

CROSS-CULTURAL STUDIES IN HIGHER SCHOOL PEDAGOGY

INTERNATIONAL COLLECTIVE MONOGRAPH



**MUNICIPAL ESTABLISHMENT
«KHARKIV HUMANITARIAN-PEDAGOGICAL ACADEMY»
OF KHARKIV REGIONAL COUNCIL**

**CROSS-CULTURAL STUDIES
IN HIGHER SCHOOL PEDAGOGY**

International collective monograph

ISBN 978-80-88618-32-4 (E-book)

DOI NUMBER: 10.46489/CCSIHSP-23

**Kharkiv-Praha
2023**

Theoretical substantiation of socio-pedagogical conditions for the development of social competence of children of primary school age with autism in the inclusive educational environment of SGSE (<i>Hladun T.</i>).....	458
Implementation of the structural-functional model of formation of informational competence of future primary school teachers in the process of professional training (<i>Drokina A.</i>).....	477
Practical implementation of pedagogical conditions for the formation of the readiness of future primary school teachers to educate the culture of gender relations in younger schoolchildren (<i>Ilina O.</i>).....	503
Implementation of the structural-functional model of the system of education of social values in future teachers of pre-school education (<i>Kapustina O.</i>).....	538
Implementation of the technology of forming the innovative style of professional activity of the future teacher (<i>Kuznetsova O.</i>).....	572
Implementation of the technology of education of the national dignity of higher education acquires by means of Ukrainian folk art (<i>Odarchenko V.</i>).....	607
Organizational and methodological principles of the system for assessing the technical competence of future computer science teachers (<i>Otroshko T.</i>).....	641
Study of the efficiency of the system of social and pedagogical correction of ageism among education acquires (<i>Pecherytsia N., Anholenko V.</i>).....	658
Implementation of the technology for the development of creative abilities of future primary school teachers (<i>Poliakova I.</i>).....	694
Implementation of the structural-functional model of the system for monitoring development of health-improving motor activity of future physical education teachers (<i>Pompa O.</i>).....	724
Pedagogical conditions for the implementation of the complex purpose program of innovative development management technology in the pre-school education institution (<i>Piekharijeva S., Piekharijeva A.</i>)	751
Ways of training future speech therapist teachers to work in the conditions of a developmental inclusive space (<i>Savinova N., Karpenko K.</i>).....	815
Formation of readiness of students of pedagogical higher education institutions for instrumental and performing activities (<i>Smorodska M., Smorodskyi V., Tsuranova O.</i>).....	838
Analysis and interpretation of the results of experimental work on the implementation of the system of adaptive quality management of music education and artistic and aesthetic education in an institution of higher pedagogical education (<i>Ulianova V.</i>).....	862
Formation of cross-cultural competence of future bachelors in the field of biology (<i>Upatova I.</i>).....	887

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЛЕКСНО-ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

© Пехарєва С., Пехарєва А.

DOI NUMBER: 10.46489/CCSIHSP-23-26

У статті висвітлена система управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти, що містить цілі управління інноваційним розвитком, підходи, технології та педагогічні умови, а також організаційну структуру управління інноваційним розвитком і комплексно-програму технології управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти.

Визначено важливі аспекти впровадження інновацій у дошкільній освіті та запропоновано комплексно-цільову програму для ефективного управління цим процесом.

Проаналізовано поточний стан дошкільної освіти, визначено ключові виклики та можливості її інноваційного розвитку. Акцентовано увагу на ролі управління у впровадженні інновацій та обґрунтовується необхідність створення комплексної програми, яка охоплює різні аспекти діяльності дошкільного закладу.

Досліджено основні етапи реалізації технології в систему управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти. Виокремлено умови виконання комплексно-цільової програми інноваційного розвитку щодо якісної реалізації процесу управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти. Висвітлено питання формування інноваційної культури серед педагогічного колективу, розвитку професійної компетентності вихователів у галузі інноваційної освіти та залучення педагогів до активної участі в інноваційному розвитку закладу дошкільної освіти.

Виокремлено ознаки визначених педагогічних умов, відповідно до ключових функцій, за яких стає можливою реалізація комплексно-цільової програми управління інноваційним розвитком: інноваційність під час розробки програми управління інноваційним розвитком; стратегічність при визначенні цілей програми та способів їх досягнення; ефективність; цілеспрямованість; забезпечення високої якості відповідно до очікуваних результатів; забезпечення зворотного зв'язку.

Ключові слова: технологія, управління, управлінська діяльність у дошкільній освіті, управління інноваційним розвитком, інноваційний розвиток, комплексно-цільова програма, заклад дошкільної освіти.

Piekharieva S., Piekharieva A. «Pedagogical conditions for the implementation of the complex purpose program of innovative development management technology in the preschool education institution» The article covers the management system of innovative development institutions in preschool education, containing the goals of innovation management development, approaches, technologies and pedagogical conditions, as well as the organizational structure of management of innovative development and a complex program of technology management of innovative development in preschool education institutions.

Important aspects of the introduction of innovations in preschool education have been identified, and a comprehensive and targeted program for effective management of this process has been proposed.

The current state of preschool education has been analyzed, and key challenges and opportunities for its innovative development have been identified. Attention is focused on the role of management in the implementation of innovations, and the need to create a comprehensive program that covers various aspects of the activities of a preschool institution is substantiated.

The main stages of implementing the technology into the system of managing the innovative development of the preschool education institution were studied. The conditions for the implementation of the complex-target program of innovative development regarding the quality implementation of the process of managing the innovative development of the preschool education institution are highlighted. The issue of forming an innovative culture among the teaching staff, developing the professional competence of educators in the field of innovative education, and involving teachers in active participation in the innovative development of a preschool education institution is highlighted.

The signs of expediently defined pedagogical conditions are indicated, according to the key functions that make it possible to implement a comprehensive and targeted program of management of innovative development: innovativeness during the development of the program of management of innovative development; strategies in determining program goals and ways to achieve them; efficiency; purposefulness; ensuring high quality in accordance with expected results; providing feedback.

Key words: technology, management, management activity in preschool education, management of innovative development, innovative development, complex-purpose program, preschool education institution.

Актуальність дослідження. Основним засобом модернізаційних перетворень у дошкільній освіті, на практичному рівні, є інноваційна діяльність педагогічних колективів закладів дошкільної освіти. Її успіх визначальною мірою залежить від ефективності управління інноваційним процесом, його здійснення на науковій основі.

Теоретичним підґрунтям розв'язання проблеми інноваційного розвитку закладу дошкільної освіти є праці українських і закордонних учених у галузі інноваційного менеджменту (В. Бичин, М. Йохна, Ю. Крабс, Ю. Лисенко, М. Подолинський, Г. Пономарьова, В. Стадник С. Томпсон, М. Хадгар та ін.) та інноваційного освітнього менеджменту (Л. Даниленко, Л. Калуже, Л. Карамушка, В. Лазарєв, Л. Петриченко, М. Петрі, М. Поташник, А. Харківська та ін.).

У центрі уваги сучасних науковців знаходяться питання інноваційного розвитку освітнього закладу (П. Далін, А. Де Калуже, Ю. Конаржевський, В. Лазарєв, О. Лоренсов, Л. Петриченко, О. Пометун., Г. Пономарьова,

М. Поташник, А. Харківська та ін.).

Окремі аспекти проблеми функціонування та розвитку сучасних закладів дошкільної освіти є предметом досліджень і українських (Л. Артемова, А. Богуш, Н. Гавриш, О. Кононко, К. Крутій, С. Кулачківська, Н. Маковецька, Т. Піроженко З. Плохій, Л. Покроєва, М. Роганова, Х. Шапаренко та ін.), і зарубіжних (М. Йохна, Ю. Крабс, А. Де Калуве та ін.) учених. У працях цих авторів обґрунтовуються концептуальні основи функціонування та подальшого розвитку системи дошкільної освіти (С. Пехарева, М. Роганова, Х. Шапаренко та ін.), окреслюються програмні орієнтири дошкільної освіти і визначаються теоретико-методичні засади їх досягнення (О. Кононко, К. Крутій, Н. Маковецька, З. Плохій, Л. Проколієнко, О. Проскура, та ін.), визначаються педагогічні умови функціонування сучасних закладів дошкільної освіти (О. Кононко, К. Крутій, Н. Маковецька, З. Плохій, С.Пехарева, М. Роганова, Ю.Сирова, А.Харківська, Х. Шапаренко та ін.).

Проте згадані праці порушують тільки окремі питання інноваційного розвитку закладу дошкільної освіти й не можуть вивчатися як фундаментальні.

Дослідження проблеми формування готовності педагога до інноваційної діяльності мають фрагментарний характер. Зокрема, не розроблено систему оволодіння методологією та технологією управлінської діяльності з метою ефективного впровадження інновацій на робочому місці, концептуальні й технологічні положення розвитку змісту, процедури, критерії визначення рівнів готовності педагога до роботи в умовах інновацій.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю усунення суперечності між нагальною потребою вдосконалення процесу інноваційного розвитку закладу дошкільної освіти й недостатнім рівнем розробки його теоретико-методологічного й технологічного забезпечення.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблема інноваційного розвитку освітніх закладів, зокрема закладів дошкільної освіти, належить до інтернаукових проблем сучасної педагогіки.

На пріоритетність формування інноваційного освітнього простору вказують сучасні законодавчі та нормативні документи, найбільш регламентують здійснення інноваційної діяльності Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», накази Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» (від 07.11.00 р. № 522), «Про затвердження Положення про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад» (від 20.02.02 р. № 114), «Про затвердження Положення про здійснення моніторингу виконання інноваційних проектів за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків» (від 17.04.03 р. № 245) та інші.

У сучасних умовах розвитку дошкільної освіти все більшого розмаху набуває процес упровадження інновацій в усі сфери життя закладів дошкільної освіти, незалежно від їх підпорядкування, типів і форм власності.

Систематизацію різних підходів, під якими розуміють сукупність принципів, що обумовлюють стратегію розвитку освітніх закладів, було здійснено українськими (Л. Даниленко, Л. Карамушка, О. Мармаза, та ін.) та зарубіжними вченими (В. Лазарєв, М. Поташник та ін.). Вони виокремили такі найвпливовіші підходи до інноваційного розвитку закладу освіти:

- *за інтегрованістю інноваційних процесів:* системний (інноваційний розвиток закладу освіти здійснюється з позицій системного підходу) або несистемний (інноваційний розвиток закладу освіти не має системного характеру);

- *за типом реагування на зміни:* реактивний (реагування на фактичний стан справ) або випереджальний (на засадах стратегічного управління);

- *за орієнтацією:* на процес (в освітньому закладі впроваджується певна новація з метою, що вона сприятиме підвищенню ефективності роботи

закладу освіти) або на результат (спочатку визначаються бажані результати й тільки після цього починаються пошуки новації, яка дозволяє їх досягти);

- *за суб'єктами управління інноваційним розвитком*: адміністративний (провідна роль в інноваційному розвитку закладу освіти належить адміністрації) або партисипативний (провідна роль в інноваційному розвитку закладу освіти належить педагогічному колективі) [0, 20].

На думку О. Мармази, вибір того чи іншого підходу має здійснюватись із врахуванням реальних умов функціонування освітнього закладу [20, с. 25–67]. Проте в ідеалі інноваційним розвиток освітнього закладу має бути *системним, партисипативним, випереджальним й орієнтованим на результат*.

Спроба реалізувати ці вимоги в системі призвела до появи комплексних підходів до інноваційного розвитку освітнього закладу – стратегічного управління та програмно-цільового підходу.

Переваги використання програмно-цільового підходу до управління закладами освіти аналізуються в працях В. Григораша, О. Касянкової, О. Мармази та ін. До них, українські вчені, зокрема, відносять:

- визначення проблем у функціонуванні освітнього закладу;
- відбір освітніх нововведень, упровадження яких дозволяє розв'язати виявлені проблеми;
- планування процесу інноваційного розвитку освітнього закладу;
- реалізація плану;
- узагальнення результатів інноваційного розвитку освітнього закладу.

Узагальнюючи сказане, відзначимо, що інноваційний освітній менеджмент як галузь наукового знання досяг певного рівня методологічного осмислення теоретичних положень та емпіричних фактів. Однак залишається недостатньою розробленість методологічних основ інноваційного розвитку дошкільних освітніх установ. Подальшого дослідження вимагають питання впровадження інноваційних технологій в систему управління закладами

дошкільної освіти. Саме реалізації таких технологій і присвячене наше дослідження.

Мета статті. Обґрунтування педагогічних умов реалізації комплексно-цільової програми технології управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти.

Виклад основного матеріалу. Сучасний освітній процес неможливий без інноваційного оновлення, залучення нових технологій, їх апробації та адаптації до актуальних вимог нового змісту.

Поняття «інновація» має латинське походження і в перекладі означає нововведення, оновлення, зміну, новий підхід, створення якісно нового. У педагогіці «інновацію» трактують у таких значеннях: форма організації інноваційної діяльності; сукупність нових професійних дій педагога, спрямованих на вирішення актуальних проблем виховання та навчання з позиції особистісно орієнтованої освіти; зміни в освітній практиці; комплексний процес створення, розповсюдження та використання нового практичного засобу в галузі техніки, педагогіки, наукових досліджень; результат інноваційного процесу [12, с. 21].

Сучасні дослідники поняття «інновація» (нововведення) вивчають у двох напрямках: «інновація – процес» та «інновація – продукт, результат».

У контексті досліджуваної проблеми, інновація є процесом освоєння нововведення (нового, методу, методики, засобу, технології, програми тощо).

Зауважимо, що «у процесі підготовки та проведення занять вихователям закладів дошкільної освіти для активізації пізнавальної активності дошкільників доречно використовувати сучасні технології через добір фото, відео фрагментів, інтерактивних вправ, презентацій, розробки лепбуків разом із вихованцями тощо» [44, с. 472].

Інноваційні технології в практиці використовують на трьох рівнях: загальнопедагогічний рівень – цілісний освітній процес у конкретному регіоні чи освітньому закладі, на визначеному етапі навчання тощо; предметно-лабораторний (освітня технологія використовується в значенні

окремої методики); локальний (модульний) рівень – стосується елементів освітнього процесу [12, с. 67].

Характерною ознакою сучасних інноваційних процесів у сфері освіти є їх здійснення на засадах *технологічного підходу*. Його сутність виявляється в тому, що процес інноваційного розвитку освітнього закладу аналізується як технологічний, який завдяки чітко визначеній послідовності кроків, спрямованих на досягнення запланованої мети, дозволяє досягти результатів із заздалегідь заданими кількісними та якісними показниками.

Поняття «технологія», що має два основних контексти розгляду (науковий та емпіричний), – у довідкових джерелах трактується як: а) система запропонованих наукою алгоритмів, способів і засобів, застосування яких дозволяє досягти заздалегідь запланованих результатів діяльності, гарантує одержання продукції заданої кількості та якості; б) опис способів виробництва; в) знання про методи здійснення виробничих процесів; г) сукупність виробничих операцій, що здійснюються певним способом і в чіткій послідовності.

Упровадження нових інноваційних технологій, за яких можливі ефективні перетворення, потребує певних умов [12, с. 137]: досконале вивчення конкретної інновації, прийняття її особисто; адміністративна підтримка; створення психолого–педагогічної експертизи педагогічних систем та інновацій; створення розвивального середовища та системи інформаційного забезпечення інноваційного освітнього процесу (інформаційні банки освітніх інновацій, видання програм, посібників, методичних рекомендацій); опора на базисні педагогічні знання, класичну науку, критичний аналіз радикальних нововведень.

У відповідності до вищезазначеного, із метою підвищення ефективності функціонування закладу дошкільної освіти (ЗДО) нами було розроблено технологію управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти.

Технологія інноваційного розвитку ЗДО передбачає чотири етапи:

організаційно-підготовчий (залучення до участі в інноваційній діяльності ЗДО зовнішніх консультантів; проведення науково-практичних семінарів, круглих столів тощо);

концептуально-проектувальний (створення медіатеки з питань організації та проведення дослідно-експериментальної роботи; визначення теоретико-методологічних основ інноваційного розвитку ЗДО і розроблення його концепції; створення банку методичних ідей, які забезпечують розв'язання завдання модернізації педагогічної системи ЗДО; розроблення стратегічного й оперативного плану інноваційної діяльності; проведення необхідної теоретичної та методичної підготовки педагогів; здійснення моніторингу ефективності управління інноваційним розвитком ЗДО);

практичний (реалізація проєктів «Плакаємо особистість», «Індивідуалізація роботи з вихованцями», «Дитячий садок – теплий дім» тощо);

узагальнювальний (підготовка звіту про результати дослідно-експериментальної роботи, проведення аналітично-звітної конференції за її результатами).

Відповідно до результатів наукових пошуків, у процесі реалізації технології інноваційного розвитку закладу дошкільної освіти потрібно ґрунтуватися на основні положення технологічного, системного та синергетичного підходів.

Відповідно до критеріїв технологічності, які, за результатами наукових досліджень обумовлюють своєрідність процесу розробки й впровадження будь-якої педагогічної технології, а також урахувуючи її структуру, нами було визначено етапи створення та реалізації технології управління інноваційним розвитком ЗДО.

Відповідно до критерію концептуальності на *першому етапі* розробки технології управління інноваційним розвитком ЗДО нами визначено її концептуальну основу.

Згідно з критеріями цілеспрямованості та діагностичності на *другому етапі* нами сформульовано мету технології, визначено «дерево цілей» та розроблено комплекс діагностичних процедур, спрямованих на визначення ступеня досягнення запланованих результатів у будь-який проміжок часу.

Відповідно до критеріїв оптимальності на *третьому етапі* розроблено змістовий, процесуально-діяльнісний, контрольо-коригувальний та оцінно-результативний компоненти технології, визначені її неконформні (жорстко фіксовані) і конформні (варіативні) компоненти та спроектовано оптимізований варіант технології.

Згідно з критерієм надійності на *четвертому етапі* передбачаємо проведення експериментальної перевірки базового й оптимізованого варіантів технології та на основі критеріїв оптимальності (1-й критерій оптимальності – ступінь досягнення мети; 2-й критерій оптимальності – раціональні витрати часу й ресурсів) виявити кращий із них.

Головною цільовою установкою для ЗДО у процесі реалізації технології є обов'язкове дотримання визначених педагогічних умов.

У тлумачних словниках категорія «умова» має найрізноманітніші трактування. Зокрема, це поняття визначається як:

- вимога, з якої треба виходити;
- обстановка, у якій відбувається що-небудь;
- обставина, від якої щось залежить;
- правило, що визначено в якійсь галузі життєдіяльності;
- вимога, що висувається до когось (до чогось);
- вимога, що висувається однією із сторін, що домовляються між собою;
- усна або письмова угода про щось, домовленість [7].

Зрозуміло, що поняття «педагогічні умови», виявляючись похідним від категорії «умова», теж має декілька контекстів розгляду. Під ними в педагогіці розуміють і обставини, і можливості, і фактори освітнього процесу.

Під педагогічними умовами інноваційного розвитку закладу дошкільної освіти будемо розуміти педагогічні фактори, від яких залежить ефективність означеного процесу (див.табл.1).

Таблиця 1

Визначення педагогічних умов ефективності інноваційного розвитку освітнього закладу в наукових джерелах

Умови	Джерело
<ul style="list-style-type: none"> • дотримання майнових і немайнових прав фізичних та юридичних осіб, які ведуть інноваційну освітню діяльність, учасників навчально-виховного процесу, збереження їх життя і здоров'я; • дотримання фізичними та юридичними особами, які ведуть інноваційну освітню діяльність, своїх майнових і немайнових зобов'язань, вимог державних стандартів освіти; • керованість інноваційної освітньої діяльності; • готовність керівників та працівників дошкільних закладів освіти, навчальних закладів, органів управління освітою до інноваційної освітньої діяльності; • економія ресурсів, потрібних для здобуття освіти, здійснення освітньої діяльності та управління освітою [33, с. 15-33.] 	Положення «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності»
<ul style="list-style-type: none"> • інноваційний потенціал (наявність необхідної матеріально-технічної і науково-методичної бази; високий рівень професійної кваліфікації управлінців і педагогів; їх готовність до впровадження нововведень тощо); • оптимальна «відкритість» дошкільного навчального закладу як соціально-педагогічної системи; • систематичний психолого-педагогічний супровід інноваційної діяльності; • психологічні зміни у свідомості керівних кадрів ЗДО (високий рівень мотивації досягнення, сформованість якостей творчої особистості) ; • виконання управлінською підсистемою модернізованих функцій управління (прогностичної, представницької, консультативної, політико-дипломатичної, менеджерської); • застосування керівниками ЗДО модернізованих (дорадчо-адміністративних) форм і методів (активні) управлінської діяльності; • раціональний розподіл функцій між підлеглими на демократичних засадах, створюючи творчі групи та методичні об'єднання; • здійснення теоретичної підготовки педагогічних працівників і вивчення ними необхідних чинних законодавчих документів, які обумовлюють реалізацію інноваційного освітнього проєкту; • знання педагогами сучасних методологічних підходів, зокрема, гуманістичного, діалектичного, глобального (цілісного), процесуального, ситуаційного, системного [19, с. 6-8] 	К. Крутій, Н. Маковецька
<ul style="list-style-type: none"> • відповідність інноваційної діяльності об'єктивним потребам суспільної, зокрема педагогічної практики; • розвиток системи управління навчальним закладом; • забезпечення логічної організаційної взаємопов'язаності та наступності між усіма етапами реалізації нововведення; • відповідність нововведення професійним, організаційним, фінансовим та іншим можливостям навчального закладу; • налагодження ефективних комунікацій; • здатність педагогів до творчості; • мотивація виконавців; • належна кваліфікація освітян; • спеціальна підготовка педагогів, нагромадження та осмислення ними досвіду інноваційної діяльності; • внутрішня налаштованість педагогів на пошук та осягнення нового [12, с. 50-56] 	І. Дичківська
<ul style="list-style-type: none"> • раціональність вибору загальної та окремих цілей, інтерактивність цілей; • реалістичність планів; • забезпеченість ресурсами (матеріальними, фінансовими, кадровими, часу тощо); • збалансованість, розподіл функцій, обов'язків; • надання прав відповідно до мети розвитку; 	В. Григоращ, О. Касьянова, О. Мармаза

<ul style="list-style-type: none"> • можливість здійснювати аналіз, контроль та корекцію реалізації програми розвитку закладу освіти; • наявність в навчальному закладі інноваційного потенціалу; • висока поінформованість педагогів про потенційно можливі нововведення та можливості розвитку установи; • підвищення професіоналізму педагогів; • мотивація усіх виконавців програми розвитку освітньої установи [8, с. 54-59] 	
--	--

На нашу думку, безсистемне виокремлення такої безлічі умов не стільки допомагає створенню науково обґрунтованої системи інноваційного розвитку ЗДО, скільки утруднює його.

Тому для ефективної реалізації комплексно-цільової програми технології управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти нами прийнято рішення про доцільність групування умов за такими модулями:

- *модуль нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності;*
- *модуль науково-методичного забезпечення інноваційної діяльності;*
- *модуль кадрового забезпечення інноваційної діяльності;*
- *модуль організаційного забезпечення інноваційної діяльності.*

До модуля *нормативно-правового забезпечення інноваційного розвитку ЗДО* включаємо й систему заходів, спрямованих на створення нормативно-правової бази здійснення інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність в освітньому закладі, зокрема в ЗДО, має здійснюватися відповідно до «Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» [33].

Згідно зі ст. 2.5 зазначеного Положення для отримання дозволу на проведення інноваційної діяльності регіонального або всеукраїнського рівнів до відповідного органу управління освітою необхідно подавати заявку, що має містити:

1. Інформацію про її автора (авторів), за потреби – про наукового керівника експерименту (адреса, телефон, місце роботи, посада, кваліфікаційна категорія, педагогічне, вчене звання, науковий ступінь);

2. Програму дослідно-експериментальної роботи (формулювання теми дослідно-експериментальної роботи; визначення мети й завдань, гіпотези

дослідно-експериментальної роботи; опис інновації; визначення термінів та етапів проведення експерименту).

3. Визначення бази проведення експерименту (перелік ЗДО, освітніх закладів).

4. Опис наявного та потрібного забезпечення експерименту (організаційного, науково-методичного, дидактичного, кадрового, матеріально-технічного й фінансового).

5. Кошторис.

6. Пропозиції щодо змісту та термінів здійснення контролю за перебігом експерименту.

Водночас до заявки мають бути додані:

- підтвердження згоди органу управління освітою, якому цей заклад безпосередньо підпорядкований, на проведення експерименту ;

- експериментальні навчальні плани, програми, книги (їх рукописи), за якими пропонується здійснювати освітній процес;

- інші експериментальні матеріали.

До *модуля науково-методичного забезпечення* інноваційного розвитку ЗДО включаємо систему заходів, спрямованих на створення теоретико-методологічної та методичної бази інноваційної діяльності, спрямованої на модернізацію його педагогічної системи на засадах особистісно орієнтованого підходу.

1. Систему заходів, спрямованих на створення медіатеки з питань організації та проведення дослідно-експериментальної роботи.

2. Систему заходів, спрямованих на створення медіатеки з питань проблеми дослідження (у нашому випадку з питань модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу).

3. Систему заходів, спрямованих на створення банку інноваційних ідей, які забезпечують розв'язання завдань дослідження.

4. Систему заходів, спрямованих на визначення теоретико-методологічних основ інноваційного розвитку ЗДО.

5. Систему заходів, спрямованих на розробку навчально-методичних комплексів, які забезпечать інноваційний розвиток ЗДО.

6. Систему заходів, спрямованих на педагогічну експертизу науково-методологічного та методичного забезпечення інноваційного розвитку ЗДО.

До модуля *кадрового забезпечення* інноваційного розвитку ЗДО включаємо систему заходів, що є органічною складовою науково-методичної роботи й забезпечують підготовку педагогічного колективу до інноваційної діяльності гуманістичного спрямування.

1. Систему заходів, спрямованих на формування в педагогів ЗДО мотиваційної готовності до інноваційної діяльності гуманістичного спрямування.

2. Систему заходів, спрямованих на формування в педагогів ЗДО інформаційної готовності до інноваційної діяльності гуманістичного спрямування.

3. Систему заходів, спрямованих на формування в педагогів ЗДО процесуально-діяльнісної готовності до інноваційної діяльності гуманістичного спрямування.

4. Систему заходів, спрямованих на формування в педагогів ЗДО рефлексивної готовності до інноваційної діяльності гуманістичного спрямування

5. Систему заходів, спрямованих на формування в педагогів ЗДО дослідницької компетентності в освітній галузі.

6. Охарактеризуємо найсуттєвіші моменти реалізації технології управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти.

З метою підвищення ефективності процесу впровадження технології в практику роботи експериментальних ЗДО розроблено комплексно-цільову програму управління цим процесом.

В освітньому менеджменті поняття «програма» трактується як «нормативна модель, що визначає вихідний стан певної системи; образ

бажаного стану цієї системи; склад і структуру дій щодо переходу від сучасного до майбутнього» (І. Гавриш) [6].

Розробка комплексних програм управління здійснюється, як правило, з позицій програмно-цільового підходу, що й обумовлює їх своєрідність.

Так, системоутворювальним компонентом програми визнається стратегічна мета (*цільовий підхід*), а як обов'язкові складники програми виступають: 1) проблемний аналіз стану освітнього закладу; 2) концепція розвитку закладу освіти; 3) план діяльності з реалізації концепції (*програмний підхід*).

Цільові програми управління розвитком закладу освіти мають складну структуру, яка обумовлена комплексним характером інноваційної діяльності. Так, за результатами досліджень О. Мармази вони забезпечують системну реалізацію таких завдань:

- визначають напрями діяльності освітнього закладу та її цільові орієнтири;
- виступають засобами цілеспрямування спільної роботи персоналу;
- забезпечують координацію зусиль педагогічного колективу освітнього закладу;
- виступають як засоби моніторингу досягнення запланованих результатів;
- створюють умови для передбачення можливих загроз досягненню визначених цілей;
- виступають як засіб прийняття та реалізації рішень у разі відхилень педагогічної системи від наміченого стану [20].

Цільові програми у зв'язку з їхнім комплексним характером називають комплексно-цільовими (КПЦ). Залежно від термінів реалізації вони поділяються на *короткострокові* (термін реалізації – менше року), *поточні* (упродовж 1-2 років); *середньострокові* (від 3 до 5 років), *стратегічні* (від 5 до 10 років) [20].

На думку О. Василенко, А. Єромоли, Л. Москальця та О. Суджик та ін., із якою повністю погоджуємося, комплексно-цільові програми як система органічно пов'язаних між собою напрямів діяльності розширюють можливості практичного застосування теорії систем в педагогічній діяльності [10]. При цьому до переваг застосування КЦП у процесі інноваційного розвитку освітнього закладу вчені (В. Григораш, О. Касьянова, О. Мармаза та ін.) відносять:

- спрямованість на прогнозоване оновлення діяльності освітнього закладу, зокрема досягнення балансу між запланованими результатами з одного боку й кадрами, наявними ресурсами, невикористаними резервами з іншого;
- системний характер процесів створення та впровадження інновацій;
- етапність у розв'язанні актуальних проблем освітнього закладу;
- колегіальність діяльності, спрямованої на розробку й втілення програми в життя і, як результат, можливість згуртування педагогічного колективу, його об'єднання навколо ідеї про оновлений і успішний освітній заклад;
- наявність інноваційного потенціалу, підвищення рівня компетентності та професіоналізму педагогів;
- зростання статусу освітнього закладу [8].

Підготовка та реалізація комплексно-цільових програм інноваційного розвитку освітнього закладу є складним процесом, у якому науковці виокремлюють, як правило, 5-10 етапів (див. табл. 2.)

Таблиця 2

Етапи розробки та реалізації КЦП за різними авторами

П. Далін, В.Руст [29]	В. Лазарев [29]	В. Григораш, О. Касьянова, О. Мармаза [8]	Л. Крутій [19]
1. Первинний контакт між зовнішніми консультантами та представниками освітнього закладу	1. Діагностичний етап	1. Аналітичний етап	1. Діагностичний етап
2. Укладання контракту між консультантами і освітнім закладом	2. Прогностичний етап	2. Концептуальний етап	2. Прогностичний етап
3. Збір первинних даних за	3. Власне	3. Організаційний	3. Організаційний

п'ятьма напрямками: оточення, цінності, організаційні структури, ставлення, стратегії розвитку	організаційний етап	етап	етап
4. Аналіз даних	4. Практичний етап	4. Практичний етап	4. Практичний етап
5. Зворотний зв'язок і діалог	5. Узагальнювальний етап	5. Підсумковий етап	5. Узагальнювальний етап
6. Визначення концепції, довготривалих і короткотривалих цілей	–	–	6. Упроваджувальний етап
7. Планування діяльності	–	–	–
8. Впровадження інновацій	–	–	–
9. Організація мережі навчальних закладів, що беруть участь у перебудові	–	–	–
10. Оцінка	–	–	–

Аналіз матеріалів, наведених у табл. 2. дав підстави дійти певних висновків.

Усі науковці, підходи яких до визначення структурних компонентів процесу розробки та реалізації КЦП відображено в табл. 2., віднесли до них аналітичний (діагностичний), практичний і підсумковий етапи, а також етап планування (прогностичний або організаційний).

Водночас маємо відзначити принципову відмінність позиції П. Даліна та В. Руста до розв'язання проблеми інноваційного розвитку освітніх закладів від підходів інших науковців. По-перше, ці вчені вважають за необхідне залучення до управління процесом інноваційного розвитку освітнього закладу спеціально підготовлених зовнішніх консультантів, яким відводиться провідна роль у модернізаційних перетвореннях. По-друге, П. Далін і В. Руст наголошують на необхідності створення асоціації освітніх закладів, які працюють у режимі розвитку, з метою спільного розв'язання проблем, що виникають на шляху інноваційних перетворень.

Водночас, зважаючи на завдання дослідження, дійшли висновку про доцільність виокремлення в процесі інноваційного розвитку ЗДО п'яти етапів: організаційно-підготовчого, концептуального, діагностично-проектувального, практичного та узагальнюючого .

Охарактеризуємо сутність й особливості реалізації технології управління інноваційним розвитком експериментальних ЗДО на визначених нами етапах більш ґрунтовно.

Відповідно до результатів наукових пошуків, викладених вище, на організаційно-підготовчому етапі реалізації технології управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти вирішенню підлягали такі завдання:

1. Залучення до участі в інноваційній діяльності експериментальних ЗДО зовнішніх консультантів.

2. Мотивація членів педагогічних колективів експериментальних ЗДО до участі в дослідно-експериментальній роботі з проблеми «Модернізація системи дошкільної освіти на засадах особистісно орієнтованого підходу».

3. Створення тимчасових організаційних структур, які будуть організовувати та координувати дослідно-експериментальну роботу в експериментальних ЗДО.

Стисло охарактеризуємо перебіг й очікувані результати їх вирішення.

Перебіг й очікувані результати розв'язання першого завдання організаційно-підготовчого етапу.

У процесі розв'язання *першого* завдання – залучення до участі в інноваційній діяльності експериментальних ЗДО зовнішніх консультантів – ґрунтуємось на результатах наукових пошуків П. Даліна, Л. Даниленко, Л. Карамушки, В. Руста та ін. [10]. У працях цих учених відзначається, що процес інноваційних змін в освітньому закладі може розпочатися лише за умов наявності *агентів змін (інноваторів)* – людей, які є їхніми ініціаторами та лідерами. Вони можуть бути як членами педагогічного колективу (внутрішні інноватори), так і працювати в інших установах (зовнішні інноватори – консультанти, науковці-експерти тощо). Специфічні особливості діяльності агентів змін виявляються в тому, що вони повинні мати можливість об'єктивно визначати переваги та недоліки педагогічної системи освітнього закладу, виявляти актуальні проблеми, які вимагають невідкладного розв'язання, аналізувати фактори, що спричинили їх виникнення.

Зрозуміло, що зовнішньому інноватору набагато легше, ніж внутрішньому бути об'єктивним в процесі оцінки стану педагогічної системи освітнього закладу. Посилює його позицію в освітньому закладі ще й те, що зовнішній інноватор сприймається педагогічним колективом як експерт. Тому його думка є більш вагомою порівняно з поглядом внутрішнього інноватора.

До переваг внутрішнього агента змін належить те, що він знає освітній заклад «зсередини» і залучений до системи внутрішньої комунікації. Проте його діяльність може бути не достатньо ефективною через такі причини: а) він є носієм субкультури освітнього закладу; б) він займає позицію підлеглого й за умов авторитарного стилю управління закладом освіти не може відстоювати свою точку зору, якщо вона відрізняється від позиції керівництва.

Зважаючи на зазначене, в інноваційному процесі внутрішнім і зовнішнім інноваторам притаманні різні ролі. Так, зовнішній інноватор може краще продіагностувати стан розвитку педагогічної системи освітнього закладу, виявити її переваги та недоліки, визначити актуальні проблеми та порекомендувати шляхи їх розв'язання. Інноваційний потенціал внутрішнього агента змін найповніше може реалізуватися на етапі впровадження інновації в практику роботи освітнього закладу. Тому, найбільший позитивний ефект від перетворень досягається шляхом розумного поєднання інноваційної ініціативи зовнішнього й внутрішнього інноваторів за умов взаємоузгодженості їхніх позицій і дій.

Саме цієї позиції потрібно дотримуватися під час організації інноваційної діяльності в експериментальних ЗДО.

Перебіг й очікувані результати розв'язання другого завдання організаційно-підготовчого етапу.

У процесі розв'язання другого завдання організаційно-підготовчого етапу – мотивації членів педагогічних колективів експериментальних закладів дошкільної освіти до участі в дослідно-експериментальній роботі з проблеми

«Модернізація системи дошкільної освіти на засадах особистісно орієнтованого підходу» – урахуємо основні положення психології мотивації (О. Дьомін, С. Занюк, В. Симонов, К. Судаков, Г. Хекхаузен та ін.), загального та інноваційного менеджменту (М. Альберт, М. Йохна, М. Мескон, В. Стадник, Ф. Хедоурі та ін.), а також загального та інноваційного освітнього менеджменту (В. Григораш, О. Касьянова, О. Мармаза та ін.) щодо ролі, теоретичних основ і шляхів формування мотивації професійної діяльності взагалі та інноваційної професійної діяльності зокрема [6; 8; 10; 29].

У найбільш загальному вигляді науковці – фахівці у галузі загального менеджменту (М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін.) визначають мотивацію професійної діяльності як процес спонукання її суб'єктів до досягнення мети або цілей організації [6].

В освітньому менеджменті поняття «мотивація інноваційної педагогічної діяльності» розуміється як процес створення у педагогів внутрішніх психологічних спонукань до вдосконалення професійної діяльності шляхом нововведень.

У загальному менеджменті виокремлюють дві основні стратегії мотивації професійної діяльності: негативну та позитивну (В. Біркенбіль та ін.) [6].

Стратегія негативної мотивації базується на використанні керівником методів примусу. Така стратегія виявляється доцільною в окремих ситуаціях (пов'язаних з обмеженням часу, загрозою для життя людей, тривалим невиконанням працівниками своїх обов'язків тощо). Проте вона має безліч недоліків. До них, зокрема, належать: агресивність середовища в колективі та безпосередньо навколо керівника; виникнення у певної групи працівників стану фрустрації; необхідність створення в організації спеціальної розгалуженої системи контролю; різке падіння продуктивності праці, як тільки зовнішній тиск на співробітників припиняється.

Тому на сучасному етапі розвитку теорії менеджменту все більше визнання отримує стратегія позитивної мотивації. В її основі лежать механізми стимулювання, під яким вчені (С. Занюк та ін.) розуміють комплекс заходів, спрямованих на формування в людини професійно значущих мотивів діяльності та поведінки [42].

У психології мотивації мотив трактується як потреба, яка визначає спрямованість діяльності особистості. При цьому потреба розуміється як стан індивіда, що виникає внаслідок необхідності в об'єктах, які важливі для його існування та розвитку.

Сфера потреб особистості являє собою складну систему, до якої, за класифікацією А. Маслоу, належать фізіологічні потреби, потреби в безпеці та захищеності, соціальні потреби, потреби в пошані та самовираженні. При цьому будь-яка діяльність (поведінка) людини детермінується декількома або навіть всіма базовими потребами одночасно [42]. Тому професійна діяльність завжди полімотивована й обумовлюється взаємодією найрізноманітніших мотивів – утилітарних, соціальних, власно професійних, зовнішнього самоствердження, особистісної самореалізації тощо. За різних обставин домінують різні мотиви. Переважання одних мотивів над іншими формує мотиваційні преференції завдяки яким суб'єкт професійної діяльності у випадку наявності декількох можливостей віддає перевагу певному рішення.

За результатами теоретико-експериментального дослідження Л. Подимової та В. Сластьоніна, інноваційна діяльність освітян спричиняється взаємодією таких груп мотивів: зовнішніх – утилітарних і мотивів престижу; внутрішніх – мотивів особистісної самоактуалізації, а також мотивів інноваційного пошуку [25].

На думку переважної більшості науковців (В. Григоращ, О. Касьянова, О. Мармаза, Л. Петриченко, Г. Пономарьова, В. Сластьонін, А. Харківська та ін.) найбільш оптимальною є така стимульна ситуація в освітньому закладі, за умов якої внутрішня та зовнішня мотивація його співробітників доповнюють одна іншу [8; 27; 35; 43].

Мотиви діяльності людини взагалі та інноваційної професійної діяльності зокрема є динамічним утворенням. Вони можуть зазнавати змін під впливом низки чинників – матеріальних, соціальних, психологічних, педагогічних тощо.

Серед факторів, що суттєво впливають на зміст мотивів інноваційної професійної діяльності освітян, науковці (К. Крутій, Н. Маковецька та ін.) насамперед називають спеціально організоване навчання педагогів в умовах науково-методичної роботи. На їх думку, із якою повністю погоджуємося, *метою* такого навчання в сучасних умовах є перетворення цілей модернізації дошкільної освіти на засадах гуманістичної педагогіки на особистісно значущі для співробітників ЗДО цілі [19].

У психології мотивації процес перетворення зовнішніх цілей на особистісно значущі вивчається як трикомпонентний. На першому етапі формуються знаннєві мотиви; на другому – відбувається трансформація знаннєвих мотивів на дієві; на третьому – дієві мотиви перетворюються на внутрішні. Цей процес, за результатами досліджень С. Занюка, є довготривалим [11]. Тому робота з формування у педагогів внутрішньої мотивації інноваційної діяльності гуманістичного спрямування повинна здійснюватися на всіх етапах реалізації технології управління інноваційним розвитком ЗДО. При цьому на організаційно-підготовчому етапі доцільно формувати у вихователів знаннєвих мотивів інноваційної діяльності гуманістичного спрямування.

Знаннєві мотиви являють собою передмотиваційні утворення, що виявляються в усвідомленні особистістю необхідності певної діяльності, але ці знання позбавлено спонукальної функції. Їх формування виявляється ефективним тільки при дотриманні низки умов, до яких, зокрема, належить урахування закономірностей процесу сприйняття нового, а також індивідуальних особливостей ставлення вихователів до змін.

Стисло охарактеризуємо шляхи реалізації цих умов.

Перша умова. Урахування закономірностей процесу сприйняття нового.

За результатами наукових пошуків Е. Роджерса, характерною ознакою процесу сприйняття людиною нововведень є його етапність. На першому етапі сприйняття відбувається формування когнітивного образу інновації, на другому – виникає інтерес до неї, на третьому – людина оцінює її з точки зору доцільності застосування у власній життєдіяльності, що завершується становленням знанневих мотивів [30].

Тому в педагогічній інновації найефективнішим механізмом формування знанневих мотивів у педагогів – учасників інноваційної діяльності – вважається цілеспрямований процес, який містить такі етапи:

- 1 етап. Ознайомлення освітян з інновацією.
- 2 етап. Формування в педагогів інтересу до нововведення.
- 3 етап. Переконавання освітян у доцільності використання інновації в професійній діяльності.

Зважаючи на сказане, у процесі формування у вихователів знанневих мотивів інноваційної діяльності гуманістичного спрямування заплановано до проведення такі заходи:

1. Науково-практичний семінар «Особистісно орієнтована дошкільна освіта: здобутки, проблеми, тенденції», метою якого є ознайомлення освітян з основними положеннями особистісно орієнтованого підходу та шляхами його впровадження в практику роботи ЗДО.

2. Дискусія «Особистісно орієнтований заклад дошкільної освіти: міф чи реальність?», спрямована на формування у вихователів інтересу до особистісно орієнтованої освіти.

3. Ділова гра «Теледебати», метою якої є переконання вихователів у доцільності інноваційного розвитку ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу.

Центральним моментом науково-практичного семінару «Особистісно орієнтована дошкільна освіта: здобутки, проблеми, тенденції» вважаємо

наукові виступи компетентних фахівців про сутність особистісно орієнтованого підходу, його поняттєво-термінологічний апарат, чинники та шляхи реалізації. При цьому обговорення доповідей учасників семінару доцільно проводити під час проведення «круглого столу», що надасть можливість освітянам обміркувати почуте на семінарі, обговорити проблемні питання, обмінятись думками тощо.

Значущість дискусії «Особистісно орієнтований заклад дошкільної освіти: міф чи реальність?» в процесі формування у вихователів знаннєвих мотивів інноваційної професійної діяльності гуманістичного спрямування виявляється в тому, що її ведучий заохочує учасників поділитися своїми міркуваннями з приводу доцільності модернізації освітнього процесу в ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу, відстояти власну точку зору в діалозі з опонентами. Це сприяє виникненню у вихователів бажання брати участь в інноваційній діяльності.

У риторичі (В. Горанчук, О. Івін, В. Шейнов та ін.) дискусію розуміють як різновид суперечки (одночасно з еkleктикою, софістикою та полемікою), сутнісними характеристиками якої є спрямованість на досягнення істини й застосування виключно коректних прийомів ведення діалогу з опонентами [17]. При цьому суперечка трактується науковцями як найгостріша та найнапруженіша форма аргументації, що має такі ознаки: на тезу пропонента опонент відповідає протилежним твердженням, антитезою; пропонент і опонент висувають певні докази на підтримку своєї позиції; кожний з опонентів піддає критиці позицію протилежної сторони [17].

Якщо будь-яка з перерахованих ознак відсутня, то немає й суперечки як особливого виду аргументації. Тому дискусію треба ретельно готувати, урахувуючи її особливості як різновиду суперечки, психологічні механізми застосування аргументації під час переконання освітян у доцільності використання інновації.

У процесі формування у вихователів знаннєвих мотивів інноваційної діяльності гуманістичного спрямування особливе місце належить діловій грі-

драматизації «Теледебати». Переконання освітян у доцільності модернізації освітнього процесу в ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу буде ефективним лише тоді, коли при виборі методів і форм впливу на педагогів ураховується така його закономірність: активно пережите особистістю переконує значно більше, ніж пасивно сприйняте [10].

Гра-драматизація, сутність якої виявляється в розігруванні її учасниками певної ситуації за заздалегідь визначеними ролями, найповніше дозволяє спиратися на закономірність за таких умов:

1. Чіткого формулювання проблеми, яку вона ілюструватиме.
2. Розробки сценарію гри. При цьому обов'язковим є розподіл гри за часом (10-15% – на її організацію, 15-25% – на роботу в малих групах, 40-50% – на презентацію та обговорення, до 15% часу – на підсумки і рефлексію).
3. Заохочення всіх членів педагогічного колективу до участі в грі.
4. Надання учасникам гри достатнього часу для її підготовки та ознайомлення їх з необхідною інформацією.
5. Дотримання вимог до проведення ділової гри: цілеспрямованості, суворого слідування сценарію, створення сприятливого психологічного клімату, обов'язкового проведення рефлексії.

Друга умова. Врахування індивідуальних особливостей ставлення вихователів до інновацій.

За результатами наукових досліджень І. Дичківської, на етапі формування в педагогів знанневих мотивів інноваційної професійної діяльності велике значення має така якість їх особистості, як сприйнятливість до нового, що розуміється вченою як ставлення людини до змін [12].

За параметром «ставлення до освітнього нововведення» серед учасників інноваційного процесу вчені (І. Дичківська, К. Крутій, Н. Маковецька та ін.) виокремлюють п'ять основних груп [12; 19]:

1. Новатори. Вони відкриті новому, прагнуть апробувати будь-яке нововведення. Їхня креативна налаштованість сприяє об'єднанню навколо

них інших членів педагогічного колективу в процесі інноваційного розвитку ЗДО. Цим педагогам властиві авантюрний дух, схильність до ризику та азарту.

2. Ранні реалізатори. Як і новатори, вони теж сприйнятливі до нововведень і становлять основний контингент лідерів інноваційних змін. Від цих педагогів значною мірою залежить успіх реалізації інноваційних ідей.

3. Рання більшість. Прийняття нововведення цими освітянами відбувається здебільшого під тиском адміністративних чинників. Водночас, за наявності лідерів, вони охоче беруть участь в інноваційних процесах.

4. Пізня більшість. Цю категорію утворюють скептики, яких спонукає до впровадження нововведення адміністративний тиск або усвідомлення особистої потреби в ньому. Для них характерним є пасивне неприйняття нововведення.

5. Консерватори. Для цих освітян характерним є активне неприйняття нововведення, яке часто супроводжується протидією.

Зрозуміло, що врахування специфічних особливостей процесу сприйняття освітніх інновацій окремими групами учасників інноваційного процесу є однією з найсуттєвіших умов успішності роботи з формування в педагогів знанневих мотивів інноваційної діяльності. Тому нами передбачено проведення низки заходів, спрямованих на подолання в педагогічних колективах експериментальних ЗДО опору інноваційним змінам.

Загальновідомо, що люди чинять опір не новому, а руйнуванню традицій, усталених форм роботи. Все нове потребує додаткових витрат часу, енергії, змін в організації та змісті роботи, опанування теорією, розробки нових навчально-методичних комплексів. Причому, як правило, це відбувається без будь-якого матеріального стимулювання.

Зважаючи на зазначене, нами розроблено систему матеріального та морального стимулювання. Зокрема, проведення професійного конкурсу «Кращий новатор», переможці якого отримують премію, грамоту, солодощі.

Водночас керівниками ЗДО в процесі оперативної роботи має проводитися політика, спрямована на підвищення професійного статусу активних учасників інноваційної діяльності серед інших членів педагогічного колективу, створення сприятливого інноваційного клімату, умов для творчого пошуку.

Аналіз наукових джерел з теми дослідження уможливив висновок про те, що однією з основних причин опору змінам у педагогічних колективах навчальних закладів є антиінноваційні бар'єри, що являють собою «сукупність дій, суджень, понять, умовиводів, очікувань та емоційних переживань людей в умовах інновацій, у яких усвідомлено чи неусвідомлено, явно чи приховано, навмисно або ненавмисно виявляються негативні психічні стани, викликані нововведенням» (О. Хон та ін.).

Антиінноваційні бар'єри характеризуються за такими основами: чинниками, що призвели до виникнення неприйняття нововведення; ступенем бар'єру, яка визначається кількістю учасників інновації, що негативно ставляться до неї; формою негативної реакції (пасивна, активна, агресивна тощо).

Антиінноваційні бар'єри можуть спричинятись як зовнішніми по відношенню до педагогів (несприятливий інноваційний клімат в освітньому закладі, помилки ініціаторів нововведення тощо), так і особистісними факторами (відсутність мотивації до участі в інноваційній діяльності, побоювання виявлення власної некомпетентності, тривожність, невпевненість у собі тощо). Тому як основні засоби подолання опору педагогів змінам вчені (В. Григораш, О. Касянова, О. Мармаза та ін.) аналізують: освіту та консультування освітян; їх залучення до участі в розробці планів впровадження інновацій; своєчасну допомогу й підтримку; нейтралізацію опору нововведенню з боку консервативної частини колективу, спонукання, переконання; власний приклад творчої діяльності [8].

Згідно із зазначеним пропонуємо вжити таких заходів:

- побудова інноваційної діяльності на засадах технології культивування, що дозволить залучити всіх членів педагогічного колективу до активної участі у виявленні місії ЗДО, розробці концепції його розвитку, стратегічному та оперативному плануванні, у практичній реалізації нововведення тощо;

- організація роботи психолого-педагогічного консультаційного пункту для надання учасникам інноваційної діяльності необхідної теоретичної, методичної та психологічної допомоги;

- кооптація, тобто надання в процесі інноваційного розвитку ЗДО пріоритетної ролі тим педагогам, які чинять опір.

Як бачимо, питання формування мотиваційної готовності учасників інноваційної діяльності до прийняття її цілей як особистісно значущих належать до найважливіших і найскладніших проблем, які мають розв'язати ініціатори інноваційних змін у ЗДО. При цьому їх вирішення виявляється можливим лише за умов здійснення цілеспрямованої науково-методичної роботи, метою якої є становлення вихователів як суб'єктів інноваційного розвитку ЗДО.

Перебіг й очікувані результати розв'язання третього завдання організаційно-підготовчого етапу.

У процесі розв'язання третього завдання організаційно-підготовчого етапу – створення тимчасових організаційних структур, які будуть організовувати та координувати дослідно-експериментальну роботу в експериментальних ЗДО, – ґрунтуємось на результатах наших наукових пошуків. Згідно з ними в одних пропонуємо сформувати науково-методичні ради з інноваційного розвитку та творчі тимчасові групи.

Водночас можна організувати спільні структури управління інноваційною діяльністю – Координаційну раду з питань організації та проведення дослідно-експериментальної роботи та об'єднану творчу групу з питань розробки нормативно-правового й теоретико-методичного

забезпечення процесу модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу.

Науково-методичні ради з інноваційного розвитку та творчі тимчасові групи мають працювати за загальним і поточними планами, розробленими самостійно.

У процесі визначення плану роботи Координаційної ради, а також стратегічного й оперативних планів роботи об'єднаної творчої групи, пропонуємо спиратися на результати наукових пошуків О. Сидоренка, який обґрунтував доцільність організації роботи тимчасових об'єднань педагогів з питань розв'язання певної науково-методичної проблеми за такою схемою:

1. Організація роботи тимчасового об'єднання педагогів.
2. Вивчення теоретико-методологічних засад розв'язання досліджуваної проблеми, ознайомлення з масовим і перспективним досвідом, накопиченим у педагогічній практиці. Виявлення суперечностей; обмін думками з проблеми дослідження.
3. Визначення шляхів та розробка програми ефективного вирішення проблеми.
4. Експериментальна перевірка ефективності програми розв'язання проблеми.
5. Упровадження перспективного досвіду в практику роботи освітнього закладу.
6. Узагальнення результатів роботи тимчасового об'єднання педагогів, формування висновків, підготовка рекомендацій і навчально-методичних матеріалів, пропаганда отриманих результатів.

Робота об'єднаної творчої групи повинна мати комплексний характер, оскільки здійснюється за декількома напрямками та передбачає не тільки взаємодію між учасниками групи, але й із педагогами, батьками та дітьми (див. рис. 1).

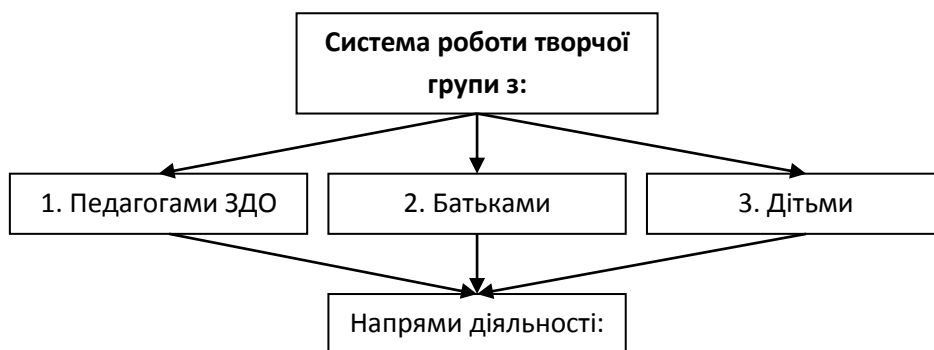


Рис. 1. Система роботи об'єднаної творчої групи

Організація роботи на концептуальному етапі

Відповідно до основних положень інноваційного освітнього менеджменту з питань розробки та реалізації комплексно-цільових програм розвитку освітніх закладів (В. Григораш, О. Касянова, О. Мармаза та ін.) на концептуальному етапі інноваційної діяльності потрібно вирішити такі завдання [8]:

1. Визначення теоретико-методологічних основ інноваційного розвитку ЗДО й створення медіатеки з питань організації та проведення дослідно-експериментальної роботи з проблеми модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу.

2. Розробка концепції інноваційного розвитку ЗДО та заявки на проведення дослідно-експериментальної роботи з проблеми «Модернізація системи дошкільної освіти на засадах особистісно орієнтованого підходу» з метою отримання передбаченого законодавством дозволу.

3. Теоретична підготовка педагогів експериментальних ЗДО з питань організації освітнього процесу на засадах особистісно орієнтованого підходу.

Розв'язання завдань концептуального етапу здійснюється творчими групами, створеними на засадах добровільності та затвердженими на засіданнях педагогічних рад та семінарі-нараді представників експериментальних ЗДО.

Стисло охарактеризуємо перебіг та очікувані результати розв'язання завдань концептуального етапу в експериментальних ЗДО.

Перебіг й очікувані результати розв'язання першого завдання концептуального етапу.

У процесі розв'язання першого завдання – *визначення теоретико-методологічних основ інноваційного розвитку ЗДО та створення медіатеки з питань організації і проведення дослідно-експериментальної роботи з проблеми модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу* – спираємось на результати наукових пошуків відомих філософів, педагогів, психологів, соціологів, фахівців у галузі дошкільного виховання.

Сучасні наукові підходи до визначення психолого-педагогічних основ особистісно орієнтованої освіти знайшли відображення в працях А. Адлера, А. Асмолова, Г. Балла, І. Беха, Є. Бондаревської, С. Кульневича, О. Пехоти, С. Подмазіна, О. Савченко, В. Серікова, В. Сухомлинського, О. Сухомлинської, Є. Степанова, І. Якиманської та ін. [1; 12; 19; 31].

Особливе значення в процесі нашого наукового пошуку мали результати українських і зарубіжних учених, які опікуються проблемами гуманізації системи дошкільної освіти (А. Богуш, О. Кононко, К. Крутій, С. Кулачківська, С. Литвиненко, Н. Маковецька, З. Плохій, Т. Поніманська, О. Проскура та ін.) [3; 9; 13; 19].

На основі вивчення праць згаданих авторів можна визначити теоретико-методологічні основи процесу модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу, які набули теоретичного осмислення в методичних рекомендаціях для керівників і вихователів ЗДО.

Водночас завдяки цілеспрямованому підбору наукових джерел з питань особистісно орієнтованої дошкільної освіти вважаємо за доцільне створити відповідну медіатеку на паперових та електронних носіях.

Перебіг й очікувані результати розв'язання другого завдання концептуального етапу.

У процесі розв'язання другого завдання концептуального етапу в ЗДО – *розробки концепції інноваційного розвитку та заявки на проведення дослідно-експериментальної роботи з проблеми «Модернізація системи дошкільної освіти на засадах особистісно орієнтованого підходу»* –

ураховували результати наукових пошуків Є. Бондаревської, В. Григораша, І. Гришиної, О. Касьянової, С. Кульневича, О. Мармази, О. Пометун, Л. Середяк, І. Сущенко, О. Янушевича та ін. [4; 9].

Поняття «концепція» (від лат. *conceptio* – сприйняття) у довідковій літературі трактується в трьох контекстах: як система доказів певного положення; як система поглядів на те чи інше явище; як ідейний задум твору, наукової праці [7; 9].

У педагогіці поняття «концепція» визначається як основоположний задум, вихідні положення педагогічної теорії, що зумовлюють спосіб побудови системи навчання та виховання на основі цілісного розуміння сутності цих процесів [7].

В інноваційному освітньому менеджменті концепцію розвитку освітнього закладу трактують як «систему поглядів, ідей, положень, уявлень, що зумовлюють мету і завдання постійного розвитку організації, її функціонування у режимі змін, характер відносин усередині організації, ступінь урахування факторів впливу середовища на розвиток організації» (О. Пометун, Л. Середяк, І. Сущенко, О. Янушевич); як «документ, який відображує головний задум, основну точку зору на розвиток навчального закладу, а також сукупність заходів щодо його оновлення на основі інноваційних процесів» (І. Гришина) [4].

Згідно зі зазначеним, під концепцією інноваційного розвитку ЗДО розуміємо документ (проект), який відображає систему вихідних положень модернізаційних перетворень його педагогічної системи.

Концепція інноваційного розвитку ЗДО, щоб бути дієвим засобом спрямування інноваційної діяльності педагогічного колективу закладу, має задовольняти низку вимог, а саме: бути актуальною, тобто відповідати сучасним і майбутнім освітнім проблемам; бути реалістичною, тобто відповідати наявним і прогнозованим ресурсам; бути системною, тобто визначати мету, склад і взаємодію всіх основних компонентів процесу інноваційного розвитку [17].

Ці вимоги досліджуються науковцями як вихідні положення при визначенні структури Концепції. Так, на думку Є. Бондаревської та С. Кульневича, структурними компонентами концепції мають бути: вступ; принципи, відповідно до яких здійснюється інноваційна діяльність; зміст роботи з інноваційного розвитку освітнього закладу; форми та методи інноваційних перетворень; основні шляхи реалізації концепції [45].

Інший підхід висвітлений в працях О. Пометун, Л. Середяк, І. Сущенко та О. Янушевича. Українські вчені вважають, що концепція інноваційного розвитку освітнього закладу має складатися з положень про бачення місії, стратегії та тактики діяльності закладу, професійну культуру школи й шляхи її модернізації, результати аналізу та рекомендації щодо розвитку організації.

На думку В. Григораша, О. Касьянкової та О. Мармази, концепція розвитку закладу освіти має відображувати: ідеї розвитку освітнього закладу, його загальну стратегію, освітні цілі, напрями перетворень та завдання; характеристику нової моделі освітнього закладу (місію, структуру, режим життєдіяльності, зміст і організацію освітнього процесу, психолого-педагогічні характеристики інноваційних освітніх технологій) [8].

На наш погляд, наведені точки зору органічно доповнюють одна одну. Тому до структурних компонентів концепції інноваційного розвитку ЗДО можемо віднести такі складові: вихідні положення інноваційного розвитку; місію функціонування ЗДО, цілі інноваційної діяльності; принципи оновлення педагогічної системи ЗДО; зміст інноваційної діяльності; особливості управління інноваційною діяльністю; основні шляхи реалізації Концепції.

Логіка викладу основних положень Концепції обумовила й зміст її підготовки. Так, насамперед творчими групами експериментальних ЗДО мають бути сформульовані вихідні положення інноваційного розвитку закладу .

Ці положення є підґрунтям для визначення місії функціонування ЗДО, визначення концептуальної мети та завдань інноваційного розвитку ЗДО, змісту, методів, форм і засобів інноваційної діяльності.

У загальному менеджменті під місією організації розуміють твердження відносно того, для чого функціонує організація, у чому виявляється її відмінність від інших, подібних їй (М. Йохна, В. Стадник та ін.) [25]. При цьому для багатьох провідних компаній місія формується з огляду на їх інноваційні можливості.

В інноваційному освітньому менеджменті місія трактується як концептуальна мета освітнього закладу, що пов'язана з категорією «бачення» його розвитку, філософією його функціонування. Тому, на думку О. Пошетун, Л. Середяк, І. Сущенко та О. Янушевича, місія визначає не тільки корпоративні цілі освітнього закладу, але й систему цінностей і стандарти поведінки педагогічного та дитячого колективу. При цьому сутність місії полягає в тому, що вона:

- відображає загальні цінності і погляди членів педагогічного колективу;
- пов'язана з культурою освітнього закладу;
- визначає спрямованість процесу прийняття рішень і діяльності освітнього закладу;
- формується так, щоб можна було оцінити ступінь її реалізації [23].

Переважною більшістю науковців діяльність педагогічного колективу освітнього закладу щодо визначення місії розглядається не тільки як доцільна, але й як абсолютно необхідна передумова успішного інноваційного розвитку, оскільки дозволяє:

- знайти, побачити унікальні можливості освітнього закладу, його потенціальні конкурентні переваги; суттєво зберегти час і зусилля колективу завдяки кращому розумінню своєї неповторності, унікальності; допомогти вибрати найкращу інноваційну стратегію;

- визначити сутність освітнього закладу як організації та стратегічний напрям його діяльності; полегшити самоідентифікацію членів педагогічного колективу з освітнім закладом; згуртувати колектив; мотивувати всіх його членів; ефективно здійснювати планування; забезпечити умови для внесення в діяльність освітнього закладу послідовних системних змін, спрямованих на його розвиток; забезпечити можливість реального й ефективного оцінювання і контролю діяльності освітнього закладу;

- зрозуміти призначення освітнього закладу; обговорити систему спільних цінностей; втілити послідовну політику розвитку (Л. Петриченко, А. Харківська) [27; 43];.

За результатами наукових пошуків згаданих вище вчених, місія освітнього закладу має визначатися за участі всього педагогічного колективу й спрямовуватися на:

а) пошук «обличчя» освітнього закладу (основні організаційні форми етапу: анкетування, бесіди, «мозкова атака», брейн-ринг, методу проєктів);

б) формулювання місії, її узгодження з членами педагогічного колективу (забезпечується наступними організаційними формами: «філософський стіл», педагогічна рада);

в) моніторинг реалізації (досягається завдяки роботі експертної групи відстеження, звітності керівників програми розвитку та окремих цільових проєктів) [19].

Згідно із зазначеним, в експериментальних ЗДО рекомендуємо провести такі заходи:

1. Анкетування членів педагогічних колективів експериментальних ЗДО, що спрямоване на визначення системи спільних професійних цінностей, формулювання концептуальної мети розвитку закладу.

2. Засідання творчої групи з метою підведення результатів анкетування та визначення місії ЗДО, що реалізується за допомогою інтерактивних методів – технології «метафора» та мозкового штурму.

3. Засідання дебатного клубу за темою «Цінності професійної діяльності», що спрямоване на згуртування педагогічного колективу навколо системи спільних цінностей гуманістичної професійної діяльності та визначення місії ЗДО.

Наведемо приклад.

Засідання дебатного клубу за темою «Цінності професійної діяльності» підготовлено за технологією формування в педагогічному колективі освітнього закладу спільних цінностей, розробленою О. Пометун та ін. [23].

Згідно з цією технологією розроблено сценарій засідання дебатного клубу, який включає такі кроки:

1. Знайомство учасників дебатного клубу за допомогою прийому «Мої улюблені пісні». Формулювання очікувань.

2. Колективне обговорення питань: 1). Що таке цінності? 2). Види цінностей.

3. Мозковий штурм, спрямований на визначення максимальної кількості духовних цінностей.

4. Мультиголосування, метою якого є вибір кожного з учасників дебатного клубу двох найбільш значущих цінностей. (Кожний вибір відмічався на папері певною позначкою. Цінності, що набрали найбільшу кількість голосів, визнано спільними цінностями організації).

5. Робота в малих групах. Метою кожної з груп є презентація однієї із спільних цінностей, що здійснюється різнокольоровими маркерами на великому аркуші паперу за допомогою малюнка, схеми або позначок. Після п'ятихвилинної праці групи обмінюються аркушами. Отримавши «чужий» малюнок, група має домалювати його або доповнити власними деталями. Попрацювавши три хвилини, групи знов обмінюються малюнками. Це триває, поки всі групи не попрацюють з презентаціями всіх без виключення інших груп. Після закінчення цієї роботи групам пропонується розглянути малюнок, який ілюструє «свою цінність» і презентувати його всім присутнім.

Члени інших груп можуть ставити запитання та коментувати малюнки, адже там є й частка їхньої роботи.

6. Перерва.

7. Робота в малих групах, метою якої було визначення на основі спільних цінностей місії ЗДО. Презентація та обговорення результатів роботи в малих групах.

8. Рефлексія, спрямована на підведення підсумків роботи дебатного клубу.

Уважаємо, що очікуваним результатом такого заходу може бути усвідомлення, що завдяки впровадженню особистісно орієнтованої освітньої технології забезпечуються умови для розвитку, самоствердження та самореалізації особистості кожної дитини, збереження та зміцнення її фізичного й психічного здоров'я, набуття нею соціального досвіду.

Отже, *концептуальна мета* Концепції інноваційного розвитку ЗДО полягає в *модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу*.

У процесі декомпозиції концептуальної мети потрібно спиратися на основні положення освітнього менеджменту стосовно вимог до педагогічного цілеутворення. Стисло охарактеризуємо їх.

Вимоги до процесу цілеутворення:

1. Цілі роботи освітнього закладу мають визначатися з урахуванням особливостей освітнього процесу та потреб суспільства у рівні освіченості, вихованості та розвитку молодого покоління українців.

2. Цілі мають бути коректно сформульованими. Це означає, що їх слід розробляти з точки зору результату, а не процесу діяльності.

3. Цілі повинні бути сформульовані діагностично, тобто передбачати можливість визначення ступеня їхнього досягнення на будь-якому проміжку часу.

4. Цілі мають бути реалістичними. Перш ніж формулювати та затверджувати цілі роботи освітнього закладу необхідно з'ясувати, чи є

теоретичне обґрунтування та технологічна модель шляхів їхньої реалізації та необхідні для цього нормативно-правові, науково-методичні, організаційні, матеріально-фінансові та кадрові умови.

5. Цілі повинні бути гнучкими, мати реальні терміни виконання.

Згідно з цими положеннями можемо визначити цілі управління інноваційним розвитком ЗДО: нормативно-правове, наукове-методичне, кадрове, організаційне й матеріально-технічне забезпечення інноваційної діяльності, спрямованої на модернізацію педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу.

Також у процесі педагогічного цілеутворення потрібно враховувати розроблену факторно-критеріальну модель оцінки ступеня реалізації цілей інноваційного розвитку ЗДО та комплексно-цільову програму їх досягнення. Це надасть можливість не лише чітко уявити основні завдання керівної підсистеми ЗДО у процесі здійснення інноваційної діяльності, але й дозволить контролювати успішність перебігу інноваційного процесу та створить умови для визначення оптимальних шляхів досягнення концептуальної мети інноваційного розвитку ЗДО.

Відповідно, у Концепції інноваційного розвитку ЗДО було підкреслено, що управління інноваційною діяльністю в закладі має здійснюватися на засадах системно-синтетичної концепції менеджменту, яка передбачає комплексну реалізацію функцій управління, дотримання принципів й умов ефективності, а також урахування специфічних особливостей функціонування та розвитку ЗДО, що спричинені його типом, внутрішніми й зовнішніми чинниками.

Водночас провідним напрямом підвищення ефективності інноваційного управління визнано запровадження ідей партисипативного управління завдяки пріоритету гуманістичних відносин у педагогічному колективі ЗДО, демократичному стилю управління, а також створенню умов для реалізації творчого потенціалу кожного педагога.

Перебіг й очікувані результати розв'язання третього завдання

концептуального етапу.

У процесі розв'язання третього завдання – *теоретико-методологічної підготовки педагогів експериментальних дошкільних закладів з питань модернізації освітнього процесу в ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу* – ґрунтуємось на результатах наукових пошуків А. Богуш, І. Дичківської, О. Кононко, К. Крутій, С. Кулачківської, С. Литвиненко, Н. Маковецької, З. Плохій, Т. Поніманської, О. Проскури та ін.) [29].

На думку цих науковців, теоретико-методологічна підготовка педагогічного колективу ЗДО до інноваційної діяльності, спрямованої на впровадження в практику роботи особистісно орієнтованих технологій, має здійснюватися за такими напрямками:

1. Формування в освітян знань у галузі педагогічної інноватики.
2. Ознайомлення педагогів із законодавчо-нормативною базою особистісно орієнтованої дошкільної освіти.
3. Формування у вихователів знань щодо теоретико-методологічних основ особистісно орієнтованої дошкільної освіти.

Ознайомлення педагогів з основними положеннями педагогічної інноватики має здійснюватися за 4 модулями (1 модуль – «Сутність і поняттєво-термінологічний апарат педагогічної інноватики»; 2 модуль – «Педагогічна неологія»; 3 модуль – «Педагогічна дифузїологія»; 4 модуль – «Педагогічна праксеологія»). При цьому науково-методична робота, що спрямована на теоретичну підготовку педагогів до інноваційної професійної діяльності, повинна організовуватися та здійснюватися членами творчої групи, учасниками об'єднаної творчої групи під час таких науково-методичних заходів:

- науково-методичного семінару «Педагогічна інноватика як наука про створення, розповсюдження та впровадження інновацій в освітній галузі»;
- науково-методичного семінару «Організація та проведення дослідно-експериментальної роботи в закладах дошкільної освіти»;

- круглого столу «Інноваційна діяльність у закладах дошкільної освіти: пріоритети, проблеми і шляхи організації».

Зазначимо, що має місце й робота з ознайомлення педагогічних колективів із нормативно-правовою базою особистісно орієнтованої дошкільної освіти. Наприклад, можна провести круглий стіл «Нормативно-правові документи у галузі дошкільної освіти як законодавча база особистісно орієнтованого навчання і виховання дошкільників».

У процесі підготовки до круглого столу його учасники самостійно аналізують законодавчу базу дошкільної освіти з точки зору її достатності для модернізації діяльності ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу.

Науково-методична робота з формування знань щодо теоретико-методологічних основ особистісно орієнтованої освіти в ЗДО передбачає засвоєння вихователями основних положень гуманістичної філософії та психології, особистісно орієнтованого підходу, його поняттєво-термінологічного апарату й сутності; закономірностей, принципів, цілей, змісту, методів, форм, засобів та особливостей особистісно орієнтованої освіти дітей дошкільного віку.

З метою формування в педагогів знань теоретико-методологічних основ особистісно орієнтованої дошкільної освіти доречно провести такі науково-методичні заходи:

- науково-методичний семінар «Гуманістичні цінності особистісно орієнтованої освіти (витоки та основні положення гуманістичної філософії, гуманістичної психології та гуманістичної педагогіки)»;

- науково-методичний семінар «Особистісно орієнтований підхід в освіті»;

- науково-методичний семінар «Особистісно орієнтована дошкільна освіта: сутність і шляхи реалізації».

Під час проведення науково-методичних семінарів важливо використовувати інтерактивні технології навчання – «Ажурну пилку», «Навчаючи – вчуся» тощо.

Поняття «інтерактив» (від англ. «interact», де «inter» – взаємний і «act» – діяти) означає «здатний до взаємодії (діалогу)». Тому сутність інтерактивного навчання виявляється в тому, що освітній процес відбувається за умови постійної, активної взаємодії всіх його учасників.

Сьогодні інформаційний банк інтерактивних технологій навчання налічує понад 100 найменувань. Серед них чільне місце посідають технології кооперативного навчання («Акваріум», «Два – чотири – всі разом», «Карусель», «Коло ідей», «Робота в малих групах», «Робота в парах», «Ротаційні трійки» тощо); фронтальні технології навчання («Ажурна пилка», «Case-метод», «Дерево рішень», «Мікрофон», «Мозковий штурм», «Навчаючи – вчуся» тощо); технології навчання у грі («Громадські слухання», «Драматизація», «Імітації», «Програвання сценки», «Спрощене судове слухання» тощо); технології навчання у дискусії («Безперервна шкала думок», «Дебати», «Дискусія у стилі телевізійного шоу», «Зміни позицію», «Метод Прес» тощо) [26].

Інтерактивну технологію «Ажурна пилка» («Мозаїка», «Джиг-со») використовують для створення ситуації, яка вможлиблює спільну працю суб'єктів навчання з метою засвоєння ними значної кількості інформації за короткий проміжок часу. Вона вимагає значної підготовчої роботи. Необхідно підготувати індивідуальні інформаційні пакети для кожного учасника науково-методичного семінару з усіх питань, які треба обговорити.

Об'єднуємо учасників науково-методичного семінару у «домашні» групи по 5 осіб і пропонуємо всім її учасникам засвоїти певний обсяг інформації (кожній групі – різну) на рівні, достатньому для навчання членів інших груп.

По завершенні роботи домашніх груп їх учасникам пропонується «розійтися до експертних груп», де вони розповідають іншим членам

експертної групи інформацію, засвоєну в домашній групі. Кожна експертна група має вислухати всіх її членів і здійснити експертну оцінку виступів.

По завершенні роботи учасникам семінару пропонується повернутися «в домашні групи», де кожний її член має поділитися інформацією, яку він отримав в експертній групі. Завданням домашніх груп у цьому разі буде корекція та узагальнення отриманих знань.

Інтерактивну технологію «Навчаючи – вчуся» використовують при вивченні блоку інформації або узагальненні та повторенні вивченого. Необхідно підготувати для кожного учасника семінару картку з навчальною інформацією, яку він має засвоїти на рівні, достатньому для навчання інших учасників семінару. Після опанування учасниками семінару необхідною інформацією перед ними ставиться завдання навчити інших. При цьому одночасно спілкуватися можна лише з одним суб'єктом навчання.

По завершенні роботи організується круглий стіл, на якому набуті знання розширюються, обмірковуються та узагальнюються .

Організація роботи на проєктувальному етапі

Серед теоретичних методів дослідження у педагогічній галузі поряд з моделюванням чільне місце посідає проєктування, яке більшістю науковців (О. Дахін, О. Моїсєєв, Н. Яковлева та ін.) розуміється як цілеспрямована науково-практична діяльність зі створення моделей майбутніх процесів, явищ тощо.

Порівнюючи поняття «моделювання» і «проєктування» між собою, О. Дахін, О. Моїсєєв та ін. відзначають, що в деяких випадках вони є синонімічними. При цьому, на думку науковців, головною відмінною особливістю моделювання є те, що воно може бути спрямованим на *минулий досвід* з метою його переосмислення, тоді як проєктування передбачає створення образу бажаної *майбутньої* педагогічної системи [8].

У теорії педагогічного проєктування визначено його компоненти (суб'єкт, об'єкт, цілі, методи та його результат), обґрунтовано етапи здійснення (визначення цілей і побудова ідеальної моделі об'єкта

дослідження; формулювання проблеми; висування ідей, що можуть сприяти розв'язанню суперечностей; детальна розробка проєкту вирішення проблеми), описано види моделей, які доцільно використовувати (прогностична, концептуальна, інструментальна, рефлексивна моделі та модель моніторингу).

Грунтуючись на основних положеннях теорії педагогічного проєктування та відповідно до результатів наших пошуків, викладених вище, визначено компоненти та етапи проєктування процесу модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу (див. табл.3).

Таблиця 3

Компоненти проєктування процесу модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу

Компоненти проєктування процесу модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу		
<i>Суб'єкти</i> – об'єднана творча група в експериментальних ЗДО		
<i>Об'єкт</i> – процес модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу		
Цілі (завдання):	Методи:	Результат:
1. Розробка ідеальної моделі випускника та моделі освітнього процесу особистісно орієнтованого ЗДО	Моделювання	Ідеальна моделі випускника особистісно орієнтованого ЗДО. Модель освітнього процесу в особистісно орієнтованому ЗДО
2. Аналіз відповідності педагогічної системи ЗДО модельним уявленням про особистісно орієнтований заклад дошкільної освіти. Визначення проблем, які вимагають розв'язання, їх ранжування	Комплексний аналіз педагогічної системи ЗДО	Перелік ранжированих проблем, що вимагають розв'язання,
3. Визначення шляхів вирішення проблем, розробка на цій основі комплексно-цільової програми інноваційного розвитку ЗДО (КЦП), її експертиза та затвердження	Вивчення перспективного педагогічного досвіду, педагогічне новаторство, програмно-цільовий метод, педагогічна експертиза	Опис шляхів розв'язання визначених проблем. Комплексно-цільова програма інноваційного розвитку ЗДО. Акт педагогічної експертизи. Рішення органів колективного управління інноваційною діяльністю про затвердження комплексно-цільової програми інноваційного розвитку ЗДО
4. Розробка та затвердження пакету планів інноваційного розвитку ЗДО	Планування	Стратегічний і оперативні плани інноваційного розвитку ЗДО. Рішення органів колективного управління інноваційною діяльністю про затвердження пакету планів інноваційного розвитку ЗДО

Стисло охарактеризуємо перебіг й очікувані результати процесу розв'язання, наведених у табл. 3 завдань.

Розробка *моделей випускника та освітнього процесу особистісно орієнтованого дошкільного закладу* ґрунтується на основних положеннях Базового компонента дошкільної освіти, результатах наукових пошуків О. Кононко, К. Крутій, С. Кулачківської, С. Литвиненко, Н. Маковецької, З. Плохій, Т. Поніманської, О. Проскури та ін.) [9].

Спільною для цих учених є думка про те, що особистісно орієнтований ЗДО має обов'язково забезпечувати особистісний розвиток дитини, зокрема, своєчасне формування в неї позитивного ставлення до себе, своєї зовнішності, конституції, статевої ролі, практичних і розумових досягнень, особистісних властивостей. Дитина повинна відкрити для себе важливість власного психологічного простору, наявність не лише обов'язків, але й прав, системи власних бажань, домагань, можливостей, чеснот і вад. Водночас важливою є спрямованість педагогічного процесу в ЗДО на первинну соціалізацію дошкільника, його повноцінний фізичний та психічний розвиток, створення умов для розвитку здібностей [16].

Узагальнення наукових наробок сучасних українських учених – представників гуманістичної дошкільної педагогіки, згаданих вище, – дозволило визначити такі найважливіші характеристики, які має включати модель випускника особистісно орієнтованого освітнього закладу, як:

- фізичне, психічне й моральне здоров'я;
- сформованість компетентності у сфері «Я сам», що виявляється в ціннісному ставленні до себе, самоповазі, прийнятті самого себе, відчутті своєї значущості для інших людей (позитивний Я-образ); опануванні системою знань про своє тіло, його функціонування, здоров'я; наявність елементарних уявлень про себе як носія свідомості та самосвідомості; розвиненість свідомого ставлення до себе як самостійної особистості, рівної з іншими людьми, як члена суспільства, що має зв'язки з іншими членами; активний інтерес до людей, розвинена потреба в контактах з однолітками й дорослими, соціальні мотиви спільної діяльності, регуляція поведінки і діяльності;

- розвиненість психічних процесів, емоційно-вольової сфери;
- сформованість елементів екологічного світорозуміння, позитивного емоційно-ціннісного й дбайливого ставлення до природного довкілля, реалістичних уявлень про явища природи, основ природничих знань, первинних умінь і навичок, що виявляються в екологічно доцільній поведінці, екологічна вихованість, які відповідають вимогам Базового компонента дошкільної освіти;
- сформованість емоційно-ціннісного ставлення до рукотворного світу, розвиненість творчих здібностей;
- сформованість компетентності в предметному світі, що складається з уміння диференціювати предмети за їх функціональними ознаками, здатності орієнтуватися в розмаїтті предметів, класифікувати їх, здійснювати серіацію, розрізняти за розташуванням у просторі і за віддаленістю, опанування навичками практичного життя, культурного споживання та елементарного виробництва продуктів праці;
- сформованість компетентності в ігровій діяльності, яка виявляється в розвиненості ігрових умінь дитини, засвоєнні ігрових правил, здатності використовувати адекватні ігрові атрибути та іграшки, опануванні навичками ігрового партнерства;
- сформованість компетентності в мистецькій діяльності, яка визначається рівнем розвитку естетичного сприймання об'єктів та явищ, умінням працювати з різними матеріалами, використовувати різні техніки, добирати відповідні засоби реалізації задуму, виявляти творчу уяву, естетичну чутливість, емоційно-ціннісне ставлення до навколишнього;
- сформованість системи знань, умінь і навичок у сфері «Люди», передбачених Базовим компонентом дошкільної освіти, готовності сприймати та засвоювати соціальний досвід;
- опанування основами культури діалогу, сформованість соціальних навичок поведінки, спроможності адекватно реагувати на вчинки й слова

інших людей, здатності до співпереживання, співчуття, бажання пізнавати людей, робити добрі вчинки.

Реалізація моделі випускника особистісно орієнтованого ЗДО вимагає створення стрункої, науково обґрунтованої системи роботи, що має охоплювати всі ланки його педагогічної системи й забезпечувати:

- особистісно орієнтоване спілкування дітей з вихователем (задоволення особистого контакту з педагогом, можливість одержати підтримку своїм діям, ствердження людської гідності, відчуття душевного стану дитини в момент розмови, заміна «залізної» дисципліни особистісним співробітництвом, гармонізація «хочу» і «можу», «хочу» і «треба» тощо);

- збагачення змісту освіти емоційно значущою інформацією; стимулювання позитивних інтелектуальних почуттів, повніша й послідовна індивідуалізація та диференціація освітнього процесу;

- діалог між дітьми та вихователем, дитиною і дорослим;

- створення предметно-просторового розвивального середовища, ствердження всілякими засобами атмосфери емоційного благополуччя та духовного взаємозбагачення колективу дітей; можливість не лише здібній, але й «слабкій» дитині випробувати себе в різних видах дитячої діяльності;

- залучення дітей до самоаналізу способів діяльності, стимулювання самооцінки й самопізнання і самовиховання в різних видах дитячої діяльності;

- багатоваріантність, гнучкість форм організації різних видів діяльності;

- цілеспрямоване формування на міжпредметному рівні сенсорних, мовленнєвих і загальнонавчальних умінь й основ логічного мислення тощо [19].

У процесі розв'язання другого завдання проєктувального етапу – *комплексного аналізу педагогічної системи ЗДО з метою визначення її відповідності моделі особистісно орієнтованого дошкільного освітнього закладу та визначення проблем, що вимагають розв'язання, – враховуємо*

результати наукових пошуків В. Григораша, Л. Даниленко, Л. Карамушки, О. Касянової, К. Крутій, В. Лазарева, О. Мармази та ін. [8].

Проблема визначається науковцями як невідповідність між потребою, що існує об'єктивно, та відомими суб'єкту можливостями її задовольнити.

Розв'язати проблему – означає привести фактичну систему у відповідність до бажаної. Для цього, насамперед, треба проаналізувати основні показники ефективності інноваційного розвитку ЗДО й узагальнити результати аналізу, сформулювавши проблеми та визначивши фактори їх виникнення.

Визначаємо такі пріоритетні напрями модернізації педагогічної системи у ЗВО: створення цілісної системи роботи з формування в дитини позиції «Я у світі»; індивідуалізація роботи з вихованцями; збереження та зміцнення здоров'я дітей дошкільного віку; вдосконалення діяльності педагогічних колективів експериментальних ЗДО, спрямованої на розвиток інтелектуальних і творчих здібностей; створення умов для психологічного і фізичного комфорту вихованців тощо.

У процесі розв'язання третього завдання проєктувального етапу – *визначення шляхів вирішення проблем, розробки на цій основі комплексно-цільової програми інноваційного розвитку ЗДО (КЦП), її експертизи та затвердження* – учасниками творчих груп має здійснюватися пошук, вивчення та відбір педагогічних нововведень, які необхідно впровадити в практику роботи ЗДО.

Так, можливим стає: створення медіатеки освітніх інновацій, які б могли будь-якою мірою сприяти перетворенню закладу дошкільної освіти на особистісно орієнтований; відбір низки нових педагогічних технологій, методик й освітніх програм (або їх елементів), інноваційний потенціал яких дозволяє розв'язати визначені на етапі комплексного аналізу проблеми та модернізувати педагогічну систему цих закладів на засадах особистісно орієнтованого підходу; можливими розробка комплексно-цільової програми технології управління інноваційним розвитком ЗДО (див. табл..4).

Комплексно-цільова програма технології управління інноваційним розвитком ЗДО

Етапи інноваційної діяльності	Завдання та результати етапу	
	Основні завдання етапу	Результати етапу
Організаційно-підготовчий	1. Залучення до участі в інноваційній діяльності зовнішніх консультантів	Визначення наукових керівників проєкту
	2. Мотивація педагогів до участі в інноваційній діяльності гуманістичного спрямування	Рішення педагогічної ради про проведення на базі ЗДО дослідно-експериментальної роботи з проблеми «Модернізація педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу»
	3. Створення тимчасових організаційних структур, які будуть організувати та координувати дослідно-експериментальну роботу	Рішення педагогічної ради про затвердження складу Координаційної ради, яка буде організувати та координувати дослідно-експериментальну роботу в ЗДО та складу творчої групи з питань розробки нормативно-правового і теоретико-методичного забезпечення модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу
		Рішення учасників семінару-наради про затвердження складу об'єднаної Координаційної ради з питань підготовки та проведення дослідно-експериментальної роботи в експериментальних дошкільних навчальних закладах ЕІ та складу творчої групи з розробки нормативно-правового і теоретико-методичного забезпечення модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу
Концептуальний	1. Створення медіатеки з питань організації та проведення дослідно-експериментальної роботи з проблеми модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу	Інформаційне забезпечення дослідно-експериментальної роботи в ЗДО
	2. Визначення теоретико-методологічних основ інноваційного розвитку ЗДО	Теоретична частина звіту про результати дослідно-експериментальної роботи
	3. Розробка концепції інноваційного розвитку ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу	Концепція інноваційного розвитку ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу
	4. Розробка заявки на проведення дослідно-експериментальної роботи з проблеми «Модернізація системи дошкільної освіти на засадах особистісно орієнтованого підходу» з метою отримання дозволу на проведення дослідно-експериментальної роботи	1. Заявка на проведення дослідно-експериментальної роботи з проблеми «Модернізація системи дошкільної освіти на засадах особистісно орієнтованого підходу». 2. Наказ про проведення на базі експериментальних ЗДО дослідно-експериментальної роботи з проблеми «Модернізація системи дошкільної освіти на засадах особистісно орієнтованого підходу»
	5. Теоретична підготовка педагогів експериментальних дошкільних закладів з питань організації освітнього процесу в ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу	Сформованість інформаційної готовності педагогів до модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу
Діагностично-проєктувальний	1. Створення банку інноваційних методичних ідей,	

	які забезпечують розв'язання завдання щодо модернізації педагогічної системи ЗДО на засадах особистісно орієнтованого підходу	
Практичний		
Узагальнюючий	1. Визначення динаміки показників ефективності інноваційного розвитку ЗДО	Опис ходу та результатів контрольного етапу педагогічного експерименту
	2. Перевірка статистичної гіпотези дослідження	Висновок про вірогідність отриманих експериментальних даних
	3. Формулювання висновків про ефективність основного та модифікованого варіантів технології інноваційного розвитку ЗДО	Висновки щодо ефективності основного та модифікованого варіантів технології інноваційного розвитку ЗДО
	4. Підготовка загального звіту про результати дослідно-експериментальної роботи	Звіт про результати дослідно-експериментальної роботи

Підготовка та проведення експертизи комплексно-цільової програми інноваційного розвитку ЗДО (КЦП) здійснюється за алгоритмом, розробленим В. Григорашем, О. Касьяною, і О. Мармазою і включає такі етапи: підготовчий (формування групи експертів, визначення критеріїв експертизи, правил її проведення, способів статистичної обробки та узагальнення інформації), основний (здійснення процедури експертизи), узагальнювальний (заповнення протоколу результатів експертизи) [8].

Під час розробки критеріїв оцінки ефективності КЦП ґрунтуємось на підході В. Лазарева, який запропонував оцінювати програми розвитку освітнього закладу за такими характеристиками:

1. Якість постановки проблеми (чи операціонально визначено те, що потрібно; чи обґрунтовано, що саме вимагається; чи чітко визначено, що із необхідного відсутнє; чи обґрунтовано оцінки наявного).

2. Якість опрацювання змісту нововведень (чи конкретно опрацьовано прогнозовані зміни; чи детально вони викладені; чи достатньо заплановано змін для досягнення бажаних результатів).

3. Якість визначення очікуваних результатів (чи можна контролювати досягнення результату; чи достатньою мірою буде розв'язана проблема).

4. Якість опрацювання плану реалізації чи достатньо запланованих дій для досягнення бажаних результатів; чи раціональний ступінь деталізації плану; чи можна відстежувати проміжні результати; чи забезпечений план

необхідними ресурсами; чи реальні терміни реалізації [29].

Експертні оцінки виставляються за кожним показником залежно від ступеня реалізації (0 балів – показник відсутній; 1 бал – показник недостатньо виражений, 2 бали – показник достатньо виражений, 3 бали – показник виражений оптимально).

У процесі розв'язання четвертого завдання проєктувального етапу – *розробки та затвердження пакету планів інноваційного розвитку ЗДО* – спиралась на результати наукових пошуків М. Йохни, К. Крутій та ін. [19].

За К. Крутій, планування було і є однією з найважливіших функцій управління закладами дошкільної освіти. План допомагає педагогічному колективу систематично й цілеспрямовано розв'язувати завдання розвитку, навчання та виховання дітей, досягати ефективності в організації освітнього процесу [19].

В освітньому менеджменті розрізняють стратегічні та оперативні плани.

Стратегічний план повинен мати такі якості: бути прогностичним, реалістичним, раціональним, цілісним, контрольованим, а також чутливим до збоїв. При цьому він покликаний виконувати такі функції:

- визначати напрями дій суб'єктів діяльності та їх цільові орієнтири, тобто бути засобом забезпечення цілеспрямованості спільної діяльності виконавців;

- визначати терміни виконання та виконавців окремих завдань плану, тобто бути засобом контролю за виконанням запланованих заходів;

- визначати зв'язки між окремими виконавцями та їх групами, тобто бути засобом координації дій та інтеграції зусиль виконавців;

- передбачати можливість здійснення в разі необхідності коригувальних заходів, тобто бути засобом формулювання рішень за умов відхилення фактичного ходу роботи від запланованого [15].

У процесі розробки стратегічного плану доцільним виявляється групування завдань інноваційних перетворень за об'єктами, які їх зазнають.

Зважаючи на це, було прийнято рішення про включення до стратегічного плану цільових проєктів, а саме:

1. «Плакаємо особистість».
2. «Дитячий садок – теплий дім».
3. «Індивідуалізація роботи з вихованцями».

На основі стратегічного плану виникає потреба в розробці оперативних планів, які містять перелік дій, необхідних і достатніх для виконання кожного стратегічного завдання, очікувані результати, терміни початку та закінчення роботи, відповідальних виконавців.

Організація роботи на практичному етапі

Відповідно до результатів наукових пошуків, викладених вище, на практичному етапі реалізації технології управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти розв'язанню виникає завдання реалізації розроблених на проєктувальному етапі цільових проєктів.

Упровадження цих проєктів у практику роботи має здійснюватися під керівництвом творчих груп за рекомендаціями, наданими науковими консультантами.

Організація роботи на узагальнювальному етапі

Відповідно до результатів наукових пошуків, викладених вище, на етапі реалізації технології управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти вирішенню підлягають такі завдання:

1. Визначення динаміки показників ефективності інноваційного розвитку ЗДО.
2. Перевірка статистичної гіпотези дослідження.
3. Формулювання висновків щодо ефективності основного та модифікованого варіантів технології управління інноваційним розвитком ЗДО.
4. Підготовка загального звіту про результати дослідно-експериментальної роботи.

У процесі розв'язання першого завдання доцільно провести контрольний етап педагогічного експерименту за критеріями й показниками, що й на констатуючому етапі експерименту, і за допомогою тих самих методів.

Відсоткове навантаження щодо *відповідності інноваційної діяльності державній політиці в освітній галузі* становить: оптимальний рівень: +50%, +25%, 0; достатній рівень: +50%, +75%, 0; допустимий рівень: –100%, –100%, 0.

В *інноваційному потенціалі нововведень, обраних педагогічними колективами експериментальних закладів дошкільної освіти Е₁ для впровадження* відповідно така градація: оптимальний рівень: +75%, +25%, 0; достатній рівень: +25%, +25%, 0; допустимий рівень: –75%, –25%, 0; початковий рівень: –25%, –25%, 0.

Аналогічна тенденція виявляється і для інших показників ефективності управління інноваційним розвитком в ЗДО.

Висновок. Обґрунтовано доцільність управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти на засадах технологічного підходу, який передбачає насамперед визначення місця та ролі інновацій у реалізації загальної стратегії ЗДО.

Доведено, що реалізація технології управління процесом інноваційного розвитку ЗДО створює умови для здійснення ефективної інноваційної діяльності, яка спрямована на розв'язання першочергових завдань модернізації системи дошкільної освіти – її розбудову на засадах особистісно орієнтованої освітньої парадигми.

Запропоновано комплексно-цільову програму управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти, використання якої дозволить підвищити ефективність реалізації технології управління інноваційним розвитком ЗДО.

Обґрунтування педагогічних умов управління інноваційним розвитком закладу дошкільної освіти проводиться на підставі реалізації комплексно-цільової програми, розробленої у відповідності до теоретико-методологічних засад управління якістю освіти.

До перспективи напрямів подальшого дослідження доцільно віднести питання щодо здійснення інноваційного менеджменту в ЗДО на засадах соціально-психологічного підходу.

Перелік використаних джерел:

1. Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту. *Міністерство освіти і науки України: офіційний вебсайт*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/cifrova-osvita/avtomatizovani-j-informacijnij-kompleksosvitnogo-menedzhmentu> (дата звернення: 29.11.2023).
2. Базовий компонент дошкільної освіти в Україні в Україні. *Міністерство освіти і науки України: офіційний вебсайт*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/bazovij-komponent-doshkilnoyi-osviti-v-ukrayini> (дата звернення: 29.11.2023).
3. Березюк В.С., Рудік О.А. Інноваційні технології в ДНЗ. Харків : Вид. група «Основа». 2017. 224 с.
4. Буркова Л. Технології в освіті. Київ. *Рідна школа*. 2001. № 2.
5. Волинець Ю.О., Дорохова Д.О. Інноваційні технології навчання в державних закладах дошкільної освіти: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2021. Вип. 4(92). С. 194–197.
6. Гавриш І. В. Теоретико-методологічні основи формування готовності майбутніх учителів до інноваційної професійної діяльності : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 . Харків, 2006. 572 с.
7. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с.

8. Григораш В.В., Касьянова О.М., Мармаза О.І. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посібник: у 2-х ч. Ч.1. , Ч. 2., Харків : Ранок, 2004. 160 с.
9. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія. Київ. : Логос, 1998. 140 с.
10. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія. Київ : Міленіум, 2004. 358 с.
11. Даниленко Л. Менеджмент інновацій в освіті. Київ : Шкільний світ, 2007. 120 с.
12. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології. Практикум: навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Слово», 2013. 448 с.
13. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: підручник. 3-тє вид., випр. Київ : Академвидав, 2015. С. 70 –227.
14. Дідичук А. Впровадження інноваційних технологій в освітній процес сільських закладів дошкільної освіти. *Інноваційні технології в дошкільній освіті: збірник наукових статей за матеріалами IV Міжнародної науково-практичної конференції*. м. Переяслав, 20–21квітня 2021 р. С. 78–82.
15. Енциклопедія педагогічних технологій та інновацій / уклад. Н.П. Наволокова. Харків: Вид. група «Основа», 2012. 176 с.
16. Інтерактивні технології навчання : теорія, практика, досвід : метод. посіб. / уклад. О. Пометун, Л. Пироженко. Київ : А.Н.Н., 2002. 136 с.
17. Калініна Л. М., Лапінський В. В., Рогоза В. В. Управління інноваційним розвитком загальноосвітніх навчальних закладів як проблема культурно-інформаційної теорії освіти та практики формування інформаційної культури. *Управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу: моделі, соціокультурні процеси, технології: наук.-метод. посіб.* / за наук. ред. професора Л. М. Калініної. Київ ; Володимирець. 2011. С. 16–63.

18. Коментар до Базового компонента дошкільної освіти в Україні / наук. ред. О. Л. Кононко. К: Ред. журн. «Дошкільне виховання», 2003. 157 с.

19. Крутій К. Л. Інноваційна діяльність у сучасному дошкільному навчальному закладі : методичний аспект . Запоріжжя: Тов. «ЛПКС» ЛТД, 2006. 128 с.

20. Мармаза О. Управлінські інновації як вимога сучасності. Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін: *матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції* (16–17 квітня 2019 року, м. Суми). Суми : Вид-во Сум ДПУ імені А.С.Макаренка, 2019. С. 17–20.

21. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом / Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Харків : Основа, 2003. 240 с.

22. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті : Указ Президента України від 17 квіт. 2002 р. № 347/2002.

23. Немченко С.Г., Голік О.Б., Кривильова О.А., Лебідь О.В. Управління навчальним закладом : підручник для магістрантів педагогічних університетів. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

24. Огієнко О. Інноваційний розвиток освіти дорослих як вимога сучасності. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції* (16–17 квітня 2019 року, м. Суми). Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. С. 20–22.

25. Онаць О. М. Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника опорного закладу освіти в підручнику для менеджера. *Проблеми сучасного підручника*, 2018. Вип. 20, С. 287–297.

26. Освітні технології : навч.-метод. посіб. / О. М. Пехота та ін. Київ : А.С.К., 2004. 256 с.

27. Петриченко Л.О. Теоретико-методологічні засади управління якістю освіти у вищому педагогічному навчальному закладі: дис. ... док. пед. наук 13.00.06 / ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка». Луганськ, 2014. 599 с.

28. Пехарева С. В. Сучасні проблеми управління інноваційним розвитком дошкільного навчального закладу. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2010. Вип. 24. С. 131–137.

29. Пехарева С.В. Управління інноваційним розвитком дошкільного навчального закладу : ... канд. пед. наук : 13.00.06 / ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка». Луганськ, 2008. 195 с.

30. Пехарева С.В., Пехарева А.С. Сутність і особливості реформування системи управління дошкільними навчальними закладами в Україні. *Актуальні проблеми реформування дошкільної та початкової освіти України у контексті євроінтеграційних процесів*: зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. (Рівне, 20 бер. 2018 р.). Рівне. С. 121–123.

31. Пехота О. М., Старєва А. М. Особистісно-орієнтоване навчання: підготовка вчителя: монографія. 2-ге вид. доп. та перероб. Миколаїв : Вид-во «Ліон», 2007. 272 с.

32. Покроєва Л. Д. Організаційно-педагогічні умови функціонування сучасних дошкільних закладів : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 . Київ, 2001. 195 с.

33. Положення «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності». *Нормативно-правове забезпечення освіти* : у 4 ч. Харків, 2004. Ч. 3. С. 15–33.

34. Пометун О. І., Пироженко Л. В. Сучасний урок. *Інтерактивні технології навчання* : навч.-метод. посіб. Київ : А.С.К., 2004. 192 с.

35. Пономарьова Г. Ф., Харківська А. А., Отрошко Т. В. Вища освіта України в парадигмі євроінтеграції : навч. посіб. Харків, 2008. 336 с.

36. Про освіту : Закон України від 23.05.1991 № 1060-ХІІ (із змінами № 498 VIII від 02.06.2015). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1060-12> (дата звернення: 04.11.2023).

37. Про дошкільну освіту: Закон України від 11.07.2001 № 2628-III (зі змінами від 31.03.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2628-14#Text> (дата звернення: 04.11.2023).

38. Роганова М. В. Інтерактивні технології освітньо-виховного процесу у ВНЗ. *Гуманізація навчально-виховного процесу*: зб. наук. пр. Слов'янськ, 2013. Вип. 61 LXI. С. 171–176.

39. Сипченко В., Климова В. Управління інноваційними процесами у закладах вищої освіти. *Гуманізація навчально-вихованого процесу*. 2019. № 96. С. 139–154.

40. Тимошенко О.В. Програмно-цільовий підхід як оптимальна умова управління під час впровадження новітніх технологій у ВНЗ. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*: наукова монографія / За ред. проф. С.С. Єрмакова. Харків : ХДАДМ (ХХПІ), 2008. №5. С. 143–147.

41. Топка О.А., Слободяник М. С. Особистісно-орієнтований підхід як чинник удосконалення управління процесом виховання в загальноосвітньому навчальному закладі. 9 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/63.pdf (дата звернення: 06.02.2023).

42. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокошко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб.і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.

43. Харківська А. Моделювання управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ. *Теорія та методика управління освітою*. 2013. № 10. 9 с.

44. Харківська А.А., Харківська А.І., Капустіна О.І. Особливості громадянського виховання дітей дошкільного віку в умовах діджиталізації. *Вісник науки та освіти*. 2022. Вип. 5 (5). С. 464–474. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-5\(5\)-464-474](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-5(5)-464-474) (дата звернення: 20.10.2023).

45. Харківська А.А. Теоретичні і методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу: дис. ... док. пед. наук 13.00.06 / Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України ; ДЗ «Луганський нац. ун-т ім. Т. Шевченка». Луганськ, 2012. 458 с.

46. Харченко А. Психолого-педагогічні інноваційні технології в реалізації базового компонента дошкільної освіти. *Нова педагогічна думка*. 2013. № 3. С. 135–137.

47. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. 2-ге вид. доповнене та доопрацьоване. Харків, 2016. Ч.1. 360 с.

48. Шахіна Ю., Садова Д. В. Інноваційні педагогічні технології в дошкільній освіті: переваги та особливості використання. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Сер. Педагогічні науки*, 2020. Вип. 1. С. 236–240.

49. Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Управління інноваційним розвитком: навч. посібн. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с.

50. Hannagan T. *Mastering Strategic Management*. Palgrave: OCDI, 2002. 213 p.

51. Kharkivska A. Formation and development of the educator's digital competence in a lifelong learning system as a demand of modern times. *Problems of Engineer-Pedagogical Education*. 2020. № 66. P. 98–105. URL: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2020-66-98-105> (дата звернення: 06.02.2023).

References:

1. Avtomatyzovanyi informatsiinyi kompleks osvithnoho menedzhmentu [Automated information complex of educational management]. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy – *Education and Science of Ukraine*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/osvita/cifrova-osvita/avtomatizovaniy-informacijnij-kompleksosvitnogo-menedzhmentu> [in Ukrainian].

2. Bazovyi komponent doshkilnoi osvity v Ukraini v Ukraini [Basic component of preschool education in Ukraine]. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy – *Education and Science of Ukraine*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/bazovij-komponent-doshkilnoyi-osviti-v-ukrayini> [in Ukrainian].

3. Bereziuk, V.S. & Rudik, O.A. (2017). Innovatsiini tekhnolohii v DNZ [Innovative technologies in a preschool institution]. Kharkiv : Vyd. hrupa «Osнова», 224 [in Ukrainian].

4. Burkova, L. (2001). Tekhnolohii v osviti [Technologies in education]. Kyiv. Ridna shkola, 2 [in Ukrainian].

5. Volynets, Yu.O. & Dorokhova, D.O. (2021). Innovatsiini tekhnolohii navchannia v derzhavnykh zakladakh doshkilnoi osvity: teoretychnyi aspekt [Innovation of teaching technology in state preschool education institutions: theoretical aspect]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 4(92), 194–197 [in Ukrainian].

6. Havrysh, I. V. (2006). Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia hotovnosti maibutnikh uchyteliv do innovatsiinoi profesiinoi diialnosti [Theoretical and methodological foundations of the formation of the quality of future teachers for innovative professional activity]. *Doctor's thesis*. Kharkiv, 572 [in Ukrainian].

7. Honcharenko, S. U. (1997). Ukrainskyi pedahohichnyi slovnyk [Ukrainian pedagogical dictionary]. Kyiv : Lybid, 376 [in Ukrainian].

8. Hryhorash, V.V., Kasianova, O.M. & Marmaza, O.I. (2004). Kharkiv : Ranok, 160 [in Ukrainian].

9. Danylenko, L. I. (1998). Modernizatsiia zmistu, form ta metodiv upravlinskoi diialnosti dyrektora zahalnoosvitnoi shkoly [Modernization of the content, forms and methods of the director's managerial activity of the international educational school]: monohrafiia. Kyiv. : Lohos, 140 [in Ukrainian].

10. Danylenko, L. I. (2004). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh [Management of innovation in international educational institutions]. Kyiv : Milenium, 358 [in Ukrainian].

11. Danylenko, L. (2007). Menedzhment innovatsii v osviti [Innovation management in education]. Kyiv : Shkilnyi svit, 120 [in Ukrainian].

12. Dychkivska, I. M. (2013). Innovatsiini pedahohichni tekhnolohii. Praktykum [Innovative pedagogical technologies. Practicum]. Kyiv : Vydavnychiy dim «Slovo», 448 [in Ukrainian].

13. Dychkivska, I. M. (2015). Innovatsiini pedahohichni tekhnolohii [Innovative pedagogical technologies]. Kyiv : Akademvydav, 70 –227 [in Ukrainian].

14. Didychuk, A. (2021). Vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v osvitnii protses silskykh zakladiv doshkilnoi osvity [Implementation of innovative technologies in the educational process of rural preschool education institutions]. *Innovatsiini tekhnolohii v doshkilnii osviti – Innovative technologies in preschool education*, 78–82 [in Ukrainian].

15. Entsyklopediia pedahohichnykh tekhnolohii ta innovatsii [Encyclopedia of pedagogical technologies and innovations]. (2012). N.P. Navolokova (Ed.). Kharkiv: Vyd. hrupa «Osnova», 176 [in Ukrainian].

16. Interaktyvni tekhnolohii navchannia : teoriia, praktyka, dosvid [Interactive learning technologies: theory, practice, experience]. (2002). O. Pometun, L. Pyrozhenko (Eds.). Kyiv : A.N.N., 136 [in Ukrainian].

17. Kalinina, L. M., Lapinskyi, V. V. & Rohoza, V. V. (2011). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv yak problema kulturno-informatsiinoi teorii osvity ta praktyky formuvannia informatsiinoi kultury [Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv yak problema kulturno-informatsiinoi teorii osvity ta praktyky formuvannia informatsiinoi kultury]. *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu: modeli, sotsiokulturni protsesy, tekhnolohii – Management of innovative development of a multidisciplinary*

educational institution: models, sociocultural processes, technologies. Kyiv ; Volodymyrets, 16–63 [in Ukrainian].

18. Komentar do Bazovoho komponenta doshkilnoi osvity v Ukraini [Commentary on the Basic component of preschool education in Ukraine] (2003). O. L. Kononko (Ed.) Kyiv : Red. zhurn. «Doshkilne vykhovannia», 157 [in Ukrainian].

19. Kruti, K. L. (2006). Innovatsiina diialnist u suchasnomu doshkilnomu navchalnomu zakladi [An innovative activist in a modern preschool educational institution]. Zaporizhzhia: Tov. «LIPS» LTD, 128[in Ukrainian].

20. Marmaza, O. (2019). Upravlinski innovatsii yak vymoha suchasnosti [Management innovation as a modern requirement]. *Innovatsiinyi rozvytok vyshchoi osvity: hlobalnyi, yevropeyskyi ta natsionalnyi vymiry zmin – Innovative development of higher education: global, European and national dimensions of change*. Sumy : Vyd-vo Sum DPU imeni A.S. Makarenka, 17–20 [in Ukrainian].

21. Nauka upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom [The science of management of an international educational institution]. (2003), Desiatov T.M., Kobernyk O.M., Tevlin B.L., Chepurna N.M. (Eds.). Kharkiv : Osnova, 240 [in Ukrainian].

22. Natsionalna doktryna rozvytku osvity Ukrainy u XXI stolitti [National doctrine of education development of Ukraine in the 21st century]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 17 kvit. 2002 r. № 347/2002 [in Ukrainian].

23. Nemchenko, S.H., Holik, O.B., Kryvylova, O.A. & Lebid, O.V. (2012). Upravlinnia navchalnym zakladom [Management of the educational institution]. Donetsk : LANDON-KhKhI, 516 [in Ukrainian].

24. Ohienko, O. (2019). Innovatsiinyi rozvytok osvity doroslykh yak vymoha suchasnosti [Innovative development of adult education as a modern requirement]. *Innovatsiinyi rozvytok vyshchoi osvity: hlobalnyi, yevropeyskyi ta natsionalnyi vymiry zmin – Innovative development of higher education: global, European and national dimensions of change*. Sumy : Vyd-vo SumDPU imeni A. S. Makarenka, 20–22 [in Ukrainian].

25. Onats, O. M. (2018). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinskii diialnosti kerivnyka opornoho zakladu osvity v pidruchnyku dlia menedzhera [Innovative technologies in the management activities of the head of the main educational institution in the textbook for the manager]. *Problemy suchasnoho pidruchnyka – Problems of the modern textbook*, 20, 287–297 [in Ukrainian].

26. Osvitni tekhnolohii [Educational technologies]. (2004). O. M. Piekhota (Ed.). Kyiv : A.S.K., 256 [in Ukrainian].

27. Petrychenko, L.O. (2014). Teopetyko-metodolohichni zacady uppavlinnia yakictiu ocvity u vyshchomu pedahohichnomu navchalnomu zakladi [Theoretical and methodological principles of quality improvement in a higher pedagogical educational institution]. *Doctor's thesis*. Luhansk, 599 [in Ukrainian].

28. Piekharieva, S. V. (2010). Suchasni problemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom doshkilnoho navchalnoho zakladu [Modern problems of managing the innovative development of a preschool educational institution]. *Naukovi zapysky kafedry pedahohiky – Scientific notes of the pedagogical department*, 24, 131–137 [in Ukrainian].

29. Piekharieva, S.V. (2008). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom doshkilnoho navchalnoho zakladu [Management of innovative development of a preschool educational institution]. *Candidate's thesis*. Luhansk, 195 [in Ukrainian].

30. Piekharieva, S.V. & Piekharieva, A.S. (2018). Sutnist i osoblyvosti reformuvannia systemy upravlinnia doshkilnymy navchalnymy zakladamy v Ukraini [The essence and features of reforming the management system of preschool educational institutions in Ukraine]. *Aktualni problemy reformuvannia doshkilnoi ta pochatkovoï osvity Ukrainy u konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv – Actual problems of reforming preschool and primary education in Ukraine in the context of European integration processes*. Rivne, 121–123 [in Ukrainian].

31. Piekhota, O. M. & Starieva, A. M. (2007). Osobystisno-orientovane navchannia: pidhotovka vchytelia [Personal-oriented learning: teacher training]. Mykolaiv : Vyd-vo «Ilion», 272 [in Ukrainian].

32. Pokroieva, L. D. (2001). Orhanizatsiino-pedahohichni umovy funktsionuvannia suchasnykh doshkilnykh zakladiv [Organizational and pedagogical conditions of functioning of modern preschool institutions]. *Candidate's thesis*. Kyiv, 195 [in Ukrainian].

33. Polozhennia «Pro poriadok zdiisnennia innovatsiinoi osvitnoi diialnosti» [Regulation «On the procedure for implementing innovative educational activities»]. (2004). *Normatyvno-pravove zabezpechennia osvity – Regulatory and legal provision of education*. Kharkiv, 3, 15–33 [in Ukrainian].

34. Pometun, O. I. & Pyrozhenko, L. V. (2004). Suchasnyi urok. Interaktyvni tekhnolohii navchannia [A modern lesson. Interactive learning technologies]. Kyiv : A.S.K., 192 [in Ukrainian].

35. Ponomarova, H. F., Kharkivska, A. A. & Otroshko, T. V. (2008). Vyscha osvita Ukrainy v paradyhmi yevrointehratsii [Higher education of Ukraine in the paradigm of European integration]. Kharkiv, 336 [in Ukrainian].

36. Pro osvitu : Zakon Ukrainy [About education: Law of Ukraine] vid 23.05.1991 № 1060-XII (iz zminamy № 498 VIII vid 02.06.2015). Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1060-12> [in Ukrainian].

37. Pro doshkilnu osvitu: Zakon Ukrainy [On Preschool Education: Law of Ukraine] № 2628-III (iz zminamy vid 31.03.2023). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2628-14#Text> [in Ukrainian].

38. Rohanova, M. V. (2013). Interaktyvni tekhnolohii osvitno-vykhovnoho protsesu u VNZ [Interactive technologies of the educational process in universities]. *Humanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu – Humanization of the educational process*. Slov'iansk, 61, 171–176 [in Ukrainian].

39. Sypchenko, V. & Klymova, V. (2019). Upravlinnia innovatsiinymy protsesamy u zakladakh vyshchoi osvity [Management of innovative projects in institutions of higher education]. *Humanizatsiia navchalno-vykhovanoho protsesu – Humanization of the educational process*, 96, 139–154 [in Ukrainian].

40. Tymoshenko, O.V. (2008). Prohramno-tsilovyi pidkhid yak optimalna umova upravlinnia pid chas vprovadzhennia novitnikh tekhnolohii u VNZ [The

program-target approach as an optimal management condition during the implementation of the latest technologies in higher education institutions]. *Pedahohika, psykhologiiia ta medyko-biologichni problemy fizychnoho vykhovannia i sportu – Pedagogy, psychology and medical and biological problems of physical education and sports*. S.S. Yermakova (Ed.). Kharkiv : KhDADM (KhKhPI), 5, 143–147 [in Ukrainian].

41. Topka, O.A. & Slobodianyuk, M. S. Osobystisno-orientovanyi pidkhid yak chynnyk udoskonalennia upravlinnia protsesom vykhovannia v zahalnoosvitnomu navchalnomu zakladi [A personally-oriented approach as a factor in improving the management of the educational process in a comprehensive educational institution], 9. Retrieved from http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/63.pdf [in Ukrainian].

42. Upravlinnia zakladom osvity: pidruchnyk dlia zdobuvachiv druhoho rivnia vyshchoi osvity pedahohichnykh universytetiv [Management of an educational institution: a textbook for students of the second level of higher education of pedagogical universities]. (2022). S.H. Nemchenko, V.V. Kryzhko, O.S. Bodnar, V.V. Radul, O.M. Starokozhko, Yu.I. Kondratenko (Eds.). Berdiansk : BDPU, 506 [in Ukrainian].

43. Kharkivska, A. (2013). Modeliuvannia upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pedahohichnoho VNZ [Modeling management of innovative development of pedagogical universities]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitou – Theory and methodology of education management*, 10, 9 [in Ukrainian].

44. Kharkivska, A.A., Kharkivska, A.I. & Kapustina, O.I. (2022). Osoblyvosti hromadianskoho vykhovannia ditei doshkilnoho viku v umovakh didzhytalizatsii [Features of civil education of preschool children in the conditions of digitalization]. *Visnyk nauky ta osvity – Bulletin of Science and Education*, 5 (5), 464–474. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-5\(5\)-464-474](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-5(5)-464-474) [in Ukrainian].

45. Kharkivska, A.A. (2012). Teoretychni i metodychni zasady upravlinnia innovatsiinym rozvytkom vyshchoho navchalnoho pedahohichnoho zakladu [Theoretical and methodical principles of management of innovative development of various educational and pedagogical institutions]. *Doctor's thesis*. Luhansk, 458 [in Ukrainian].

46. Kharchenko, A. (2013). Psykholoho-pedahohichni innovatsiini tekhnolohii v realizatsii bazovoho komponenta doshkilnoi osvity [Psychological and pedagogical innovative technologies in the implementation of the basic component of preschool education]. *Nova pedahohichna dumka – A new pedagogical thought*, 3, 135–137 [in Ukrainian].

47. Khrykov, Ye.M. (2016). Upravlinnia navchalnym zakladom [Management of the educational institution]. Kharkiv, 1, 360 [in Ukrainian].

48. Shakhina, Yu. & Sadova, D. V. (2020). Innovatsiini pedahohichni tekhnolohii v doshkilnii osviti: perevahy ta osoblyvosti vykorystannia [Innovative pedagogical technologies in preschool education: advantages and features of use]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Ser. Pedahohichni nauky – Bulletin of the Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi. Ser. Pedagogical Sciences*, 1, 236–240 [in Ukrainian].

49. Yurynets, Z.V., Hnylianska, L.Y. & Yurynets, R.V. (2021). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom [Management of innovative development]. Lviv : SPOLOM, 132 [in Ukrainian].

50. Hannagan, T. (2002). *Mastering Strategic Management*. Palgrave: ODCI, 213 [in English].

51. Kharkivska, A. (2020). Formation and development of the educator's digital competence in a lifelong learning system as a demand of modern times. *Problems of Engineer-Pedagogical Education*, 66, 98–105. Retrieved from <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2020-66-98-105> [in English].