальні проблеми дошкільної та інклюзивної освіти: навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 012 Дошкільна освіта. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. 268 с. URL: <http://lib.ndu.edu.ua/dspace/bitstream/123456789/2920/1/макет%20%281%29.pdf>
2. Морзе Н. В., Бойко М. А., Струтинська О. В., Смирнова-Трибульська Є. М. Якою має бути цифрова компетентність вчителів у галузі використання штучного інтелекту? *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2024. № 16. С. 76–91. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2024.166>.
3. Дорожня карта з регулювання штучного інтелекту в Україні. *Міністерство цифрової трансформації України*. Жовтень 7, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/regulyvannya-shtuchno-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-dorozhnyu-kartu>
4. Про схвалення Концепції цифрової гігієни дітей дошкільного віку: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 травня 2025 р. № 432-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/432-2025-p#Text>.
5. Рейпольська О. Моніторинг управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти. *Теоретичні та методичні проблеми навчання дітей та учнівської молоді*. 2023. № 27. Кн. 2. С. 163–173. DOI: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2023-27-2-163-173>.
6. Rogers E.M. Diffusion of innovations / переклад з англійської V. Stark. Київ: Києво-Могилянська академія, 2009. 591 с.
7. Умрик М. А., Морзе Н. В., Смирнова-Трибульська Є. М. Розвиток компетентностей освітян у галузі використання штучного інтелекту в цифровому суспільстві. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2025. № 18. С. 159–173. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2025.1813>.
8. Шоробура І. М. Державно-громадське управління в закладах дошкільної освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2022. Вип. 81. С. 58–68.
9. AI competency framework for teachers. Paris: UNESCO, 2024. 52 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391104>.
10. AI and the future of education: disruptions, dilemmas and directions. Paris: UNESCO, 2025. 165 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000395236/PDF/395236eng.pdf.multi>.
11. Karaevli, A., Hall, D. How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*. 2000. Vol. 69, Issue 3. P. 359–373. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.009>.
12. Milton J., Al-Busaidi A. Нова роль лідерства в епоху штучного інтелекту: освітній сектор. *SHS Web of Conferences*. 2023. Том 156. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202315609005>.
13. Familarska L. Управління дошкільними навчальними закладами: виклики та можливості штучного інтелекту. *Відкрите освітнє електронне середовище сучасного університету*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2025.1915>.
14. Kazachiner O., Boychuk Y. Management of preschool education institutions: monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2025. 141 p. DOI: <https://doi.org/10.46299/979-8-89692-721-1>.

References

1. Anishchuk, A. M. (2023). Aktualni problemy doshkilnoi ta inkluzyvnoi osvity [Actual problems of preschool and inclusive education]. Nizhyn. 268 p. Retrieved from: <http://lib.ndu.edu.ua/dspace/bitstream/123456789/2920/1/макет%20%281%29.pdf>. [in Ukrainian].
2. Morze, N. V., Boiko, M. A., Strutynska, O. V., & Smyrnova-Trybulska, Ye. M. (2024). Yakoi maie buty tsyfrova kompetentnist vchyteliv u haluzi vykorystannia shtuchnoho intelektu? [What should be the digital competence of teachers in the field of using artificial intelligence?]. *Vidkryte osvितnie e-seredovyshche suchasnoho universytetu – Open educational e-environment of modern university*, (16), 76-91. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2024.166>. [in Ukrainian].
3. (2023). Dorozhnia karta z rehuliuвання shtuchnoho intelektu v Ukraini [Roadmap for artificial intelligence regulation in Ukraine]. *Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy*. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/reguluvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-dorozhnyu-kartu> [in Ukrainian].
4. (2025). Pro skhvalennia Kontseptsii tsyfrovoy hihieny ditei doshkilnoho viku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 432-r [On approval of the Concept of digital hygiene of preschool children: Order Kabinetu Ministriv Ukrainy No. 432-r]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/432-2025-p#Text>. [in Ukrainian].
5. Reipolska, O. (2023). Monitorynh upravlinskoi diialnosti kerivnyka zakladu doshkilnoi osvity [Monitoring of management activity of the head of the preschool education institution]. *Teoretychni ta metodychni problemy navchannia ditei ta uchnivskoi molodi – Theoretical and methodological problems of teaching children and students*, 27(2), 163-173. DOI: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2023-27-2-163-173>. [in Ukrainian].
6. Rogers, E. M.; Stark, V. (Trans.) (2009). Dyfuziia innovatsii [Diffusion of innovations]. Kyiv. 591 p. [in Ukrainian].
7. Umryk, M. A., Morze, N. V., & Smyrnova-Trybulska, Ye. M. (2025). Rozvytok kompetentnostei osvitan u haluzi vykorystannia shtuchnoho intelektu v tsyfrovomu suspilstvi [Development of educators' competencies in the field of using artificial intelligence in a digital society]. *Vidkryte osvितnie e-seredovyshche suchasnoho universytetu – Open educational e-environment of modern university*, (18), 159-173. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2025.1813>. [in Ukrainian].
8. Shorobura, I. M. (2022). Derzhavno-hromadske upravlinnia v zakladakh doshkilnoi osvity [State-public management in preschool education institutions]. *Naukovi zapysky. Serii: Pedahohichni nauky – Scientific Notes. Series: Pedagogical Sciences*, (81), 58-68. [in Ukrainian].
9. (2024). AI competency framework for teachers. *UNESCO*. Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391104>.
10. (2025). AI and the future of education: disruptions, dilemmas and directions. *UNESCO*. Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000395236/PDF/395236eng.pdf.multi>.
11. Karaevli, A., & Hall, D. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 359-373. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.009>.
12. Milton, J., & Al-Busaidi, A. (2023). Nova rol liderstva v epokhu shtuchnoho intelektu: osvितnii sektor [New role of leadership in the era of artificial intelligence: educational sector]. *SHS Web of Conferences*, 156 p. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202315609005>. [in Ukrainian].
13. Familarska, L. (2025). Upravlinnia doshkilnymi navchalnymi zakladamy: vyklyky ta mozhlyvosti shtuchnoho intelektu [Management of preschool educational institutions: challenges and opportunities of artificial intelligence]. *Vidkryte osvितnie elektronne seredovyshche suchasnoho universytetu – Open educational e-environment of modern university*, 19. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2025.1915>. [in Ukrainian].
14. Kazachiner, O., & Boychuk, Y. (2025). Management of preschool education institutions. Boston. 141 p. DOI: <https://doi.org/10.46299/979-8-89692-721-1>.

Прийнято 14 квітня 2026 року.

Затверджено 8 травня 2026 року.

Опубліковано 31 травня 2026 року.

Матеріал ліцензується на умовах міжнародної ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).