

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

Кафедра інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства
ННІ АКАДЕМІЯ ВЧИТЕЛЬСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

на тему: «Управління дошкільною освітою засобами цифрових технологій
на інституційному рівні»

Виконала: студентка 2 курсу групи УЗО-2з
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління
закладами освіти»

Вікторія БОЙКО

Керівник:

д. пед.н., професор Вадим ЛУНЯЧЕК

Рецензент:

д. пед.н., професор Собченко Т.М.

к. пед.н., доцент Борисенко К.Б.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, сучасний стан та перспективи впровадження цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою на інституційному рівні. Розкрито сутність управління дошкільною освітою в умовах цифрової трансформації, охарактеризовано ключові принципи та функції управління, проаналізовано нормативно-правове забезпечення цифрової освітньої сфери. Особливу увагу приділено систематизації управлінської інформації та визначенню її ролі у прийнятті управлінських рішень.

У другому розділі визначено актуальний стан впровадження цифрових технологій в закладі дошкільної освіти, проаналізовано актуальний стан цифрових ресурсів системи дошкільної освіти та стан програмного забезпечення для управління закладом освіти на інституційному рівні.

У третьому розділі розглянуто проблематику застосування цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою на інституційному рівні, проаналізовано рівень готовності керівника закладу дошкільної освіти до впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність та запропоновано напрями і форми покращення цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні та теоретичному обґрунтуванні механізмів цифрової трансформації управління дошкільною освітою, що сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень та якості освітніх послуг. Практичне значення полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення управлінської діяльності керівників ЗДО та впровадження цифрових технологій у практику закладів дошкільної освіти.

Робота складається із вступу, 3 розділів (9 підрозділів), висновків, списку використаних джерел (85 найменувань), додатків. Загальний обсяг роботи 82 сторінки.

ANNOTATION

The qualification work explores the theoretical foundations, current state and prospects for the implementation of digital technologies in the management of preschool education at the institutional level. The essence of preschool education management in the context of digital transformation is revealed, the key principles and functions of management are characterized, and the regulatory and legal support for the digital educational sphere is analyzed. Particular attention is paid to the systematization of management information and the definition of its role in making management decisions.

The second section identifies the current state of the implementation of digital technologies in a preschool educational institution, analyzes the current state of digital resources of the preschool education system and the state of software for managing an educational institution at the institutional level.

The third section examines the issues of applying digital technologies in the management of preschool education at the institutional level, analyzes the level of readiness of the head of a preschool educational institution to implement digital technologies in management activities, and proposes directions and forms of improving digital technologies in the management of preschool education.

The scientific novelty of the work lies in the identification and theoretical substantiation of the mechanisms of digital transformation of preschool education management, which contribute to increasing the efficiency of management decisions and the quality of educational services. The practical significance lies in the development of recommendations for improving the management activities of preschool educational institutions and the implementation of digital technologies in the practice of preschool educational institutions.

The work consists of an introduction, 3 sections (9 subsections), conclusions, a list of sources used (85 items), and appendices. The total volume of the work is 82 pages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДОШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	10
1.1. Теоретичні аспекти управління дошкільною освітою на інституційному рівні.....	10
1.2. Систематизація управлінської інформації та її використання у ЗДО.....	18
1.3. Цифрові технології як інструмент в управлінні дошкільною освітою.....	24
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ДОШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ	33
2.1. Сучасний стан впровадження цифрових технологій в закладі дошкільної освіти.....	33
2.2. Цифрова компетентність керівника закладу дошкільної освіти	38
2.3. Інноваційні цифрові інструменти в управлінні дошкільною освітою.....	45
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ДОШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ НА ІНСТИТУЦІЙНОМУ РІВНІ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	52
3.1. Виклики застосування цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою на інституційному рівні.....	52
3.2. Формування готовності керівників закладів дошкільної освіти до впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність.....	56
3.3. Основні напрями та форми впровадження цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою.....	64
Висновки до розділу 3.....	70

ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Проблема комп'ютеризації та використання цифрових технологій є однією з глобальних проблем сучасного світу. Цифрові технології – це невід'ємна складова сучасного світу, володіння якими прирівнюється до базової компетентності, що входить до структури фундаментальної освіти. В умовах сучасності управління дошкільною освітою відкриває нові організаційні характеристики. Цифрові технології тепер не лише інструмент вдосконалення освітнього процесу, це засіб ефективного управління дошкільною освітою на інституційному рівні.

Управлінська діяльність керівника закладу дошкільної освіти передусім повинна передбачати уміння ефективно застосовувати цифрові технології для прийняття управлінських рішень, аналізу отриманих даних, комунікувати та забезпечувати якісне надання освітніх послуг, планувати та організовувати свою діяльність, а також виступати в ролі фактора-мотиватора.

Впровадження цифрових технологій в системі управління має особливе значення, адже управлінські рішення мають значний вплив на функціонування всієї системи загалом, що напряду залежить від їх правильності та своєчасності прийняття.

Застосування цифрових технологій в управлінській системі, безпосередньо сприяє підвищенню якості навчання, що в свою чергу удосконалює організаційні процеси і управління закладом освіти.

Сучасна спільнота формує підвищені стандарти рівня готовності педагогічних кадрів до виконання їх професійних обов'язків, це зумовлює трансформацію якості педагогічних послуг і підвищує вимоги до професійної компетентності сучасного педагога, якому необхідно генерувати та впроваджувати інновації, адже провідна роль педагога в освітньому процесі є визначальним чинником у формуванні та всебічному розвитку особистості, що, у свою чергу, забезпечуватиме стале зростання інтелектуального капіталу та духовних ресурсів суспільства.

В Україні сформована чітка законодавча основа для управління закладами дошкільної освіти. В цю основу входять: Конституція України [41], Закон України «Про дошкільну освіту»[25], Закон України «Про освіту»[27], Положення про заклад дошкільної освіти [67], Базовий компонент дошкільної освіти [60], Санітарний регламент для дошкільних навчальних закладів [75], Розпорядження «Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024-2026 роки» [73], Накази МОНУ, Постанови КМУ, Нормативні документи з охорони праці та безпеки життєдіяльності.

Законодавчу та нормативну основу інформатизації освітньої системи формують закони: «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки»[28], «Про інформацію»[26], «Про Концепцію Національної програми інформатизації»[29], Постанова КМУ від 7 грудня 2005 р № 1153 «Про затвердження Державної програми «Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці" на 2006-2010 роки»[68], Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні»[80], а також нормативні акти щодо електронних документів, цифрових підписів та захисту інформації, створюючи базу для інтеграції цифрових технологій в освітній процес.

На сьогоднішній день вже можна говорити, що впровадження цифрових технологій в системі управління закладу дошкільної освіти є впливовою рушійною силою задля безперервного забезпечення в першу чергу інтелектуального, морального, всебічного розвитку дітей.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану використання цифрових технологій в галузі управління дошкільною освітою на інституційному рівні та визначення напрямів їх подальшого розвитку з урахуванням вимог цифрової трансформації освітнього середовища.

На основі припущення, що застосування запропонованих в роботі механізмів управління дошкільною освітою з використанням цифрових

технологій, суттєво підвищить ефективність роботи на інституційному рівні, покращить зміст практичної діяльності керівників, сприятиме зростанню їх компетентності.

Завдання дослідження:

1. Дослідити сучасний стан теорії та практики управління дошкільною освітою на інституційному рівні з використанням цифрових технологій.
2. Проаналізувати стан нормативно-правового регулювання інформатизації управління дошкільною освітою
3. Визначити проблеми щодо управління дошкільною освітою на інституційному рівні і ступінь їх залежності від рівня використання цифрових технологій.
4. Запропонувати і обґрунтувати напрями удосконалення управління дошкільною освітою на інституційному рівні.

Об'єкт дослідження: процес управління дошкільною освітою на інституційному рівні.

Предмет дослідження: механізми управління дошкільною освітою на інституційному рівні з використанням цифрових технологій.

Для вирішення поставлених завдань використано такі теоретичні та емпіричні **методи дослідження:** програмно-цільовий, порівняльно-зіставний, системно-структурний з їхніх позицій: проаналізовано наукову літературу та матеріали, що розміщені в мережі Інтернет; метою було: з'ясувати науково-практичні праці, необхідні для результативного вирішення даної проблеми; досліджено нормативні та інструктивно-методичні матеріали, визначивши шляхи їх використання під час удосконалення управління дошкільною освітою в умовах сучасності. Теоретичні загальнонаукові методи: узагальнення, абстрагування та ін. Методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції та метод системного аналізу використовувалися під час розробки пропозицій щодо поліпшення управління дошкільною освітою з використанням цифрових технологій.

Новизна дослідження полягає у визначенні та теоретичному обґрунтуванні механізмів цифрової трансформації управління дошкільною освітою, що забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів та якості освітньої діяльності.

Практичне значення полягає у розробленні рекомендацій, які можуть бути використані для модернізації управлінських процесів в ЗДО, створення цифрового освітнього середовища та підвищення цифрової компетентності педагогів.

Апробація результатів роботи. Основні положення роботи були заслухані на кафедрі інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна та оприлюднені на III Міжнародній науково-практичній конференції «SCIENCE, TECHNOLOGY AND GLOBAL CHALLENGES», 6-8.11.2025, Токіо, Японія.

Структура роботи. Робота складається із вступу, 3 розділів (9 підрозділів), висновків, списку використаних джерел (85 найменувань), додатків. Загальний обсяг роботи 81 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДОШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У розділі визначено теоретичні аспекти управління дошкільною освітою на інституційному рівні засобами цифрових технологій, обґрунтовано систематизацію управлінської інформації, визначено роль цифрових технологій як інструменту в управлінні дошкільною освітою.

1.1. Теоретичні аспекти управління дошкільною освітою на інституційному рівні

Управління дошкільною освітою – це багаторівневий, цілеспрямований, системний процес, який контролює, координує, організовує діяльність закладу дошкільної освіти, метою цього процесу є забезпечити дітей дошкільного віку якісним та всебічним розвитком. Цей процес містить в собі систему взаємопов'язаних базових функцій, а саме: організація, планування, мотивація, аналіз та контроль. Які в свою чергу мають реалізуватися на різних рівнях управління – від державного до інституційного.

Соціально-економічні умови і військово-політичні процеси нинішнього часу, скорегували зміст діяльності управлінців в закладах освіти, в том числі і в системі дошкільної освіти, через це в керівників зросла самостійність та підвищилась відповідальність за здобутки свого закладу.

Інституційний рівень управління в системі дошкільної освіти – це рівень управлінської діяльності, котрий здійснюється без посередництва в межах одного закладу освіти. Цей рівень є базовим, на ньому втілюються оперативні та стратегічні рішення, інноваційні підходи, які забезпечують функціонування та розвиток закладу освіти у відповідності до норм законодавства, стандартів та потреб спільноти.

Відповідно до ст. 23 Закону України «Про освіту» [27], автономія закладу освіти окреслює самостійність до прийняття управлінських, академічних, кадрових та фінансових рішень, це в свою чергу означає, що інституційний рівень управління несе в собі не лише виконавчу функцію, а й стратегічно важливу, тому що відбувається формування та реалізація освітньої політики на рівні саме цього конкретного закладу.

Інституційне управління має свій зміст, котрий охоплює певний комплекс завдань, основними з яких є:

- розробити та реалізувати програму розвитку закладу дошкільної освіти;
- організувати освітній процес, що має відповідати державним стандартам та освітнім програмам;
- забезпечити заклад кадровим складом (підбір персоналу, атестація, тощо);
- створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- організувати взаємодію з батьками вихованців;
- розвивати цифрову та інноваційну культуру закладу;

Зміст діяльності управлінця на інституційному рівні у великій мірі визначається управлінськими функціями, котрі виконує керівник закладу. Він відіграє провідну роль на інституційному рівні, та постає не просто адміністратором, а справжнім лідером змін, виступає фасилітатором в своєму колективі та комунікативно компетентний під час взаємодії з батьківською спільнотою. Управлінцю сучасності необхідно володіти стратегічним мисленням, бути відкритим до цифрових трансформацій, та здатним до антикризового менеджменту.

Інституційне управління дошкільною освітою має свої основні функції, зокрема:

- стратегічна – коли керівник закладу визначає ціль та своє бачення розвитку закладу, враховуючи державні стандарти, освітні потреби вихованців та запити батьків;

- організаційна – керівник забезпечує ефективність структури управління, повноваження і відповідальність розподіляються між колективом;

- координаційна – необхідно узгодити роботу всіх підрозділів та учасників освітнього процесу, задля спільного досягнення результатів;

- контрольна – дотримуватися вимог безпеки, проводити моніторинг якості надання освітніх послуг, виконання розділів плану роботи, навчальних програм і методичних рекомендацій до них.

- мотиваційна – сприяти творенню умов задля професійного зростання працівників, формування їх позитивного ставлення до інновацій в роботі та цифрових технологій.

- комунікативна – організувати ефективну внутрішню та зовнішню взаємодію.

- інноваційна – запроваджувати новітні освітні технології, цифровізацію, застосовувати методи управління, спрямовані на модернізацію освітнього процесу.

Особливе місце в інституційному управлінні також займають принципи, до них належать:

- демократичність;
- колегіальність у прийнятті рішень;
- прозорість;
- науковість;
- системність;
- орієнтація на результат.

Важливо звернути увагу, в умовах сучасності інституційний рівень управління дошкільною освітою докорінно змінюється, тому що має вплив цифрових інновацій. В минулому діяльність керівника зосереджувалась здебільшого на адміністративних та педагогічних функціях, то сьогодні вагома частина управлінських рішень має реалізуватись через інформаційні системи, електронний документообіг, цифрові платформи комунікації. В свою чергу це

вимагає від керівників нових компетентностей – інформаційно-комунікативної грамотності, організувати цифрове середовище в закладі.

Згідно Законодавства України, Закону України «Про освіту»[27], «Про дошкільну освіту»[25], в закладах дошкільної освіти управлінська діяльність здійснюється за принципами демократичного врядування, дотримуються принципи партнерства та автономії. Таким чином, даючи можливість займати активну позицію всім учасникам освітнього процесу.

Управління закладами дошкільної освіти мають свою властивість, специфіка психолого-педагогічних та вікових потреб дітей, яку необхідно враховувати для якісного освітнього процесу в який мають бути залучені педагогічний колектив у взаємодії з батьками вихованців. Сфера управління дошкільною освітою передбачає забезпечення здатності до пристосування закладів освіти до суспільних змін, застосування цифрових технологій, що в свою чергу мають підтримувати почуття безпеки та комфортні умови для вихованців.

Безпосереднє управління діяльністю закладу, де ключову роль займає керівник, передбачає інституційний рівень управління. Керівник має низку своїх основних задач, організація педагогічної роботи, рівномірний розподіл ресурсів закладу, контроль за виконанням освітніх задач та впровадження інновацій. В сучасному суспільстві управлінська діяльність обов'язково має включати в собі застосування цифрових технологій, які мають підвищувати ефективність процесу управління, документообіг має пройти оптимізацію, а данні мають аналізуватися.

Сучасний заклад дошкільної освіти (ЗДО), що має складну структуру, вимагає ефективного керівництва, яке ґрунтується на принципах та положеннях сучасної науки управління. Значущою стає необхідність підготовки нового управлінського персоналу, який здатний забезпечувати ефективне керівництво, спираючись на досвід і досягнення психолого-педагогічної науки та менеджменту. Управління дошкільною освітою мають здійснювати керівники зі сформованими управлінськими компетентностями. У сучасний період ЗДО

представляє собою складну систему, яка постійно розвивається і вимагає високоякісного та розумного управління. Система управління в ЗДО означає систематичний вплив керівника закладу як керівного об'єкта на педагогічний колектив як керований об'єкт із метою забезпечення ефективної роботи закладу [8, с. 241].

Система управління дошкільною освітою має ефективно функціонувати, коли її компоненти взаємодіють паралельно. Управлінський процес розвивається коли відбувається неперервне покращення структури всього закладу, дотримуються ключові принципи організаційної діяльності, ці принципи ми проаналізуємо детальніше.

Принцип розвитку відображає акцент на розвивальній спрямованості дошкільної освіти. Розвивати означає зміцнювати, сприяти зростанню та сприяти духовному, розумовому та культурному розвитку; доводити до високого ступеня досконалості; допомагати пережити процес переходу від одного стану до іншого, якіснішого; розгортати складові частини чого-небудь, що залишилося згорнутим і не розкрилося. Розвивальна освіта націлюється на те, щоб створити умови, у яких кожен дошкільник може максимально реалізувати свою особистісну сутність. Принцип визначає вихідну точку педагога відносно вихованця, базуючись на існуючому природному потенціалі та стимулюючи внутрішні духовні сили дитини [8, с. 241].

Принцип природовідповідності освітньої діяльності, визначений класичною педагогікою, встановлює вимогу відповідності впливу педагогіки природі, зокрема біологічній природі дитини. Цей принцип віддзеркалює ідеї педагогів, таких як Ян Амос Коменський, Жан-Жак Руссо та інші. Освіта та виховання мають не лише не завдавати шкоди фізичному та психічному здоров'ю, але й сприяти його зміцненню. Дитина розглядається як органічна частина природи та соціуму одночасно. Тому освітній процес має враховувати не лише внутрішню природу дитини, але й зовнішні умови. Принцип природовідповідності вказує на необхідність синергії між навколишнім

середовищем та освітньою практикою, забезпечуючи гармонійний розвиток дитини як індивіда та члена соціуму [8, с. 241].

Принцип діалогічного спілкування визнає діалог як необхідну умову взаємодії суб'єктів освітнього процесу. Він відображає глибокий зв'язок між взаємною та зустрічною відкритістю, щирістю та взаєморозумінням між вихователем і дитиною. Діалог в освітньому процесі визначає установку на взаєморозуміння та розвиток розуміння. Головним завданням діалогу є розвиток обох партнерів, де один стає посередником в освоєнні цінностей культури для іншого. Реалізація цього принципу в освітньому просторі ЗДО створює атмосферу, яка сприяє активності, допитливості, бажанню пізнання, впевненості у власних силах, відкритості до зовнішнього світу, ініціативності та самостійності в дитини. Цей принцип дозволяє розвивати в дитині ключові якості та навички, сприяючи їй гармонійному особистісному та соціальному зростанню [8, с. 241].

Принцип довірчої співпраці підкреслює важливість відкритості, взаємної обумовленості та активної участі всіх учасників освітнього процесу. Це включає співробітництво між системами: «дитина – педагог», «батьки – дитина», «педагог – батьки». Довірча співпраця визначається здатністю всіх учасників стимулювати в дитини бажання бути повноцінним учасником соціально значущої діяльності. Вона передбачає усвідомлення дитиною її важливості у спільній справі, розуміння соціальної важливості та задоволення від розширення індивідуального досвіду. Співпраця між дорослими та дітьми реалізується через спільну діяльність. Будь-яка дія спочатку має бути здійснена як спільна, де дорослий постійно передає своє вміння дитині, яка поступово його опановує. Відтак, співпраця між дорослими і дітьми, їхні взаємні відносини у реальних і живих контактах один з одним, формують те середовище, в якому розвиваються ключові якості особистості дитини [8, с. 241].

Принцип взаємного впливу педагога і дитини висвітлює взаємозумовленість вихователя та вихованця в освітній діяльності. Важливо

відзначити, що дорослий не виступає як незаперечний авторитет, але, навпаки, він також може помилятися, вчиться на власних помилках, аналізує свою роботу та працює над власним розвитком. Освітня діяльність не лише спрямована на зміну та розвиток дитини, а й включає необхідність саморозвитку педагога. Вона передбачає передання знань та спільне особисте зростання педагогів і дітей. Принцип взаємного впливу вихователів і вихованців, який сприяє розвитку, передбачає вибудовування освітньої діяльності так, щоб діти і дорослі підтримували душевну рівновагу один одного, сприяючи вдосконаленню кращих людських якостей.

Принцип ненасильства впливає з розуміння дитинства як «самоцінного» періоду та передбачає відсутність будь-якої форми насильства (фізичного чи морального) взаємодії з дитиною. Виховання та навчання, побудовані на принципі ненасильства, розглядають як джерело додаткового потенціалу розвитку дитини [8, с. 241].

Принцип наступності освіти визначається як не тільки зовнішній, формальний зв'язок між етапами освіти, але і як наступність цілей, завдань, змісту та смислового спрямування освітньої діяльності. Цей принцип забезпечує особистісний розвиток вихованця, сприяє спадкоємності між етапами освіти, розглядаючи їх як зв'язок часів та вікових формацій. Спадкоємність у цьому контексті означає не лише передавання інформації та знань, але й забезпечення дитини установкою на постійний розвиток і вдосконалення себе в новій діяльності, яка буде доступною в майбутньому. Такий підхід дозволяє формувати особистість вихованця вже в дитячому садку, сприяючи його/її готовності до подальшого освітнього шляху. Отже, принцип наступності в освіті покликаний забезпечити системний зв'язок та спадкоємність змін у процесі особистісного розвитку [8, с. 241].

Принцип здоров'язбереження дитини в освітньому процесі ЗДО передбачає узагальнене та цілісне уявлення про здоров'я, ураховуючи як психологічні, так і соматичні аспекти. Цей принцип акцентує увагу на турботі про здоров'я дитини як на психофізіологічному стані, так і на психічному й

емоційному благополуччі. Важливо підкреслити, що в структурі дошкільної освіти мають бути створені умови для гармонійного розвитку дитини [8, с. 241].

Таким чином, здійснення наведених вище принципів адаптують освітню діяльність під індивідуальні особливості здобувачів освіти.

В галузі дошкільної освіти особливе місце займає людиноцентризм, мета якого полягає в сприянні управлінських рішень гармонійному розвитку особистості дитини з обов'язковим урахуванням її індивідуальних потреб.

Варто виокремити ключові особливості управління дошкільною освітою:

- відповідальність за здоров'я та психо-емоційний стан дітей;
- забезпечення безпечного, розвивального та інклюзивного (за потребою) освітнього простору;
- врахування вікових особливостей дошкільників;
- партнерська взаємодія з батьками вихованців;
- володіння ключовими стандартами освіти.

Набуває ваги формування управлінських компетентностей керівника закладу дошкільної освіти, що має бути відповідним до Професійного стандарту керівника закладу дошкільної освіти, згідно цього стандарту управлінцю треба:

- мати лідерські якості;
- володіти цифровою грамотністю;
- вміти організувати інклюзивне середовище;
- мати здатність до стратегічного планування;
- проявляти комунікативні навички;
- впроваджувати в управлінську діяльність інновації.

Таким чином управління дошкільною освітою – це системний процес, який поєднує в собі основні функції менеджменту та цифрові технології, що в свою чергу вимагає від управлінця високої професійної компетентності, готовності адаптуватися в залежності від змін в суспільстві та займатись постійним саморозвитком. Цифрові технології є невід'ємною частиною

сучасного світу, вони значною мірою визначають подальший економічний та суспільний розвиток людства.

1.2. Систематизація управлінської інформації та її використання у ЗДО

Система управління дошкільною освітою може функціонувати лише тоді, коли всі її складові ланки відповідають вимогам сьогодення. Розвиток управління передбачає вдосконалення структури всієї організації навчального закладу, перехід на горизонтальний корпоративний принцип управління. Спрямованість всієї системи управління дитячим садком на кінцевий результат передбачає не лише особливу мотиваційно-цільову орієнтацію керівників ДНЗ, а й новий підхід до інформаційного забезпечення, педагогічного аналізу, планування, організації, контролю і регулювання всієї діяльності. [21, с. 227].

Управління дошкільною освітою розглядається як діяльність, котра об'єднує об'єкти та суб'єкти керування в певну структуру, спонукаючи їх до результативності через виконання відповідних функцій та застосування належних методів і принципів управління. Менеджмент охоплює виконання суб'єктом управління низки послідовних дій: підготовку та ухвалення рішень, організацію реалізації цих рішень, контроль за виконанням та підведення підсумків.

В умовах сьогодення одним з головних факторів ефективної системи управління освітою є інформаційна підтримка управлінських рішень. Безпосередньо наявність повноцінної та якісної інформації у закладах освіти обумовлює раціональність вибору будь-якого управлінського рішення.

Попри все, незважаючи на швидкість розвитку цифровізації та активного впровадження програмного забезпечення в системах управління дошкільною освітою, існує перелік проблем та зауважень щодо якості, достовірності та ефективності інформації.

В освіті не виділено чіткого, окремого тлумачення поняття «інформація». Загалом сформулювати поняття «інформація» можна наступним визначенням.

Інформація – це дані про навколишнє середовище, які відзеркалюються на рівні усвідомлення людини, зберігаються в її пам'яті певним способом та можуть відтворюватися.

Управлінська інформація – сукупність фактів, ймовірно корисні для керівника протягом прийняття та втілення управлінського рішення.

Систематизація управлінської інформації досліджується як процес класифікації, інтеграції та упорядкування отриманих даних, головна ціль - надання швидкого доступу, підвищення безпеки та раціональність їх використання.

Практичний досвід у використанні систематизації управлінської інформації в закладі дошкільної освіти прогнозує:

- створення єдиної бази даних для здійснення освітнього процесу, кадрового забезпечення, тощо;
- ведення діловодства та обліку з використанням електронних систем;
- розподіляти управлінську документацію за напрямками діяльності;
- впроваджувати моніторинг та аналіз для оцінки ефективності освітньої діяльності.

Систематизація управлінської інформації спонукає створювати єдиний інформаційний простір закладу, в якому інформація чітко структурується та розподіляється на свої місця, логічно пов'язана та може використовуватися для досягнення управлінських цілей.

Класифікацій управлінської інформації існує безліч, заснованих на її характеристиках і ознаках.

Так, інформація класифікується за рядом ознак, зокрема: [57]

- за функціональним змістом: - правова – сукупність відомостей та документів про право, його систему, юридичні факти, правовідносини, правопорядок тощо; - економічна – сукупність відомостей, які відображають відносини та процеси пов'язані з виробництвом, розподілом, обміном і

споживанням матеріальних та нематеріальних благ; - соціальна – сукупність відомостей, даних та знань, які формуються в суспільстві та використовуються індивідами, соціальними групами для регулювання соціальної взаємодії; - технічна – сукупність відомостей про вітчизняні та закордонні досягнення науки, техніки; - тощо;

- за формою подання: - візуальна; - аудіоінформація; - паперова;
- за призначенням; - одноцільова - вирішення однієї конкретної проблеми; - багатоцільова – для вирішення декількох проблем;
- за ступенем готовності для використання: - первинна - інформація, яка збирається вперше для вирішення певної чітко визначеної проблеми; - проміжна – інформація, яка зазнала певної обробки (зведення, групування та ін.); - кінцева інформація, яка безпосередньо використовується для прийняття управлінських рішень;
- за ступенем важливості: - важлива; - бажана; - фонові;
- за повнотою: - часткова; - комплексна;
- за характером використання: - універсальна – інформація, яка може використовуватись для вирішення декількох проблем; - індивідуалізована – інформація, яка може використовуватись для вирішення лише однієї проблеми;
- за ступенем надійності: - достовірна – інформація, яка безсумнівно містить вірні відомості; - вірогідна – інформація, яка ймовірно містить помилкові відомості;
- за джерелом походження - зовнішня – інформація, яка була створена поза межами організації; - внутрішня – інформація, яка була створена в середині організації;
- за терміном використання: - постійна; - змінна; - оперативна; - прогностична.

З однієї сторони, інформація постає як предмет діяльності менеджера, тобто об'єкт, на який спрямовані його професійні зусилля (збір інформації, її узагальнення та аналіз). З іншої ж сторони, вона виступає вже результатом цієї

діяльності, що представляється у вигляді інформації (звіт, наказ, розпорядження та ін.).

До ключових якісних характеристик, які властиві будь-якій управлінській інформації, належать: [14]

- достовірність - властивість інформації відображати реально існуючі об'єкти із необхідною точністю;
- об'єктивність – інформація є засобом пояснення закономірності реального світу та його перетворень;
- повноту - визначення достатності даних для прийняття управлінських рішень;
- своєчасність – відповідність інформації поточному моменту часу;
- суттєвість – міра користі інформації для прийняття управлінського рішення.

А втім, навіть за наявності всіх перерахованих якісних характеристик в достатньому обсязі, немає гарантій ефективного використання управлінської інформації в закладі. Теорія інформації наголошує, що основною ознакою якості, котра визначає ефективність її застосування, є безпосередньо цінність інформації.

Цінність інформації є основним критерієм оцінки ефективності її використання в процесі прийняття управлінських рішень на інституційному рівні.

Проте, цінна інформація повинна містити в собі певний ряд другорядних якісних характеристик, котрі були перелічені вище.

Тож, підсумовуючи можна сказати, що цінність управлінської інформації можна вважати інтегральним показником її якості, як відображення достатнього рівня ключових характеристик. Виділення цих характеристик дає змогу проводити оперативний контроль різних типів інформації для можливих користувачів, що у свою чергу, забезпечує впевненість у її достовірності та надійності в надзвичайно складних умовах задля прийняття ефективних управлінських рішень.

Важливість управлінської інформації в заклад освіти визначається зважаючи на мету з якою вона застосована, це веде до того що, ідентична інформація може нести в собі різну цінність для різної управлінської мети. Щоб менеджер міг оцінити цінність інформації, йому дослідити всю управлінську інформацію в закладі освіти згідно мети її застосування. Після проведення дослідження менеджер зможе дати висновок, щодо цінності наданої інформації.

Цінність управлінської інформації в закладах освіти можна визначити, виходячи з мети її використання, тобто одна й та ж інформація може мати різну цінність для різних управлінських цілей. Для оцінки цінності інформації менеджеру необхідно проаналізувати всю управлінську інформацію на підприємстві за цілями використання, і лише тоді робити висновок про те, яку цінність має та або інша інформація [72].

Інформація в процесі управління, в діяльності керівника - це один із найважливіших факторів, який впливає на ефективність управління і розвиток організації в цілому [81].

Задля ефективного управління закладом освіти управлінцю треба окреслити мету діяльності закладу, з огляду на потреби та очікування батьків вихованців та вимоги щодо якості надання освітніх послуг. Щоб відтворити цей процес необхідно володіти інформацією про освітні потреби дітей, рівень конкуренції, державну політику в сфері дошкільної освіти, а також наявність ресурсів і технологій. Отримана інформація формує базу для стратегічного планування.

Під час організації функціонування закладу дошкільної освіти, формування структури, управлінець має добирати співробітників для виконання конкретних задач, делегуючи їм повноваження та обов'язки, зокрема право на використання ресурсів закладу. У процесі мотивації і контролю керівник обмінюється з ними інформацією. Тож, в кожній функції управління присутня інформація, що підкреслює її ключову роль в діяльності керівника. Ефективність роботи менеджера напряму залежить від інформації котра поширюється.

Таким чином, управлінська інформація є провідним елементом в професійній діяльності керівника. Оцінювання ефективності інформаційного забезпечення в закладі слід здійснювати на основі якісних характеристик такої інформації, зокрема: достовірності, об'єктивності, повноти, своєчасності та суттєвості. Водночас, ключовим серед них є цінність інформації, котра об'єднує в собі всі зазначені якості.

В залежності від функцій, котрі виконує управлінська інформація, вони може біти розпорядчою, зворотного зв'язку, запам'ятовуючою тощо.

Науково-технічна, адміністративно-правова, метеорологічна, агробіологічна інформація може бути використана в управлінській діяльності.

Сукупність цифр, фактів, відомостей, фінансових планів, статистичної звітності застосовується в економічній інформації.

Економічну інформацію класифікують за фазами, стадіями і циклами відтворення, сферами економіки, ресурсами, що використовуються, факторами виробництва та ін. [52].

Інформацію можна розділити за призначенням: звітна, планова, обліково-бухгалтерська, виробничо-оперативна, звітна, довідкова, розпорядча, нормативна; за способом передачі – така що, передається усно, телефоном, поштою, факсом; за періодичністю - систематизована (змінна, добова, декадна, квартальна та ін.) і ймовірна, обумовлена зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями; за характером носіїв – документизована та недокументизована; щодо процесу обробки - оброблювана, необроблювана і аналітична; також можна поділити на достовірну і недостовірну, активну і пасивну, алфавітно-цифрову і алфавітну, достатню, недостатню, надлишкову.

Також інформацію систематизують за місцем виникнення: зовнішня і внутрішня.

На базі планового завдання ухвалюються управлінські рішення, що знаходять відтворення в матеріально-технічній підготовці закладу освіти, технічно-економічному та оперативному плануванні, керуванні технологічними

та економічними процесами, обліку та контролю фінансової діяльності, у роботі над звітами, аналізу результатів освітньої діяльності тощо.

Для менеджера інформація надзвичайно важлива. Йому необхідно планувати діяльність закладу освіти, стратегію розвитку, мати цілі та команду з якою ці цілі будуть досягатися. Саме тому інформація має місце в кожній управлінській функції, тим самим показуючи її важливість для закладу, керівника та його здатності поширювати її, напряду залежачи від управлінської інформації.

1.3. Цифрові технології як інструмент в управлінні дошкільною освітою

Наразі термін «цифровізація» (від англ. digital, цифровий) має багато значень. Науковці розглядають цифровізацію як: трансформацію, що представляє широкий спектр інтерактивних та мультимедійних ресурсів, які дозволяють вибудовувати онлайн-діалог між усіма учасниками освітнього процесу; як перехід на цифровий спосіб комунікації, збереження та передачі інформації за допомогою цифрових пристроїв; як зміна парадигми того, як ми мислимо, як ми діємо, як ми спілкуємося із зовнішнім середовищем та один з одним [40].

На сьогоднішній день, чи не найголовнішим чинником ефективної системи управління освітою є інформаційна підтримка управлінських рішень. Безпосередньо наявність повноцінної та якісної інформації у закладах освіти обумовлює раціональність вибору будь-якого управлінського рішення.

У Національній доктрині розвитку освіти України вказано, що сучасна система управління освітою має розвиватися як державно-громадська, має враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії закладів освіти, конкурентоспроможність їхніх освітніх послуг. Діяльність освітян має спрямовуватися на пошуки нових демократичних відкритих моделей управління освітою, які орієнтують освітні процеси не на відтворення, а на

розвиток. Крім того, першочерговим завданням управління освітою є налагодження високопрофесійного наукового, аналітичного, інформаційного супроводу управлінських рішень, подолання розрізненості адміністративних даних [19].

Глобальна цифровізація – це основна характеристика періоду сучасного розвитку суспільства, вона охоплює всі сфери життєдіяльності, а особливо освітню галузь. На етапі сьогодення цифрові технології стали невід’ємною частиною для функціонування закладів дошкільної освіти та управлінської діяльності. Застосування цифрових сервісів уможливорює оптимізувати адміністративну діяльність, а також забезпечує прозорість управління, розгалужує комунікаційні можливості та значно підвищує якість надання освітніх послуг.

Відповідно до Базового компонента дошкільної освіти (Державного стандарту дошкільної освіти) [60] у межах реалізації освітнього напрямку «Дитина в сенсорно-пізнавальному просторі» передбачається формування у дошкільників сенсорно-пізнавальної, логіко-математичної, дослідницької компетентності як «здатності дитини використовувати власну сенсорну систему в процесі логіко-математичної і дослідницької діяльності» [60, с. 10].

Значення цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою полягає в тому, що вони сприяють:

- автоматизуванню рутинних адміністративних задач (ведення документації, облік відвідування, кадрове діловодство);
- формуванню ефективної системи моніторингу освітніх досягнень та розвитку дітей;
- створенню надійного зв'язку керівника, педагогів, батьківської спільноти.
- організації професійного розвитку співробітників через онлайн платформи (вебінари, програми підвищення атестації);
- формування єдиного інформаційного простору закладу, об'єднаний у локальну освітню систему.

Цифрові технології займають ключове місце в підвищенні ефективності управління дошкільною освітою. Забезпечення рутинних адміністративних дозволяє оптимізувати час і ресурси. Завдячуючи цифровим засобам утворюється ефективна система моніторингу освітніх здобутків і розвитку дітей, спричиняє індивідуалізованому підходу до навчання.

Технології формують тісний зв'язок між директором, педагогічним складом та батьківською радою, тим самим забезпечивши відкрите спілкування. Окрім цього, відбувається підтримка підвищення кваліфікації педагогів через доступ до онлайн-платформ. В результаті використання цифрових технологій, створення єдиного інфопростору об'єднаного з освітньою системою підвищується якість управління та сталий розвиток дошкільної освіти.

Ключові вектори застосування цифрових технологій у професійній діяльності керівника закладу дошкільної освіти:

- Електронний документообіг та діловодство.

Завдяки застосуванню спеціалізованих програм та хмарних сервісів, час на підготовку різних форм звітності (графіків, наказів, фінансових документів) значно зменшується. Внаслідок чого підвищується ефективність роботи адміністрації та знижується ризик помилок.

- Інформаційно-аналітичні системи.

Дані системи застосовують для збору, збереження та обробки інформації про освітній процес, кадрове забезпечення та матеріально-технічне забезпечення. При виконанні систематизації даних, керівнику вже простіше вирішити якісь поточні питання та прийняти рішення на основі отриманих результатів.

- Цифрові платформи для комунікації.

Сайти закладів дошкільної освіти, мобільні додатки та месенджери, що надають змогу оперативно інформувати батьків про ті чи інші події, досягнення дітей, заплановані заходи, а також сприяють зворотньому зв'язку.

- Професійний розвиток та управління кадровим забезпеченням.

Цифрові платформи, що сприяє підвищенню кваліфікації педагогам (для прикладу EdEra, Всеосвіта, Prometheus, iLearn, EdWay, Coursera, тощо.), дають змогу користуватися сучасними освітніми матеріалами та актуальною інформацією.

- Гарантія безпеки та прозорості.

Застосування цифрових технологій дає змогу контролювати дотримання вимог санітарно-гігієнічних норм, охорони праці. Організувати прозору фінансову діяльність (ведення електронних звітів).

Процес цифрової трансформації управління дошкільною освітою обумовлює потребу у нових підходах до формування компетентності керівників.

Сучасні тенденції розвитку дошкільної освіти пов'язані з її відкритістю, що забезпечується тісною співпрацею із соціумом і його інститутами. Відкритість закладу освіти виявляється у побудові системи соціального партнерства, зв'язків із органами влади, бізнесом, установами освіти, культури та науки, вкладених у взаємовигідне співробітництво. Впровадження нових принципів управління, розвиток освіти на засадах інтеграції та кооперації інформаційних, кадрових і фінансових ресурсів робить систему освіти конкурентоспроможною. Розвиток приватно-державного партнерства у сфері дошкільної освіти сприяє підвищенню її ефективності. Відкритість дошкільних організацій супроводжується взаємодією освітніх середовищ соціуму та освітніх організацій, що дозволяє значно більш розширити їх межі і комплексно впливати на особистість, що розвивається, забезпечувати процес її соціалізації [38].

Управлінська діяльність керівника закладу дошкільної освіти передусім повинна передбачати уміння ефективно застосовувати цифрові технології для прийняття управлінських рішень. В структурі управління дошкільною освітою є певний перелік основних складових цифровізації.

Наявність офіційного джерела інформації, тобто, персонального вебсайту закладу. В умовах сьогодення - це обов'язковий фактор функціонування

сучасного, багатofункціонального, мобільного закладу освіти, котрий відповідає стандартам законодавчої бази України. Сайт покращує рівень освітньої діяльності, що відбувається в закладі дошкільної освіти, формуючи закладу освіти позитивну репутацію, враження. Інформаційне наповнення сайту дуже важливе, але змістовність, розміщення інформаційних сторінок мають ще більше значення та впливають на якість взаємозв'язку здобувачів освіти та закладу. Доступність інформаційної платформи. Підвищення ефективності роботи з різною інформацією поєднаною з упорядкуванням внутрішніх потреб закладу освіти, як результат роботи вебсайту закладу.

Наступним аспектом цифровізації управління дошкільною освітою є використання спомагавчих програм, що забезпечують автоматизацію управлінських процесів. Наприклад комунальний заклад «Заклад дошкільної освіти (ясла-садок) № 440 Харківської міської ради» в своїй роботі користуються такою платформою як «КУРС: Дошкілля», ця програма автоматизує облік учасників освітнього процесу (вихованців, співробітників), документообігу та діловодства в закладі, цей процес дозволяє організувати роботи багатьох підрозділів закладу дошкільної освіти (директора, вихователя-методиста, діловода, сестри медичної).

Платформа «КУРС: Дошкілля» - це програмне забезпечення в якому ведеться база даних та автоматизація роботи закладів дошкільної освіти. Програма допомагає в управлінні процесами обліку дітей, їх відвідуваності а також ведення електронних журналів. Автоматично генерує обов'язкові статистичні звіти (приклад форма 85-к). Має основні функції та можливості:

- управління даними (в закладі освіти ведеться єдина база даних, вихованці, їх батьки або опікуни та склад співробітників);
- облік і контроль (ведеться автоматичний облік дітей, а також контролюється стан відвідуваності за тиждень, місяць, рік);
- електронні журнали (в системі ведуться електронні журнали відвідуваності, що містять і інші дані про дітей);

- звіт (автоматично створюються обов'язкові статистичні звіти, що спрощує сам звітний процес);
- аналітика та планування (проводиться консолідація і аналіз інформації, виведення даних можливе до форми Excel, HTML з подальшим друком і плануванням роботи в закладі);
- безпечність та доступність (права і рівні доступу можуть розмежуватись для різних учасників);
- сумісність (програма може працювати в мережевому та одно користувачькому режимі, сумісна з різними операційними системами).

Підсумовуючи мушу зазначити що, програмне забезпечення «КУРС: Дошкілля» здатна підвищувати ефективність роботи закладів дошкільної освіти шляхом автоматизації рутинних процесів, оптимізуючи роботи з інформацією.

Вимоги до керівника в умовах цифровізації освіти: [9]

- інформаційна і медіаграмотність (вміння користуватися Інтернетом, програмами пакету MS Office, хмарними сервісами; пошук, опрацювання, зберігання, критичне оцінювання інформації);
- онлайн-комунікація (електронна пошта, чат, форум, блог, сайт, соціальна мережа, скайп, вайбер, вебінар, відео-конференція, інтернетконференція, спільна робота у хмарних документах тощо);
- професійний розвиток (використання засобів цифрових технологій для професійного розвитку, дистанційного підвищення кваліфікації);
- моніторинг якості освіти (розвиток локальної мережі закладу освіти, сприяння розвитку інформаційних систем, ведення електронного журналу, проведення онлайн-тестування, анкетування, їх аналіз через формування графіків, діаграм, схем);
- управління та організація використання засобів цифрових технологій у викладанні: створення мультимедійних презентацій, електронних посібників, аудіо-, відеолекцій, вміння працювати на освітніх платформах задля забезпечення дистанційної освіти);

- технічні вміння (ефективне і безпечне використання комп'ютера, ноутбука, планшета, смартфона, проєкційної техніки, інтерактивної дошки, принтера, сканера, ксерокса, веб-камери, веб-колонки, диктофона, мікрофона тощо).

Управління дошкільною освітою інтегруючи цифрові технології це виклик для управлінця.

Природним та неминучим періодом розвитку сучасного суспільства є використання цифрових технологій. Підвищенню ефективності, наочності та прозорості освітньої діяльності сприяє цифрова освіта, сприяючи використанню нових технологій для співпраці в освітній діяльності. Передбачаючи ґрунтовну трансформацію надання освітніх послуг через взаємодію цифрових технологій та середовищем відкритого спілкування, що і сприяє утворенню цифрової компетентності. Менеджерам закладів дошкільної освіти необхідно активно реагувати на сучасні виклики, використовуючи в своїй роботі цифрові технології які будуть підвищувати рівень надання освітніх послуг та управлінських процесів в свої діяльності.

Використання цифрових технологій є базою в сучасному управлінні дошкільною освітою. Забезпечення автоматизації інформації, кадрового діловодства, оптимізує ресурси та зменшує ймовірність технічних помилок. Розширюються комунікаційні можливості що в свою чергу створює умови для взаємодії між керівником-батьками-педагогами. Відповідно до Базового компоненту дошкільної освіти, цифрові технології сприяють організації сенсорно-пізнавальних компетентностей, інтегруючи інтерактивні та мультимедійні ресурси в процесі освіти.

Водночас цифровізація потребує нових компетентностей в управлінні дошкільною освітою, включно з медіа грамотністю та вмінням адаптуватись до роботи з різними цифровими технологіями, забезпечувати онлайн-комунікацію, безпеку даних. Введення цифрових технологій пов'язане з державно-громадською моделлю управління освітою та заохочує заклади до відкритості через взаємодію з суспільством, органами влади тощо.

Насамперед це сприяє підвищенню спроможності закладу дошкільної освіти до конкуренції, інтегрує в локальні та національні освітні ланки, сприяє сталому розвитку галузі дошкільної освіти в сучасних умовах глобального користування цифровими технологіями в освіті.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Важливою складовою сучасного суспільства стали цифрові технології, вони істотно впливають на подальший економічний та суспільний прогрес людства. В умовах революційних змін трансформації вимагає й система освіти. Таким чином актуальність даної проблематики у сучасному світі є беззаперечною, адже якісне викладання дисциплін сьогодні неможливе без використання ресурсів і можливостей, що забезпечують цифрові технології.

В умовах сьогодення загально визнаним є той факт що, оперативність та ефективність управлінських рішень забезпечується завдяки функціонуванню локальної адміністративної мережі, наявності банку даних з основних напрямлень в діяльності та впровадженню відповідного програмного забезпечення.

Оптимізація системи управління досягається завдяки прискоренню в прийнятті управлінських рішень. У цьому контексті інформаційна - діяльність органів управління освітою має базуватися на сучасних інформаційних процесах, що передбачають: формування освітньо - інформаційної політики та програм інформатизації, розвиток інформаційного середовища, створення та застосування ресурсів і автоматизованих систем управління, інтегруючи цифрові технології в освітній та управлінський процеси.

Ефективність використання цифрових технологій в закладі дошкільної освіти можлива з наявністю комп'ютерної техніки, але не гарантує високої якості. Важливим елементом стає управлінська компетентність керівника: який має демонструвати високий рівень інформаційної культури та вмінням взаємодіяти з цифровими засобами, дотримуючись встановлених санітарних вимог та забезпеченням методичної взаємодії колективу до активного користування новітніми технологіями в своїй професійній діяльності.

РОЗДІЛ 2. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ДОШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ

У розділі 2 визначено актуальний стан впровадження цифрових технологій в закладі дошкільної освіти, проаналізовано актуальний стан цифрових ресурсів системи дошкільної освіти та стан програмного забезпечення для управління закладом освіти на інституційному рівні.

2.1. Сучасний стан впровадження цифрових технологій в закладі дошкільної освіти

Ключовою тенденцією розвитку освітньої сфери на сьогодні - є цифровізація освіти. В закладах дошкільної освіти активно впроваджуються цифрові інструменти в межах освітньої діяльності, допомагаючи сформувати базові компетентності, розвивають пізнавальні та комунікативні навички вихованців, сприяють гнучкості освітнього процесу в період модифікації.

Модернізована система управління дошкільної освіти знаходиться в стадії активних цифрових змін, це зумовлено сучасними світовими тенденціями розвитку інформаційної спільноти. Важливим інструментом управління стають цифрові технології в організації освітнього процесу та тісного зв'язку керівника та суспільства.

Переважне значення в Україні займає бажання побудувати націлене на інтереси людей, відкрите та спрямоване на розквіт інформаційне суспільство, в якому кожен має бажання формувати і накопичувати дані та досвід які завжди доступні, користуватися й обмінюватися ними, щоб надавати можливість кожному громадянину повною мірою реалізовувати свій внутрішній потенціал, підтримуючи суспільний та особистісний розвиток, а також підвищувати власну якість життя. Передумовою цього є забезпечення однакових можливостей для дітей, незалежно від соціального положення або матеріальної

забезпеченості сім'ї, для набуття стійких практичних умінь роботи з комп'ютером, вміння вільно отримувати, опрацьовувати інформацію, а також створювати нові ідеї.

Впровадження цифрових технологій у дошкільну освіту на державному рівні визначається переліком стратегічних документів, таких як: Концепція розвитку цифрових компетентностей (2021), Національна стратегія розвитку освіти в Україні. У цих документах зазначається необхідність підвищення рівня цифрової грамотності керівників та педагогів, підвищення якості освітнього середовища за допомогою використання цифрових технологій і формування єдиного інформаційного простору.

На інституційному рівні цифровими технологіями користуються у таких основних напрямках:

- управління закладом освіти (використовується електронний документообіг, інформаційно-аналітичні системи, цифрові засоби моніторингу освітніх процесів);
- освітня діяльність (використовуються мультимедійні засоби, інтерактивні платформи та електронні носії в освітній роботі з дітьми);
- комунікація з батьками (користування веб-сайтами, сторінками в соціальних мережах, групи в месенджерах для інформування батьківської спільноти про діяльність закладу, заходи, визначні події);
- професійний розвиток педагогів (користування онлайн-платформами для підвищення кваліфікації, самоосвіти).

Якщо проаналізувати практичний досвід функціонування закладів дошкільної освіти, можна зазначити що, рівень цифровізації відрізняється. Це зумовлено тим що, частина закладів в своїй роботі активно користуються сучасними цифровими технологіями, але залишаються заклади освіти в яких використання цифрових технологій залишається частковим на рівні базових програм.

Слід виокремити основні проблеми впровадження та застосування цифрових технологій в закладах дошкільної освіти:

- обмежена матеріально-технічна база (недостатня кількість мультимедійного обладнання, комп'ютерів, нестабільна мережа Інтернет);
- різниця у рівні цифрової компетентності педагогічних працівників;
- дефіцит належних методичних рекомендацій щодо застосування цифрових інструментів в освітньому процесі;
- необхідність системного підходу у впровадженні цифрових технологій в освітньому процесі.

Незважаючи на труднощі які виникають на шляху впровадження цифрових технологій в дошкільній освіті, кількість педагогічних працівників, які опановують цифрові технології помірно зростає, система дистанційної самоосвіти та підвищення кваліфікації має позитивний ріст, а також формуються гнучкі умови інтеграції закладів дошкільної освіти в єдиний цифровий освітній простір. Сучасна освітня діяльність вимагає пошуку новітніх підходів до управління дошкільною освітою, удосконалюючи форми та методи роботи.

Адміністрація комунального закладу «Заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №440 Харківської міської ради» в своїй роботі впроваджує цифрові технології в управлінську діяльність та освітній процес, в закладі створюються умови для якісної комп'ютерної грамотності керівника, які відповідають державними стандартам освіти.

До повномасштабного вторгнення в закладі дошкільної освіти за бюджетні, спонсорські та позабюджетні кошти було придбано та встановлено 4 сучасних комп'ютери та 2 ноутбуки, 2 принтери, 3 багатофункціональних пристроїв для друку, 2 музичні центри, мультимедійне обладнання (проектор та екран), на території закладу проведено відеоспостереження.

Забезпеченість цифровою технікою в закладі дошкільної освіти в середньому складає один комп'ютер на 3 педагогічних працівника. В кабінеті директора, вихователя-методиста, діловода, заступника директора з господарської роботи є власний сучасний комп'ютер.

У 2016 році заклад дошкільної освіти розпочав співпрацю з організацією Lego Foundation. В процесі співпраці організація передала закладу 1 ноутбук, 1 багатофункціональний пристрій для друку, музичний центр та проектор, що в свою чергу сприяло підвищенню цифрової забезпеченості в закладі. Комп'ютерна техніка функціонує з ліцензійним програмним забезпеченням, до складу якого входять операційні системи Windows XP, Windows 10 Pro, Курс «Дошкілля» та програмне забезпечення базових інформаційних технологій Microsoft Office. В даний час заклад дошкільної освіти підключено до мережі Інтернет.

В закладі освіти увага акцентується на підвищенні фахового рівня педагогів та керівника. Протягом навчального року кожен педагог проходить в середньому близько 30 годин підвищення кваліфікації, незалежно від атестації.

До повномасштабного вторгнення в Україну Міністерством освіти і науки України, Академією педагогічних наук заклади освіти забезпечено новими педагогічними програмними засобами, які розроблювались за кошти державного бюджету. Наявне програмне забезпечення в закладах дошкільної освіти впроваджується в щоденне використання директорами та вихователями-методистами.

З 2020 року заклад розпочав роботу в АІКОМ (Автоматизованому Інформаційному Комплексі Освітньому Менеджменту). Дана електронна система управління освітою створена для збору, збереження та обробки інформації даних про освіту для ухвалення управлінських рішень, а також моніторингу системи.

Основними функціями системи АІКОМ є: збір та збереження даних; електронний документообіг, аналітика і моніторинг, єдиний цифровий простір.

Розвитком та впровадженням програми займається Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики» за підтримки МОН України.

Цифрова компетентність керівника ЗДО це інтегральна характеристика особистості, що вмє користуватися цифровими технологіями для реалізації пошуку інформації, охоплюючи знання, уміння та навички щодо безпечного

використання цифрових технологій в своїй професійній діяльності. Для менеджера закладу дошкільної освіти компоненти цифрової компетентності набувають управлінського змісту і модифікуються у потенціал:

- використання цифрових технологій в управлінській роботі (документообіг, комунікація, планування та моніторинг);
- упорядкування ефективного функціонування цифрового середовища закладу;
- сприяти цифровому розвитку педагогічного колективу;
- організувати дотримання інформаційної безпеки та цифрової етики.

В процесі написання магістерської роботи було проведено дослідження для з'ясування рівня сформованості цифрової компетентності керівника та педагогів закладу дошкільної освіти.

Для педагогічного колективу було представлено анонімну анкету у Google-формі (Додаток 1). У ході анкетування педагогічних працівників закладу дошкільної освіти було з'ясовано, що рівень сформованості цифрової компетентності знаходиться переважно на середньому рівні. Про таке розподілення свідчать отримані результати, які представлені далі:

- низький рівень цифрової компетентності (елементарні навички роботи, епізодичне використання або невпевненість у використанні цифрових інструментів) складає - 12%;
- середній рівень цифрової компетентності (базове застосування цифрових технологій та пристроїв, а також часткова інтеграція цифрових технологій в освітній процес) складає - 47%;
- високим рівнем цифрової компетентності (активне, системне, творче та усвідомлене впровадження цифрових інструментів в освітній процес, використання онлайн-сервісів для створення інтерактивних матеріалів, комунікації з батьками та підвищення кваліфікації) володіють - 41%.

Далі буде представлена діаграма, яка наочно відображає результати анкетування педагогів закладу дошкільної освіти, щодо рівня їх цифрової компетентності.

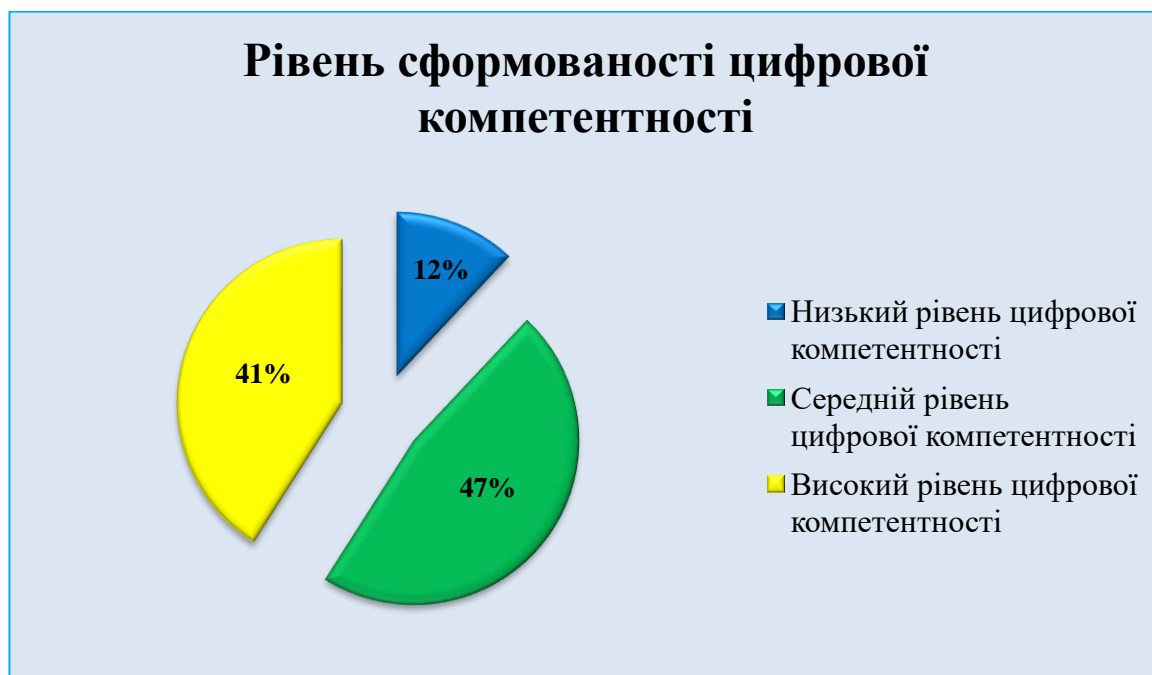


Рис. 1.1. Рівень цифрової компетентності педагогів закладу дошкільної освіти.

Таким чином, можна підсумувати що, загальний рівень цифрової компетентності педагогів закладу дошкільної освіти можна окреслити як достатній з потребою подальшого розвитку.

Провідними напрямками підвищення цифрової компетентності педагогів доцільно визначити: поглиблення практичного використання цифрових освітніх платформ та інструментів, вдосконалення навичок цифрової безпеки та етики, а також сприяти організації середовища для систематичного та професійного зростання і розвитку педагогічних працівників у сфері цифрових технологій.

2.2. Цифрова компетентність керівника закладу дошкільної освіти

В умовах сьогодення цифрові технології це нерозривний складник з управлінською діяльністю закладу дошкільної освіти. Для керівника ЗДО цифрова компетентність визначає здатність не лише ефективно користуватися комунікаційними та інформаційними технологіями, а також забезпечити їх

інтегрування в системний, щоденний управлінський процес, забезпечити розвиток цифрової культури, покращити ефективність освітнього процесу всього педагогічного колективу.

Суцільною характеристикою особистості є цифрова компетентність, вона має в своєму складі знання, навички, цінності та мотивацію щодо використання цифрових технологій для професійної діяльності. Для менеджера закладу дошкільної освіти це свідчить про здатність прийняття управлінських рішень щодо реалізації цифрових технологій, організації роботи педагогічного складу, взаємозв'язку між батьками та суспільством, застосування електронного документообігу, контроль над освітнім процесом і забезпечення безпечного користування цифрових інструментів.

Цифровізація освіти є об'єктивною закономірністю розвитку сучасного суспільства. Цифрова освіта робить освітній процес ефективним, прозорим та візуалізованим, пропонує нові інструменти для освітнього співробітництва. Передбачає радикальну трансформацію методології надання освітніх послуг за рахунок інтеграції інформаційно-цифрових технологій та використання Інтернет-культури відкритості й обміну знаннями і вміннями, цим самим продукуючи цифрові компетенції [84].

Таким чином, цифрова компетентність керівника це не тільки технічна характеристика, а й ключовий етап інноваційного розвитку закладу дошкільної освіти, визначивши ефективність управлінської діяльності.

Існують кілька основних складових цифрової компетентності керівника закладу дошкільної освіти, кожна з цих складових має велику вагу в процесі здійснення ефективного управління:

1. Інформаційно - технологічна компетентність – завбачує володіння сучасними інформаційними та комунікаційними технологіями для організації управлінської діяльності. Ця складова передбачає вміння керівника використовувати в роботі:

- офісні програми (Word, PowerPoint, Excel,);

- хмарні сервіси для зберігання та обміну інформацією (Google Drive, e-Disk, Microsoft OneDrive);
- електронні платформи для комунікації з учасниками освітнього процесу та його організації (Zoom, Google Meet);
- засобами цифрового документообігу (планування роботи закладу, електронні журнали, накази, тощо).

2. Організаційно – управлінська компетентність – передбачає використання цифрових технологій для планування, контролю, координації та оцінки роботи закладу освіти. Містить в собі:

- організацію роботи педагогічного колективу засобами цифрових інструментів;
- планування та контроль освітнього процесу через електронні платформи;
- облік електронного документообігу, звітності та відвідування;
- користування аналітичних інструментів для оцінки ефективності освітнього процесу.

3. Аналітична компетентність – прогнозує здатність збору, обробки та тлумачення даних, які безпосередньо стосуються освітнього процесу та управління закладом:

- аналіз результатів навчання дітей та статистики відвідуваності;
- обробка даних опитувань батьків вихованців та педагогічного колективу;
- моніторинг ефективності застосування цифрових технологій в закладі дошкільної освіти;
- проектування результатів впровадження інноваційних технологій на основі отриманих даних.

4. Методична компетентність – ця складова окреслює здатність керівника організувати підвищення кваліфікації педагогів в галузі цифрової компетентності:

- проведення семінарів і тренінгів з використання цифрових технологій;
- заохочення педагогів у впровадженні цифрових технологій в освітню діяльність;

- адаптація навчальних програм і методичних матеріалів під формат цифровізації;

- сприяння цифровому розвитку дітей.

5. Комуникативна компетентність – ефективне використання керівником цифрових засобів для організації комунікації:

- співдія педагогів, батьків та соціуму через месенджери, освітні платформи та електронну пошту;

- реалізація дистанційних консультацій, зборів та онлайн-нарад;

- застосування цифрових платформ та соціальних мереж задля розповсюдження інформації про діяльність закладу.

6. Безпекова та етична компетентність – здатність гарантувати безпечне та етичне використання цифрових ресурсів:

- захист персональних даних педагогів, дітей та їх батьків;

- гарантування відповідності цифрових ресурсів віковим особливостям дітей;

- дотримання правил цифрової гігієни та контролю використання гаджетів дітьми.

Керівник закладу дошкільної освіти посідає місце організатора цифрових змін у закладі, його основна ціль - це формувати стратегію цифрового розвитку закладу та виокремлювати пріоритети застосування цифрових технологій, створювати умови для зростання цифрової компетентності педагогів та підтримувати їх ініціативність, організовувати інтерактивне та безпечне середовище для педагогів, дітей та їх батьків, реалізовувати системи контролю та моніторингу ефективності використання цифрових технологій. А також проявляти власний приклад цифрової компетентності, що мотивуватиме педагогів активно використовувати цифрові інструменти.

Інформаційно-цифрову компетентність керівників закладів освіти розглядаємо як інтегральну особистісно-діяльнісну якість, що виявляється в здібностях, основаних на знаннях, уміннях і досвіді вирішення професійних завдань засобами інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій; цифровій грамотності; готовності до вмотивованого застосування інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій в управлінській діяльності з урахуванням специфіки галузі освіти [31].

Тож слід зазначити, що менеджер закладу освіти не тільки має контролювати процес впровадження цифрових ресурсів, а також виступати моделлю цифрової культури, яка формує загальний рівень цифрової грамотності всіх учасників освітньої діяльності.

Результати досліджень Інституту інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України (2023-2024 років) в Україні рівень цифрової компетентності керівників є нерівномірним [10]

Високим рівнем компетентності володіють близько 25% керівників – в своїй роботі вони активно користуються інтерактивними програмами, електронними платформами управління, хмарними сервісами.

Середній рівень мають близько 60% керівників – в роботі застосовують цифрові технології епізодично та з обмеженим функціональним діапазоном.

Низький рівень виявлено у 15% - використання цифрових технологій на обмеженому рівні, спостерігається нестача навичок та мотивації.

Попри збільшену увагу держави до цифровізації освіти, рівень цифрової компетентності керівників закладів дошкільної освіти в Україні має що удосконалювати. Можна виокремити основні проблеми, що несуть вагомий вплив на рівень цифрової компетентності керівників закладів дошкільної освіти:

1. Дефіцит цифрової підготовки та відсутність систематичності. Це зумовлено тим що, більшість керівників здобували освіти в час, коли цифрові технології не були так розповсюджені, тому володіння ними проходить переважно на інтуїтивному рівні. На курсах підвищення кваліфікації не

враховується специфіка управління в дошкільній сфері діяльності, а наявні матеріали спрямовані на теоретичну частину без практичної.

2. Обмежена матеріально – технічна база в закладах. Переважна частина закладів дошкільної освіти мають несучасне технічне обладнання та відсутність стабільного Інтернету, а це в свою чергу значно ускладнює можливість керівника впроваджувати цифрові технології в освітню діяльність, вести електронний документообіг чи дистанційні форми комунікації.

3. Нестача мотивації та психологічна неготовність до змін. Дана проблема є також важливою, це може бути зумовлено як особливостями віку, так і страхом перед помилками або труднощами у використанні цифрових ресурсів. Може зустрічатися психологічна інерція – звичка працювати за традиційними моделями управління, без застосування інновацій. Дефіцит внутрішньої мотивації та зовнішніх причин гальмує цифрову трансформацію закладів дошкільної освіти.

4. Перенавантаження адміністративною роботою. Посада керівника ЗДО зазвичай несуть в собі високе навантаження через вагомий обсяг відповідальності, документації, звітності, організаційних питань. Результатом чого цифровізація управлінської діяльності аналізується не як засіб оптимізації роботи, а як додаткове навантаження.

5. Брак нормативного забезпечення та методичних рекомендацій. В області дошкільної освіти бракує чітких нормативних документів, які б унормовували використання цифрових технологій у менеджменті. Відсутність одних єдиних стандартів щодо електронного документообігу, цифрових звітів чи моніторингу.

6. Відсутність кадрової підтримки. Більшість закладів дошкільної освіти не має у штаті фахівця з інформаційних технологій, який мав би змогу технічно супроводжувати, налаштовувати програмне забезпечення або консультувати в освоєнні нового програмного забезпечення. Керівник закладу має самостійно вирішувати технічні збої або залучати педагогів до вирішення питання. Ця

проблема значно знижує ефективність роботи та сповільнює процес цифровізації.

7. Неузгодженість між потребами керівників і наявними цифровими ресурсами. Існує безліч онлайн-курсів, тренінгів і семінарів орієнтованих на педагогів, а не на керівників. Саме тому не несуть в собі цінної інформації для керівника, бо в програмі не враховується управлінська специфіка: потреба у моніторингу, плануванні та управлінні персоналом. В результаті через дефіцит відповідних програм підготовки, навіть ті керівники, які мають бажання вдосконалювати свої навички не мають такої можливості.

8. Обмежений доступ до якісних цифрових ресурсів. Важливою проблемою є нестача україномовних цифрових платформ, адаптованих під потреби галузі дошкільної освіти. Багато іноземних ресурсів потребують перекладу або не беруть до уваги особливості українського нормативно-правового забезпечення. Через це виникають труднощі для інтеграції цифровізації в управлінську діяльність.

9. Дефіцит комплексної стратегії цифрового розвитку закладу. В деяких закладах цифровізація не має системного підходу, а застосовується епізодично – у вигляді окремих проектів чи ініціатив. Відсутність чітких цілей і плану впровадження цифровізації спричиняє до фрагментарності процесу. Не маючи стратегічного бачення керівник не в змозі координувати дії педагогів і забезпечити сталі результати ефективно.

Цифрова компетентність керівника закладу дошкільної освіти є різномірною, що обумовлює відмінний рівень готовності до впровадження інноваційних цифрових технологій у практичну діяльність закладу дошкільної освіти.

Керівник закладу освіти має усвідомлювати, що інформаційно-комунікаційні та цифрові технології підтримують комунікацію, співпрацю, творчість та інноваційність; володіти їх функціональними особливостями; розуміти переваги, наслідки, ризики використання; знати основи функціонування та використання різних цифрових пристроїв, комп'ютерних

програм та мереж; сприяти розвитку інформаційної системи закладу освіти. [9 с.222].

Подолання основних проблем, що несуть вагомий вплив на рівень цифрової компетентності керівників закладів дошкільної освіти, потребує комплексного підходу: розробки спеціалізованих програм підвищення кваліфікації адаптованих до галузі дошкільної освіти, оновлення матеріально-технічної бази, формування цифрової культури керівників і педагогів, а також державної підтримки.

2.3.Інноваційні цифрові інструменти в управлінні дошкільною освітою

Цифровізація суспільства спонукає до вагомих трансформацій сучасну систему дошкільної освіти. Управлінський процес поступово змінюється від традиційних паперових форм роботи до застосування інноваційних цифрових технологій, які впливають на вдосконалення ефективності управлінських процесів, удосконалення документообігу, оптимізація комунікації між усіма учасниками освітнього процесу та гарантія прозорого управління.

Необхідність застосування комп'ютерної техніки в освітньому процесі регламентовано нормативно-правовою базою. Так, у Державній національній програмі "Освіта України XXI століття" у розділі "Дошкільне виховання" визначено основні положення: забезпечення розвитку освіти на основі нових прогресивних концепцій, запровадження в навчально-виховний процес сучасних педагогічних технологій та науково-методичних досягнень; підготовка нової генерації педагогічних кадрів, підвищення їх професіонального та загальнокультурного рівня [35].

Керівник закладу дошкільної освіти як ключовий елемент в управлінській системі, має вміло реалізувати сучасні технологічні рішення, здатність забезпечувати ефективну організацію освітнього процесу. Інноваційні цифрові

інструменти в управлінні закладом освіти умовно можна розділити на основні чотири групи, далі розглянемо більш детально:

1. Системи електронного документообігу.

У закладі дошкільної освіти електронний документообіг – це один з найважливіших напрямів цифровізації управлінського процесу, він дає змогу оптимізувати обсяг інформації, зменшуючи затрати часу для оформлення документів, чим підвищує ефективність контролю за виконанням управлінських рішень. Основними функціями таких систем є: формування, редагування, зберігання документів у цифровому форматі; реєстрація звітів, розпоряджень, наказів відбувається автоматизовано; погодження документів між учасниками освітнього процесу проходить в електронному форматі; облік річних звітів, планів роботи закладу, графіків відпусток тощо.

На своїй практиці в управлінні дошкільною освітою найпоширенішими формами електронного документообігу є:

- Електронні журнали – застосовуються для ведення обліку відвідуваності дітей.
- Електронні накази – формуються та зберігаються у хмарному середовищі, задля швидкого розповсюдження до доступності.
- Електронні графіки та плани – забезпечують зручність моніторингу виконаних завдань, координації роботи педагогів та зручності у плануванні роботи.

Зменшення паперового навантаження, підвищення точності та оперативності прийняття управлінських рішень, прозорість процесів роботи закладу, відбувається завдяки електронному документообігу.

2. Цифрові засоби моніторингу та оцінювання діяльності закладу;

Важливою складовою управління дошкільною освітою є моніторинг освітньої діяльності. Застосування цифрових ресурсів дозволяє зробити цей ресурс наочним, об'єктивним і зручним для аналізу. Серед ефективних цифрових інструментів, що можуть бути застосовані у закладі дошкільної освіти, слід виокремити:

- Google Таблиці, Excel – ресурси для збору та аналітичного опрацювання даних про результати освітньої діяльності, відвідуваності дітей.

- Google Форми – ресурс для анкетування педагогічного колективу, батьків задля покращення умов освітнього процесу.

- Mentimeter, Kahoot!, Quizizz – платформи для проведення швидких вікторин, опитувань, інтерактивних тестів що, сприяють аналізу компетентності педагогів. Завдяки використанню цих ресурсів керівник має змогу оцінити ефективність педагогічних методів, виявити потреби у підвищенні кваліфікації, визначити рівень цифрової готовності колективу та спланувати заходи для вдосконалення освітнього процесу.

3. Комунікація з батьками та громадою онлайн-засобами;

Значно розширюються і можливості взаємозв'язку закладу з батьками завдяки сучасним технологіям . керівник разом з педагогами закладу активно впроваджують онлайн-засоби комунікації для консультивання, інформування батьків, а також попереджають про організацію спільних заходів.

Серед розповсюджених ресурсів присутні такі:

- месенджери (Viber, WhatsApp) їх використовують для швидкого інформування, передачі фотографій та відеоматеріалів.

- В соціальних мережах (Facebook, Instagram) висвітлюється діяльність закладу освіти, формується позитивний імідж, популяризуються освітні ініціативи.

- Для проведення консультацій, тренінгів та батьківських зборів використовуються платформи онлайн-конференцій (Zoom, Google Meet).

Перераховані вище форми комунікації підвищують рівень довіри між закладом та батьківською спільнотою, а співпрацю гнучкою та прозорою, завдяки цьому якість освітнього процесу підвищується.

4. Хмарні платформи для співпраці та управління.

Невід'ємною частиною сучасного освітнього менеджменту постали хмарні сервіси, вони забезпечують доступність до інформації, вигідну

взаємодію між співробітниками та надання можливості працювати з документами незважаючи на місцезнаходження.

Серед розповсюджених онлайн-платформ котрими користуються в управлінні закладами дошкільної освіти, можна виділити:

- Google Workspace for Education – мультифункціональний комплекс хмарних сервісів, до його складу входять Google Документи, Таблиці, Форми, Meet, Календар, Диск. За допомогою цих інструментів відбувається організація колективної роботи над звітами, проектами, планами, документи зберігаються у єдиному просторі з контролем доступу до них, наради та консультації проводяться за допомогою онлайн ресурсів.

- Microsoft Teams – універсальна платформа для роботи в команді, вона об'єднує чати, відеозустрічі, файлове сховище. дає можливість створювати канали для методичних об'єднань або педагогічних рад, зберігає та поширює внутрішні документи, допомагає в організації дистанційної роботи колективу.

- Classtime – це онлайн-сервіс який може використовувати керівник задля оцінки діяльності педагогів, проведення опитувань, анкетування. Дає можливість створювати анкети, тести у цифровому вигляді, результати обробляє автоматично, дає швидкий аналіз рівня цифрової компетентності та якості освітнього процесу.

Використання хмарних сервісів дає змогу керівнику ефективно координувати роботу педагогічного колективу, контролювати виконання завдань та організувати спільне обговорення та прийняття управлінських рішень.

Сучасність розвитку суспільства відзначається сильним впливом на нього цифрових технологій, які застосовуються в усіх сферах людської діяльності, забезпечуючи поширення інформаційних течій у соціумі та утворюють глобальний інформаційний простір. На теперішній час в Україні розбудовується нова системи освіти, орієнтована на вступ в інформаційно-освітній простір. Цей процес супроводжується істотними змінами в теорії і практиці управління закладами освіти, пов'язаними із внесенням правок у зміст

технологій управління, які повинні відповідати сучасним технічним можливостям.

Впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінську систему закладу дошкільної освіти, це найсуттєвіший напрямок модернізації освітньої діяльності. Використання цифрових технологій не тільки в процесі управління освітою, а і в освітньому процесі ЗДО – це одна із актуальних проблем в освітній системі. Структура сучасної дошкільної освіти вимагає безперервного впровадження цифрових технологій в освітній процес. Невід'ємною частиною цілісного освітнього процесу мають стати комп'ютерні технології, які значно збільшать його ефективність. Слід зазначити основні переваги цифровізації:

- оптимізація управлінських процесів;
- підвищення прозорості та відкритості закладу
- ефективна комунікація між учасниками освітнього процесу;
- розвиток цифрової компетентності педагогічного колективу;
- оперативне прийняття управлінських рішень;
- мобільність і гнучкість управління;
- зменшення паперового навантаження;
- формування позитивного іміджу закладу;
- підвищення загальної якості освітнього процесу.

Використання сучасних цифрових технологій в освітньому процесі в закладі дошкільної освіти - це одна з нагальних і найсучасніших проблем у галузі дошкільної освіти. Впровадження цифрових технологій має вагомий вплив на освітню систему, зумовлюючи значні зміни в змісті, методах навчання та виховання. Перед сучасним керівником та його колективом постає проблема пошуку нового, сучасного, педагогічного інструменту. Саме тому в педагогічній діяльності виникає можливість впровадження цифрових технологій в якості потужного інструменту розвитку мотивації освітнього процесу, враховуючи велику та серйозну зацікавленість сучасних дітей цифровізацією.

Цифровізація освіти - це безмежний простір для демонстрації творчості педагогів, яка підштовхує до пошуку нових, нетрадиційні форм і методів взаємодії з дітьми; вона сприяє підвищенню інтересу у дітей до навчання, розвиває дитину всебічно, активізує пізнавальну активність. Опанування нових цифрових технологій дають можливість педагогу зручно відчувати себе в соціально-економічних умовах

Впровадження педагогами на заняттях комп'ютеризації, використання мультимедійних інструментів або інших цифрових засобів задля творчого виховання та всебічного розвитку здібностей дітей, збагачення інтелектуальної сфери дітей дошкільного віку, формування її особистості, дають педагогу можливість розширювати та збагачувати власні можливості. Адже такі заняття діти відвідують з задоволенням, активно включаються у роботу над завданнями та виконують їх, тому що цифрові інструменти дозволяють зацікавлювати дітей різними звуками, мультиплікаційним супроводженням, що в свою чергу значно підвищує увагу та інтерес дітей до початкового матеріалу.

Отже цифровізація в управлінні закладами дошкільної освіти є необхідною передумовою модернізації освітньої діяльності, що відповідає сучасним тенденціям розвитку суспільства. Реалізація цього процесу залежить від готовності керівників впроваджувати інноваційні технології, від рівня цифрової компетентності та наявності сучасних інноваційних цифрових інструментів.

Таким чином, впровадження інновацій у систему управління дошкільною освітою має стратегічне значення. Сприяючи формуванню сучасної цифрової культури, ефективності та прозорості процесу управління, створюючи умови для якісного, професійного зростання педагогічного колективу та підвищенню якості надання освітніх послуг.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі було досліджено актуальний стан впровадження цифрових технологій в систему управління дошкільною освітою, було з'ясовано рівень цифрової компетентності педагогів, а також було досліджено інноваційні інструменти, які залучаються до управлінської діяльності, було проаналізовано проблеми та переваги їх застосування.

Проведене обстеження виявило, що процес цифровізації управління дошкільною освітою набуває системного підходу, однак залишившись на етапі активного формування. Значна частина закладів освіти користуються цифровими ресурсами вибірково.

Було з'ясовано, що цифрова компетентність керівника закладу дошкільної освіти є комбінованим показником, який містить в собі інформаційно-технологічну, організаційно-управлінську, аналітичну, методичну, комунікативну та безпекову та етичну складові. Високий рівень цифрової компетентності керівника сприяє раціональному використанню ресурсів, розвитку цифрової культури педагогічного колективу в закладі дошкільної освіти, прозорості в прийнятті рішень.

Водночас під час дослідження було виявлено і певну кількість проблем, які не дають цифровій трансформації дошкільної освіти активно розвиватися. Серед виявлених проблем, недостатня матеріально-технічна база, обмежений доступ до сучасних ресурсів, відсутність системи підготовки кадрів до роботи з цифровими ресурсами, низький рівень мотивації. Наявність цих чинників обумовлюють потребу у формуванні комплексної системи розвитку цифровізації.

В магістерській роботі було проаналізовано інноваційні цифрові ресурси, які можуть ефективно застосовуватись в управлінській діяльності. Застосування цих ресурсів сприятиме оптимізації та оперативності прийняття управлінських рішень, покращення взаємодії між учасниками освітнього процесу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ДОШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ НА ІНСТИТУЦІЙНОМУ РІВНІ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У розділі 3 розглянуто проблематику застосування цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою на інституційному рівні, проаналізовано рівень готовності керівника закладу дошкільної освіти до впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність та запропоновано напрями і форми покращення цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою.

3.1. Виклики застосування цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою на інституційному рівні

В умовах сьогодення розвиток системи управління дошкільною освітою в Україні відзначається стрімким впровадженням цифрових технологій, що є основним складником процесу цифровізації суспільства.

Попри вагомий потенціал цифрових технологій, їх застосування на інституційному рівні супроводжується переліком проблем та обмежень, які знижують результативність управлінської діяльності.

Ефективність управління дошкільною освітою певною мірою окреслюється професійною кваліфікацією, управлінською та інформаційною культурою керівників. За умов сьогодення цифрові технології сприяють трансформації класичній адміністративно-функціональній моделі управління в галузі дошкільної освіти.

Складовою управлінського процесу є інформаційна діяльність, зміст якої виходить за рамки педагогічних знань та вимагає освоєння керівниками закладів освіти інформаційного менеджменту, соціальною та правовою інформатикою.

Багатосторонній розвиток керівника закладу дошкільної освіти, в умовах роботи з сучасним суспільством, взаємопов'язаний з підвищенням власного рівня цифрової компетентності, вмінням обробляти отриману інформацію та працювати на персональному комп'ютері.

В цілому інформатизація закладів дошкільної освіти втілюється за таким спрямуванням:

- створення матеріально-технічних умов для розміщення, ефективного використання та збереження засобів інформатизації і комп'ютерної техніки;
- придбання комп'ютерної техніки, засобів інформатизації, системних і прикладних програм;
- підготовка та підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- упровадження в роботу освітніх установ комп'ютерних технологій; навчання інформаційних технологій педагогів усіх категорій;
- формування і розвиток медіатеки, створення і поновлення баз даних, формування, накопичення та ефективного використання освітніх ресурсів [20, с. 9].

Поряд з цим, необхідно вирішити низку проблемних питань:

На рівні закладу дошкільної освіти однією з найсуттєвіших проблем є відсутність цілісної стратегії цифрофізації закладу. Значна частина закладів дошкільної освіти в своїй роботі користуються інноваційними ресурсами локально, у вигляді часткових ініціатив або проєктів, що не є систематичним. Такий досвід призводить до відсутності систематичного підходу впровадження цифрових інструментів в управління.

Також, спостерігається відсутність чіткої, сформульованої політики цифрової трансформації, поставлених цілей, задач та етапів втілення цифрових рішень. Як наслідок, цифрові технології не сприймаються як стратегічний інструмент сучасного розвитку, натомість виступаючи як тимчасовий засіб полегшення окремих управлінських функцій.

Неузгодженість дій під час впровадження цифрових технологій між адміністрацією та персоналом також можна виокремити суттєвою проблемою.

Відсутність внутрішньої команди, яка відповідає за процес цифрової трансформації значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень та застосування новітніх інструментів у практичній роботі.

Наявність недостатнього технічного оснащення в закладах дошкільної освіти, робота на застарілому обладнанні, недостатня кількість комп'ютерів, мультимедійних пристроїв, багатофункціональних пристроїв та стабільного підключення до мережі Інтернет. Відсутність технічних працівників, які могли б здійснювати обслуговування обладнання, регулювання програмного забезпечення та усунення технічних неполадок. Це призводить до втрати даних та неспроможності ефективно користуватись цифровими ресурсами.

Окрім зазначеного, відсутність фахових програмних інструментів для закладів дошкільної освіти, зокрема для управління освітнім процесом, обліком дітей, кадрового складу, документообігу, що спонукає керівників пристосовувати загальні інструменти до роботи.

Однією з суттєвих проблем залишається недостатній рівень цифрової компетентності керівних кадрів. Проблема стає більш вираженою через відсутність системних програм підвищення кваліфікації. Наявні програми підвищення кваліфікації не враховують специфіку управлінської діяльності в галузі дошкільної освіти. Дана проблема має вплив на формування цифрової культури педагогічного колективу, коли керівник не виявляє власний приклад ефективного використання технологій.

Незважаючи на наявність державних стратегій цифрової трансформації дошкільної освіти, забезпечення нормативно-правової бази, що впорядковує впровадження цифрових технологій в ЗДО ще недостатньо конкретизоване. Дефіцит чітких інструкцій стосовно впровадження електронного документообігу, захисту персональних даних та баз даних в інформаційному просторі.

Відсутність практичних посібників та методичних рекомендацій для управлінців, стосовно організації цифрового менеджменту. Відсутність конкретних алгоритмів дій або прикладів успішного досвіду застосування

цифрових ресурсів. Заклади освіти вимушені самотійно знаходити ефективні рішення, чим самим створюють хаотичність та неузгодженість дій.

Психологічні та мотиваційні бар'єри є суттєвим чинником в проблематиці застосування цифрових технологій. Відсутність впевненості у власних силах, страх перед технічними збоями створюють внутрішній опір процесу цифровізації. Психологічна інерція та орієнтація на традиційні підходи до управління дошкільною освітою перешкоджають активному розвитку інноваційних технологій.

З популяризацією застосування цифрових технологій в управлінській діяльності на базі закладу дошкільної освіти, постає актуальне питання про захист персональних даних учасників освітнього процесу. Недостатня обізнаність керівника в галузі інформаційної безпеки, може спричинити поширення конфіденційної інформації або неправомірного використання даних.

На інституційному рівні управління дошкільною освітою присутня нестача інструментів для оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій. В закладі важко автоматизувати регулярний моніторинг рівня цифрової компетентності, аналізувати результати використання інноваційних засобів управління, що ускладнює процес вдосконалення цифрової стратегії.

На розвиток цифрових технологій суттєвий вплив мають і зовнішні фактори, це обмежене фінансування, економічна нестабільність. Серед багатьох закладів питання цифрового оснащення має нижчий пріоритет, бо є дефіцит бюджетних коштів, обмежуючи можливість модернізувати матеріально-технічну базу закладу.

Отже, аналіз проблематики в реалізації цифрових технологій в систему управління дошкільною освітою на інституційному рівні супроводжується сукупністю проблем – організаційних, технічних, методичних, кадрових, психологічних, економічних. Через ці чинники процес цифрової трансформації обтяжується, знижуючи ефективність управління та потребуючи системного підходу до вирішення.

Вирішення визначених вище проблем можливе за умови що, в закладі буде створено стратегію цифрового розвитку, рівень компетентності керівника зросте, матеріально-технічна база буде оновлюватися, а нормативно-правове забезпечення удосконалюватися, тим самим, формуючи позитивну цифрову культуру колективу.

3.2. Формування готовності керівників закладів дошкільної освіти до впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність

Період сучасного розвитку системи дошкільної освіти визначається активною цифровою трансформацією, яка об'єднує всі ланки освітнього процесу. В умовах такого активного розвитку нагальним постає питання готовності керівників закладів дошкільної освіти до впровадження цифрових технологій в управлінський процес.

Керівник закладу освіти є ключовим елементом, від якого залежить ефективність організації внутрішніх процесів створення цифрового освітнього простору.

Під поняттям готовності керівників до впровадження цифрових технологій мається на увазі цілісна якість особистості, що містить в собі систему знань, умінь та навичок, які будуть спрямовані на ефективне застосування цифрових ресурсів в управлінській діяльності, здатність усвідомленого планування, координації, аналізу та вдосконалення освітнього процесу.

Безумовно, цифровізація суттєво спрощує роботи з потоком інформації, саме тому в багатьох ситуаціях без інноваційних інструментів обійтися вкрай важко.

Формування готовності керівників закладів дошкільної освіти до застосування цифрових технологій в сучасному управлінні освітнім процесом є дієвим чинником підвищення ефективності розвитку закладу освіти. Інтеграція

цифрових технологій в освітню діяльність закладу сприятиме поступовому переходу освітнього процесу на новий, якісний рівень.

Слід виокремити різні рівні сформованості цифрової компетентності керівника закладу дошкільної освіти від ступеня використання цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою можна визначити:

– високий рівень – керівник закладу осягає користь цифровізації як засобу підтримки управління дошкільною освітою; впевнений, що застосування технологій матиме позитивний вплив на якість роботи, сприятиме вдосконаленню комунікаційним процесам та взаємозв'язку, зростанню конкурентних переваг закладу; вказує на готовність до використання цифрових інструментів в управлінській діяльності; усвідомлює недоліки й переваги, функціональні можливості та особливості призначення, застосування цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою; спроможний підбирати технології відносно ситуації, виконувати управлінські функції та ухвалювати управлінські рішення із застосуванням цифрових технологій; виявляє позитивне ставлення до впровадження нових технологій; переконливий та здатний до самоаналізу власного рівня цифрової компетентності; виявляє бажання розширювати свої знання, уміння й навички з використання цифрових технологій, а також популяризувати досвід застосування цифровізації.

– середній рівень – керівник закладу дошкільної освіти усвідомлює, що застосування цифрових ресурсів створює користь в управлінні дошкільною освітою; розуміє, що використання цифрових ресурсів має позитивний вплив на якість управління дошкільною освітою; показує зацікавленість у впровадженні цифровізації в управлінську діяльність; обізнаний певними перевагами та недоліками, функціональними можливостями та особливостями, способи застосування цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою; спроможний користуватися окремими інструментами задля прийняття управлінських рішень; свідчить про толерантне ставлення до опанування освітніх технологій; здатний до самоаналізу власного рівня цифрової компетентності, проявляє певний інтерес до поглиблення власних знань і

навичок використання цифрових ресурсів; готовий до розгляду можливостей використання цифрових технологій в управлінській діяльності з колективом та колегами.

– низький – керівник закладу дошкільної освіти не розуміє або ігнорує пріоритети впровадження цифрових технологій як способу допомоги в управлінні дошкільною освітою; не усвідомлює або нехтує використанням цифрових інструментів, які можуть позитивно впливати на якість управління дошкільною освітою; уникає використання цифрових технологій в управлінській діяльності; некомпетентний стосовно змісту, пріоритетів і недоліків, функціональних можливостей та особливостей, способів застосування цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою, нездібний застосовувати цифрові ресурси задля ефективності розв’язання робочих питань, прийняття управлінських рішень, вказує на критичне ставлення та знеохоту до інноваційних технологій, нездатний до самоаналізу власного рівня цифрової компетентності, байдужий до підвищення власного рівня цифрової компетентності, відсутня зацікавленість у обговоренні можливостей застосування цифрових технологій у освітній діяльності з колегами.

Сьогодні сучасний керівник закладу дошкільної освіти повинен успішно поєднувати управлінську та педагогічну діяльність, готовність керівника до цифровізації управлінського процесу містить в собі багаторівневу структуру, котра охоплює такі компоненти:

- когнітивний – знання про зміст, можливості, напрями впровадження цифрових технологій в управлінський процес;
- операційний – організовано практичні вміння та навички роботи з цифровими ресурсами, платформами, тощо;
- мотиваційно-ціннісний – осягнення цінності цифрових технологій, їх вплив на ефективність управління, прагнення до саморозвитку та мобільність в умовах інноваційних змін;

– рефлексивно-аналітичний – спроможність оцінити рівень власної цифрової компетентності, аналізувати результати прийняття управлінських рішень та вміти вдосконалювати їх за допомогою інноваційних інструментів.

Формування готовності керівників закладів дошкільної освіти до впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність зумовлено низкою організаційних та соціально-педагогічних передумов: - державна політика цифровізації освіти, підвищення вимог до якості освітніх послуг, необхідність ефективної взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу, розвиток цифрової культури в суспільстві.

Сучасний керівник закладу дошкільної освіти має реалізувати управлінську та педагогічну діяльність, забезпечивши впровадження цифрових технологій. На базі закладу дошкільної освіти, річним планом роботи передбачено проведення навчань, тренінгів та семінарів з питань підвищення цифрової компетентності. Зокрема, тренінг на тему: «Підвищення рівня комп'ютерної грамотності», майстер-клас на тему «ЗДО у «ХМАРІ»: поліпшуємо професійну діяльність», консультація на тему: «Технологія кейсів як форма інтерактивного навчання дошкільників в умовах війни», «Чим STEM-проект відрізняється від інших проєктів».

В закладі дошкільної освіти стрімкий розвиток має віртуальне середовище. На сьогоднішній день керівники та педагоги закладів дошкільної освіти опановують навички роботи з комунікаційними платформами, сервісами Google для проведення дистанційної роботи та комунікації між учасниками освітнього процесу. Однією з нових форм організації методичної роботи заснованої на впровадженні цифровізації, є створення віртуальної онлайн-дошки для популяризації української мови серед учасників освітнього процесу на платформі Padlet.

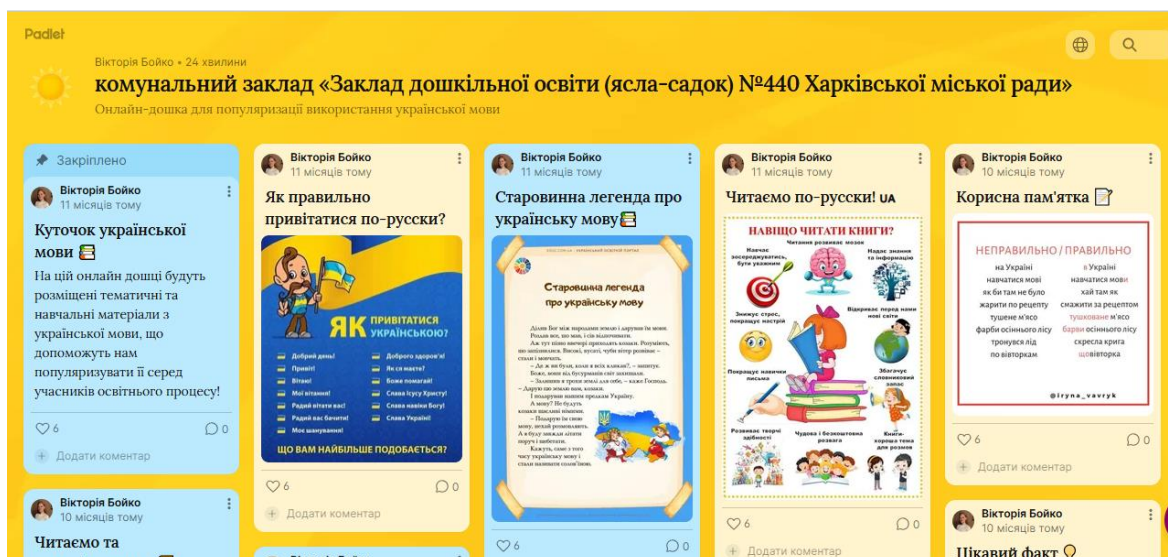


Рис. 2.1. Головна сторінка онлайн-дошки Padlet

Слід виокремити основні напрями формування готовності керівників до цифровізації, необхідним напрямком є створення системи професійного розвитку, ця система має бути орієнтована на практичне освоєння цифрових технологій в управлінні закладом освіти. Наступний напрямок це мотиваційний аспект, який передбачатиме розуміння керівником пріоритетів цифровізації задля оптимізації управлінських процесів, зростання ефективності контролю та комунікації. Важливим аспектом є формування внутрішньої готовності до змін, прийняття цифровізації як інструменту професійного зростання, а не додаткового навантаження. Створення сприятливого цифрового середовища в закладі освіти, це наступний напрямок формування готовності керівника, який реалізується на практиці з впровадженням цифрових технологій в повсякденній роботі з колективом. Цей напрямок передбачає забезпечення доступу до ресурсів, а також створення внутрішнього віртуального простору, формування правил інформаційної безпеки та регламентів роботи з цифровими ресурсами. Важливою передумовою готовності є формування осередку професійної взаємодії, де керівники можуть обговорювати досвід застосування цифрових технологій в управлінській діяльності. Ефективне управління завбачує використання технологій не лише для ведення обліку чи комунікації, а й для аналізу, стратегічного планування та моніторингу освітнього процесу.

В управлінській діяльності не менш важливою складовою є психологічна готовність, вона передбачає прихильність до впровадження інновацій, мобільність, готовність до змін.

Під час формування готовності керівників закладів дошкільної освіти до впровадження цифрових технологій в управління, особливу роль відіграє цифрове лідерство – це спроможність керівника бути рушійною силою інноваційних технологій, спонукати колектив до впровадження цифрових технологій, власним прикладом демонструвати ефективність роботи.

До основних чинників, що впливають на формування готовності керівників належать:

- рівень цифрової грамотності керівника;
- наявність цифрових ресурсів та технічної бази;
- мотивація до саморозвитку в професійній галузі;
- сприятлива психологічна атмосфера в колективі;
- доступ до методичних та навчальних матеріалів;
- професійно важливі риси керівника.

Формування готовності керівників до впровадження цифровізації є провідним напрямком цифрової трансформації управлінського процесу. Він передбачає розвиток лідерських якостей, управлінського мислення, комунікаційних та аналітичних компетенцій. Наявність належної матеріально-технічної бази, значного кадрового потенціалу дає змогу успішно вирішувати низку управлінських, навчальних та методичних питань. Освоєння цифровою компетентністю стало критерієм загальної грамотності особистості.

Для закладу дошкільної освіти успішним впровадженням цифрових технологій є наявність власного сайту, що дає можливість порівнювати функціонування системи власного закладу з іншими. З огляду на це, створення сайту закладу є провідним завданням в управлінській діяльності, яке об'єднує учасників освітнього процесу та суспільство для взаємодії.

На прикладі комунального закладу «Заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №440 Харківської міської ради» з функціонуванням сайту було реалізовано низку завдань:

- система електронного документообігу;
- сформовано базу даних працівників закладу, вихованців та їх батьків;
- керівник та педагоги закладу приймають участь в конференціях, семінарах, вебінарах, конкурсах, тощо;
- опрацьовується нормативно-правова база;
- на сайті закладу розміщено сторінки вихователів, для дистанційної взаємодії з вихованцями;
- співпраця з організацією The LEGO Foundation (Королівство Данія);
- проведення внутрішнього контролю в електронному вигляді, в методичній роботі використовуються цифрові технології;
- здійснюється обмін досвідом роботи з іншими педагогічними колективами.

Єдине інформаційне середовище та система інформаційно-довідкового забезпечення дають змогу усвідомлювати стан освітньої ситуації в закладі. Сайт комунального закладу «Заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №440 Харківської міської ради» зрозумілий різним групам користувачів. За допомогою сайту, учасники освітнього процесу можуть обмінюватися досвідом, розв'язувати проблеми та брати участь у різноманітних проєктах. Таким чином, батьки вихованців планомірно отримують інформацію про якість роботи закладу дошкільної освіти, маючи змогу відстежити розвиток своєї дитини, спілкуються віддалено з керівником та педагогами закладу, подають пропозиції. Сайт закладу який розроблений якісно, містить в собі корисну інформацію, є найкращою візитівкою закладу освіти.

З 2016 року в закладі дошкільної освіти функціонує зручний офіційний сайт закладу, він став засобом взаємодії між батьками та педагогами. На сторінках сайту розміщено матеріали, що висвітлюють управлінський та педагогічний досвід, а також містить змістовно подану інформацію про освітню

діяльність. На сайті представлено 8 розділів, «Інформація про заклад дошкільної освіти», «Нормативно-правова база», «Прозорість та інформаційна відкритість закладу дошкільної освіти», «Організація освітнього процесу», «Робота групи короткотривалого перебування дітей старшого дошкільного віку», «Діяльність закладу дошкільної освіти в період воєнного стану», «Батьківська сторінка», «Фотогалерея».

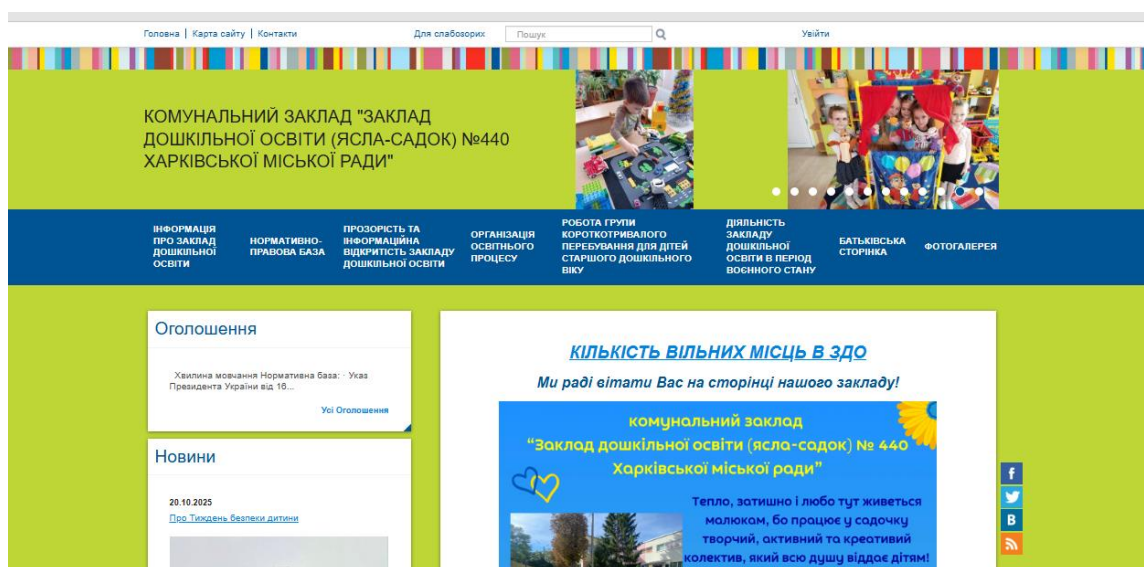


Рис. 3.2. Головна сторінка сайту комунального закладу «Заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №440 Харківської міської ради»

Для педагогів сайт стає середовищем для обміну досвідом, підтримки контактів зі своїми колегами на відстані, участь у партнерських програмах в рамках освітніх програм з обміну методичними матеріалами, готовими заняттями і педагогічним досвідом.

Для батьків сайт закладу це більше інформаційний ресурс. Користуючись сайтами різних освітніх установ, батьки можуть порівнювати та обирати для своїх дітей кращий заклад на їх думку.

Підводячи підсумки стану управління цифровими технологіями в комунальному закладі «Заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №440 Харківської міської ради», можна підсумувати, що цифрові технології використовуються для гарантія можливості безперешкодного обміну широким

спектром інформаційних матеріалів між усіма учасниками освітнього процесу, та для виконання основних функцій управління. Офіційний веб-сайт дозволяє отримувати інформацію про освітню ситуацію в закладі широкій громадськості і батькам.

Аналіз формування готовності керівників закладів дошкільної освіти до впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність засвідчує, що застосування цифрових технологій в галузі освіти і безпосередньо в діяльності керівника закладу освіти стало спільною необхідністю. Впровадження цифровізації дає можливість підвищити ефективність освітнього процесу в закладах дошкільної освіти.

3.3. Основні напрями та форми впровадження цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою

Результативне впровадження цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою вимагає не тільки модернізації технічної бази, а й також системного підходу до застосування їх у роботі. Це охоплює методичний супровід, кадрове забезпечення, розвиток цифрової культури та організацію цифрового середовища.

Згідно Закону України «Про інформацію»[26] серед низки основних напрямків щодо державної інформаційної політики слід виокремити наступні[26]:

- забезпечення доступу кожного до інформації;
- забезпечення рівних можливостей щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації;
- створення умов для формування в Україні інформаційного суспільства;
- забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень;

- створення інформаційних систем і мереж інформації, розвиток електронного урядування;
- постійне оновлення, збагачення та зберігання національних інформаційних ресурсів;
- забезпечення інформаційної безпеки України;
- сприяння міжнародній співпраці в інформаційній сфері та входженню України до світового інформаційного простору.

В умовах сьогодення використання цифрових технологій в діяльності закладів освіти стало обов'язковим. Правова система окреслює обов'язковість використання цифрових технологій паралельно: оприлюднення інформації про діяльність закладів освіти та здійснення комунікацій закладів освіти з суспільством.

Дотримуючись вимог законодавства щодо застосування цифрових технологій та забезпечення подальшого підвищення якості діяльності закладів дошкільної освіти необхідно здійснювати наступні заходи:

- інвестувати впровадження інноваційних технологій у діяльність управління дошкільною освітою, прогнозувати необхідність виконання законодавства України щодо формування та діяльності офіційних веб-сайтів закладів дошкільної освіти, їх наповненості, а також застосування інноваційних засобів комунікації;
- інспектувати дотримання законодавства в галузі застосування цифрових технологій в процесі управління закладами дошкільної освіти, зауважуючи наявність бюджету на відповідні витрати для реалізації цифрових технологій;
- забезпечити керівників закладів дошкільної освіти професійною підготовкою у напрямку розробки рекомендацій для впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність, мотивувати керівників до усвідомлення пріоритетів використання цифровізації в управлінні.

Провідними напрямками вдосконалення комунікаційної системи необхідно виділити:

1. Оновлення технічного забезпечення для комунікації.
2. Покращення програмного забезпечення.
3. Оновлення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в закладі дошкільної освіти.
4. Підвищення цифрової компетентності працівників.
5. Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних.

З огляду на те, що система управління закладами дошкільної освіти перебуває на етапі розвитку та раціоналізації було виокремлено такі напрямки розвитку:

- Інтеграція цифрових платформ в управління дошкільною освітою, одним із провідних спрямувань є введення інтегральних цифрових систем, що забезпечуватимуть автоматизацію освітнього та управлінського процесу. Впровадження цього напрямку зможе повпливати на підвищення оперативності управлінських рішень, забезпечивши прозорість внутрішнього процесу роботи.

- Підвищення цифрової компетентності педагогів та керівників закладів, продуктивне застосування цифрових технологій не буде дієвим без кваліфікованого персоналу, саме тому важливим напрямом виокремлено організація семінарів, курсів, вебінарів, тренінгів задля підвищення кваліфікації для педагогів та керівників. Даний процес сприятиме формуванню ефективного користування цифровими ресурсами в освітньому та управлінському процесах.

- Використання аналітичних цифрових інструментів, застосування цифрових систем для аналізу даних про ефективність педагогів, розвиток дітей, реалізацію освітніх завдань та річного плану роботи закладу є не менш важливим напрямком розвитку. Аналітичні інструменти дають змогу ставити об'єктивну оцінку діяльності закладу дошкільної освіти, корегувати та покращувати якість освітнього процесу, приймати своєчасні управлінські рішення.

- Цифровізувати взаємодію з батьками та піклувальною радою, ефективна взаємодія з батьками має проводитися через цифрові платформи, використання мобільних додатків, електронних журналів, дає можливість своєчасно інформувати батьків про успіхи та потреби дітей, таким чином залучивши батьків до освітнього процесу.

- Розробка та реалізація електронних навчальних ресурсів, для підвищення якості освітнього процесу та розвитку цифрового підходу до освітнього та управлінського процесів, необхідно створювати цифрові методичні матеріали та навчальні посібники. Впроваджувати інтерактивні ігри, відео заняття та презентації, що допомагатиме педагогам ефективніше реалізовувати свої перспективні плани роботи та річні завдання.

- Створення єдиного цифрового простору закладу освіти, єднання всіх освітніх ланок та цифрових ресурсів в єдину систему управління, дасть можливість оптимізувати внутрішні процеси в закладі, забезпечивши єдиний доступ до інформації як керівництву так і персоналу, чим підвищить рівень контроль та прозорості.

Для розвитку цифрової компетентності педагогів закладу дошкільної освіти №440 впроваджуються такі форми методичної роботи:

1. Семінари для удосконалення навичок роботи з цифровим середовищем в освітньому процесі, медіаграмотності, впровадженню інноваційних технологій на заняттях;
2. Індивідуальні консультації;
3. Семінари для подолання освітніх втрат;
4. Обмін досвідом з більш компетентними педагогами;
5. Тренінги;
6. Навчання.

Обумовлені вище форми роботи спрямовані на формування та вдосконалення інформаційної грамотності як керівника закладу освіти так і педагогів, зокрема: шукати інформацію в різних джерелах, усвідомлювати процес трансформації даних, використовувати в роботі автоматизовані системи

пошуку та обробки інформації, тлумачити інформацію, застосовувати моделювання для різних процесів та об'єктів, аналізувати інформаційні моделі та результат їх використання, розвиток свідомої здатності цілеспрямовано застосовувати сучасні цифрові технології в освітньому процесі, ознайомлюватись з електронними навчальними ресурсами, мультимедійними посібниками, довідковими матеріалами та інтернет - джерелами, обговорювати і практично оцінювати методичні підходи до їх використання в освітній діяльності. Це все сприяє набуттю та вдосконаленню практичних навичок роботи з цифровими інструментами та формування готовності педагогів впроваджувати інновації в професійну діяльність.

Використання цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою і безпосередньо в галузі освіти перетворилось на загальну потребу. Цифрова компетентність керівника закладу дошкільної освіти з точки зору застосування цифрових ресурсів в управлінні дошкільною освітою є досягнення ним високого рівня цифрової компетентності, здібності добирати відповідно до поставлених задач та ефективно використовувати цифрові технології в управлінському процесі.

Для покращення впровадження цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою можна спрогнозувати виконання певних завдань:

- надати керівникам та педагогам закладів дошкільної освіти теоретичні знання відносно особливості, переваг і слабких сторін, функціональних можливостей і особливостей, функції, способів застосування цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою та освітнім процесом;
- виробити практичні вміння й навички використовувати цифрові технології, добирати їх відповідно до професійної ситуації;
- розвинути оптимістичний погляд до цифрових технологій; здатність до самооцінювання власного рівня володіння цифровими технологіями; значущі установки для поглиблення власних знань, вмінь та навичок з використання цифрових технологій; пересвідчення у тому, що використання цих ресурсів позитивно вплине на підвищення якості роботи, позитивно

впливатиме на покращення процесів комунікації та взаємодії, підвищенню рівня конкурентоспроможності закладу.

Основні напрямки покращення цифрових технологій дають нагоду для створення ефективної, прозорої та інноваційної системи управління дошкільною освітою.

Цифровізація сприятиме не тільки оптимізації управлінських процесів, а також розвиває педагогів, керівника та залучає до взаємодії батьків.

Комплексний підхід до реалізації цифрових технологій формує сучасну галузь дошкільної освіти на інституційному рівні.

Розвиток цифрової компетентності на високому рівні позитивно впливатиме на накопичення вмінь і навичок, знань і розуміння, ставлень, значущих установок, мотивації до впровадження інновацій та постійного саморозвитку в цій галузі, формуванню здатності використовувати цифровізацію в управлінській діяльності за напрямками: планування, організація, контроль, регулювання; комунікація, забезпечення зворотного зв'язку з учасниками освітнього процесу, електронний документообіг, методична робота і професійний саморозвиток, створення позитивного іміджу закладу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проведене дослідження дало змогу встановити, що управління дошкільною освітою на інституційному рівні з використанням цифрових технологій є необхідною умовою оновлення сучасної системи освіти.

Ключовим завданням цифровізації дошкільної освіти є готовність керівників та педагогів до впровадження цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою, що має потребу в наявності відповідної підготовки кадрів. Цифрова компетентність керівника закладу є показником його професійності і відповідності вимогам дошкільної галузі.

Проаналізувавши формування готовності керівників закладів дошкільної освіти до впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність засвідчує, що застосування цифрових технологій в галузі освіти і безпосередньо в діяльності керівника закладу освіти стало спільною необхідністю. Впровадження цифровізації дає можливість підвищити ефективність освітнього процесу в закладах дошкільної освіти.

Дослідження проблематики в реалізації цифрових технологій в систему управління дошкільною освітою на інституційному рівні супроводжується сукупністю проблем – організаційних, технічних, методичних, кадрових, психологічних, економічних. Через ці чинники процес цифрової трансформації обтяжується, знижуючи ефективність управління та потребуючи системного підходу до вирішення.

Вирішення визначених вище проблем можливе за умови що, в закладі буде створено стратегію цифрового розвитку, рівень компетентності керівника зросте, матеріально-технічна база буде оновлюватися, а нормативно-правове забезпечення удосконалюватися, тим самим, формуючи позитивну цифрову культуру колективу.

ВИСНОВКИ

Цифрові технології є невідокремленою частиною сучасності, які визначають подальший людський прогрес. В умовах сьогодення система управління дошкільною освітою не залишається в стороні, а крокує назустріч новітнім технологіям. З цього можна зробити висновок щодо актуальності обраної теми, яка має місце в сучасному освітньому середовищі, адже якісне управління та надання освітніх послуг не може здійснюватись без інноваційних ресурсів та цифрових можливостей які стають важливим інструментом модернізації управління.

Сучасні тенденції розвитку дошкільної освіти пов'язані з її відкритістю, що забезпечується тісною співпрацею із соціумом і його інститутами. Відкритість закладу освіти виявляється у побудові системи соціального партнерства, зв'язків із органами влади, бізнесом, установами освіти, культури та науки, вкладених у взаємовигідне співробітництво. Впровадження нових принципів управління, розвиток освіти на засадах інтеграції та кооперації інформаційних, кадрових і фінансових ресурсів робить систему освіти конкурентоспроможною. Розвиток приватно-державного партнерства у сфері дошкільної освіти сприяє підвищенню її ефективності. Відкритість дошкільних організацій супроводжується взаємодією освітніх середовищ соціуму та освітніх організацій, що дозволяє значно більш розширити їх межі і комплексно впливати на особистість, що розвивається, забезпечувати процес її соціалізації. [38].

Нині, для оперативного прийняття управлінських рішень в пріоритеті створення локальної управлінської мережі, банку даних з різних напрямів, використання відповідного програмного забезпечення.

Наявність якісних комп'ютерів, існуючих сьогодні в освітніх закладах, несуть свій вплив на критерії ефективності використання цифрових технологій. Зкладами дошкільної освіти мають керувати директори з високим рівнем

цифрової компетентності, що мають навички роботи з ресурсами, чітко слідують вимогам та правилам використання цифрових інструментів, а також володіють методикою заохочення інших працівників до процесу цифровізації.

Визначено, що рівень цифрової трансформації в закладах дошкільної освіти залишається нерівномірним. Особливу увагу приділено цифровій компетентності керівника, яка є ключем успішного впровадження інновацій.

Керівник закладу освіти має усвідомлювати, що інформаційно-комунікаційні та цифрові технології підтримують комунікацію, співпрацю, творчість та інноваційність; володіти їх функціональними особливостями; розуміти переваги, наслідки, ризики використання; знати основи функціонування та використання різних цифрових пристроїв, комп'ютерних програм та мереж; сприяти розвитку інформаційної системи закладу освіти. [9].

Третій розділ магістерської роботи чітко окреслює проблематику цифровізації управлінського процесу, серед яких: недостатньо наповнене технічне забезпечення, підготовка кадрів, низький рівень мотивації персоналу та відсутність комплексних інформаційних систем.

Було доведено, що формування готовності керівників до цифрових змін має передбачати розвиток мислення управлінця, володіння цифровими технологіями, здатність формувати інноваційний освітній простір.

Запропоновано основні напрями та форми покращення цифрових технологій в управлінні дошкільною освітою: пошук інформації в різних джерелах, усвідомлення процесу трансформації даних, використання в роботі автоматизованих систем пошуку та обробки інформації, тлумачення інформації, застосування моделювання для різних процесів та об'єктів, аналіз інформаційних моделей та результат їх використання, розвиток свідомої здатності цілеспрямовано застосовувати сучасні цифрові технології в освітньому процесі, ознайомлюватись з електронними навчальними ресурсами, мультимедійними посібниками, довідковими матеріалами та інтернет - джерелами, обговорювати і практично оцінювати методичні підходи до їх використання в освітній діяльності. Це все сприяє набуттю та вдосконаленню

практичних навичок роботи з цифровими інструментами та формування готовності педагогів впроваджувати інновації в професійну діяльність.

Для розвитку цифрової компетентності педагогів закладу дошкільної освіти №440 впроваджуються такі форми методичної роботи:

1. Семінари для удосконалення навичок роботи з цифровим середовищем в освітньому процесі, медіаграмотності, впровадженню інноваційних технологій на заняттях;
2. Індивідуальні консультації;
3. Семінари для подолання освітніх втрат;
4. Обмін досвідом з більш компетентними педагогами;
5. Тренінги;
6. Навчання.

Управління дошкільною освітою засобами цифрових технологій є не просто технічним процесом, а й стратегічно важливим напрямком сучасного розвитку дошкільної освіти.

Лише за умови поєднання сучасних технологій, нормативно-правового та технічного забезпечення, професійної компетентності керівника, залучення педагогічного колективу можливе ефективне управління.

Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню якості освітнього процесу, управлінню, прозорості роботи закладу та зростанню взаємодії з суспільством.

ДЖЕРЕЛА

1. «Study of the Use of Digital Technology in Preschool Education» / TEVBR Journal, 2023 — емпіричне дослідження.
2. «Technology and media use in preschool classrooms» / *Frontiers in Education*, 2020 — систематичний огляд практик.
3. Brightwheel. *Technology in Early Childhood Education* — практичні керівництва для адміністраторів ЗДО, 2023–2024.
4. CEUR-WS. *The Implementation of Cloud Services in Ukrainian Pre-school Education* / збірник статей, 2024.
5. European Commission / Eurydice. *Transformations in preschool education: country reports (Ukraine section)*, 2023–2024.
6. Journal article: *Factors influencing early childhood educators' use of digital educational aids* / *SAGE Journals*, 2023.
7. Kulachynskiy, O. *The register of preschool education institutions as a tool to improve the efficiency of educational management* / O. Kulachynskiy. — *Science in Education*, 2024.
8. Азаренкова Н., & Левченко С., *Суть і принципи організаційної діяльності в закладі дошкільної освіти. In the iv international scientific and practical conference " innovative research and perspectives of the development of science and technology", january 29-31, 2024, stockholm, sweden. 392 p.*
9. Актуальні проблеми навчання і виховання в умовах інтеграційних процесів в освітньому та науковому просторі : збірник тез доповідей V Всеукраїнської науковопрактичної Інтернет-конференції, 4 листопада 2022 р., Мукачево / Ред.кол.: Т.І.Бондар (гол.ред.) та ін. – Мукачево : МДУ, 2022. – 319 с.
10. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2024 рік. –Київ: Інститут педагогіки НАПН України, Педагогічна думка, 2024. –229с.
11. Бодренко Т. Діджиталізація в Україні: процес цифрової трансформації суспільства / Т. Бодренко // *Управління освітою*. – 2020. – № 4. – С. 8–19.

12. Вашак О. О., Павленко О. С. Педагогічні умови цифровізації освітнього процесу в закладах дошкільної освіти // Імідж сучасного педагога. 2025. № 2(221). С. 21-26.

13. Вінник Т. О. Інтеграція цифрових технологій у професійну діяльність вихователів закладів дошкільної освіти // Електронне наукове фахове видання. 2021.

14. Голобуцький О.П., Шевчук О.Б. E-Ukraine. Інформаційне суспільство: бути чи не бути. К.: Атлант UMS, 2001. 180 с.

15. Гречаник О. До визначення місця акмеологічної компетентності у професіоналізмі вчителя. Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. пр. Слов'янськ, 2006. Вип. XXXII. С. 15–21.

16. Гречаник О. Є. Сучасні виховні системи і технології виховання. Виховна робота в школі. 2010. № 7. С. 2–6.

17. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи. Харків : Основа, 2011. 224 с.

18. Григораш В. В., Гречаник О. Є., Хлебнікова Т. М. Формування готовності майбутніх керівників до ефективного управління закладом загальної середньої освіти в системі півсядипломної педагогічної освіти. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique : collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec des matériaux de la I conférence scientifique et pratique internationale*, Paris, 5 février 2021. Vinnytsia ; Paris : Plateforme scientifique européenne & La Fedeltà, 2021. Vol. 5. Pp. 120–123.

19. Грядуща, В. В., & Шевченко, М. П. (2020). Використання цифрових технологій під час управління дошкільною освітою. *Інноваційна педагогіка*, 3(21).

20. Державна Національна програма «Освіта» (Україна ХХІ століття) від 03.11.1993 №896.

21. Добош, О. М., & Рябінчак, В. В. (2018). Сутність функції організації в системі управління ЗДО.

22. Доценко С. О. Цифрові технології в дошкільній освіті : методичні рекомендації / С. О. Доценко. — Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2022. — 48 с. — [Електронний ресурс] : <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstreams/6b30089b-2cc4-49d5-81d0-e54e0addb147/download>

23. Забродська Л. М. Інформатизація закладу освіти: управлінський аспект / Забродська Л. М. – Х. : Основа, 2017. – 240 с.

24. Забродська Л. Результативність професійної діяльності науково-педагогічних працівників як умова розвитку імідж-фактору / Л. Забродська. // Теорія та методика управління освітою. - 2017. - Вип. 12.

25. Закон України «Про дошкільну освіту»

26. Закон України «Про інформацію».

27. Закон України «Про освіту».

28. Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки»

29. Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації».

30. Замрозевич-Шадріна С., Семеняко Ю., Перетяга Л. Вплив цифровізації на підготовку здобувачів спеціальності «Дошкільна освіта» // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Педагогічні науки. 2024. № 4(63).

31. Засімович О. Сутність поняття «цифрова компетентність керівника закладу загальної середньої освіти в умовах неформальної освіти». Імідж сучасного педагога. 2022. №4(205). С. 65-69.

32. Інститут інноваційних технологій і змісту освіти (ІТЗО). Концепція цифрової безпеки та цифрової гігієни для дошкільнят / ІТЗО, 2022.

33. Інформаційні технології у дошкільній освіті : навчально-методичний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 200 с.

34. Кадемія М. Ю., Шахіна І. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології в навчальному процесі : Навчальний посібник / Кадемія М.Ю., Шахіна І.Ю. / – Вінниця, ТОВ «Планер». – 2019. – 220 с.
35. Калініна, Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: монографія / Л.М. Калініна. — К.: Інформатодор, 2018. — 472 с.
36. Карамушка Л. М. «Психологія управління».
37. Кирилишин В. Digital в управлінні: як ефективно використовувати цифрові платформи / В. Кирилишин // Управління освітою. – 2020. – № 4. – С. 24–41.
38. Клевака, Л. П., Барсуковська, Г. П., & Юлдашева, С. В. (2024). Сучасні тенденції у дошкільній освіті: глобальний огляд та практична реалізація.
39. Козак Л. Розвиток цифрової компетентності в дошкільній освіті / Л. Козак. — Педагогічний часопис, 2024.
40. Колеснікова І. В. Цифровізація освітнього процесу в закладі післядипломної педагогічної освіти. Науковий часопис Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи, 2020. Вип. 78. С. 117–120.
41. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
42. Косенчук О.Г., Бахмут Н.В. Модель інформаційно-комунікаційного забезпечення управління якістю дошкільної освіти. Інформаційні технології і засоби навчання. 2019. Том 69. № 1. С. 246–257.
43. Кравець О. П. Цифрові ресурси в системі методичної підтримки ЗДО / О. П. Кравець. — Педагогічний журнал, 2022.
44. Кравчина О. Є. Інформатизація організаційно-управлінської діяльності в загальноосвітній школі.
45. Крижко В. Провідництво як сучасний фрейм управління змінами в освіті / 2018. С.56-62

46. Крисюк С.В. Навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. "Державне управління освітою" - К. : НАДУ, 2019. - 220 с.
47. Крутий К. Л. «Сучасні підходи до управління дошкільною освітою».
48. Крушельницька О. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. / О. Крушельницька. – Київ : Кондор, 2017. – 189 с.
49. Куземко Л. В. Цифрові технології в дошкільній освіті : навчально-методичні матеріали. Київ : КУБГ, 2023.
50. Левінець Н. В., Лохвицька Л. В., Якуба В. В. Цифровізація управлінських процесів як стратегія організації роботи в закладі дошкільної освіти // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педагогіка та психологія. 2025. № 9(04).
51. Локшина О. І. «Інноваційний розвиток освіти: міжнародні та українські тренди.
52. Лунячек В.Е. Державне управління освітою [підруч. для вищ. навч. закл.] / В.Е.Лунячек – Харків : Гімназія, 2010. – 288 с.].
53. Малиновський В. Державне управління. К., 2017. 567 с.
54. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х. : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с. 4. Іванова Т.В. Культура педагогічного менеджменту викладача ВНЗ непедагогічного профілю : посібник. Педагогічна думка, 2012. 126 с.
55. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту. К., 2018. 127 с.
56. Методичні рекомендації до виконання дипломних робіт для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Управління навчальним закладом" другого (магістерського) рівня : [Електронне видання] / уклад. Т. А. Борова, О. І. Деменко, В. А. Будянська. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 63 с.
57. Микитюк О. Наукові дослідження : навч.-метод. посіб. / О. Микитюк, В. Соловійов, С. Васильєва; за заг. ред. І. Ф. Прокопенка. – Харків : Скорпіон, 2018. – 77 с.

58. Міністерство освіти і науки України. Методичні рекомендації з впровадження ІКТ у дошкільних закладах / МОН України, 2023.

59. Міщенко Р. Г., Холтобіна О. У. Цифрові технології в управлінській діяльності керівника закладу дошкільної освіти // Наука та освіта в дослідженнях молодих учених: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених, Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 19 трав. 2022. С. 30-31.

60. Наказ «Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти (Державного стандарту дошкільної освіти) : наказ від 12 січня 2021 р. № 33. Київ : МОН України, 2021. — 39 с.

61. Наказ Міністерства економіки України від 28.09.2021 №620-21 «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) ЗДО»

62. Національна академія педагогічних наук України. Матеріали конференцій з проблем цифровізації дошкільної освіти, 2021–2024.

63. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : матеріали II наук.-практ. семінару, 25 квітня 2019 р., м. Дніпропетровськ / редкол. : В. М. Дрешпак (голов. ред.). Д. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 116 с.

64. Норка М. А., Москалик Г. Ф. Управління впровадженням інноваційних освітніх технологій у закладах дошкільної освіти // Імідж сучасного педагога. 2023. № 1(208). С. 20-24.

65. Орлова О. А. Цифровізація освітнього процесу в закладі дошкільної освіти / О. А. Орлова. — Збірник наукових праць, 2022.

66. Офіційні веб-ресурси місцевих департаментів освіти: методичні матеріали з впровадження ІКТ у ЗДО — серія публікацій 2021–2024 (різні області України).

67. Положення про заклад дошкільної освіти

68. Постанова КМУ від 7 грудня 2005 р № 1153 «Про затвердження Державної програми «Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці» на 2006-2010 роки»

69. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17.04.2002 № 347.

70. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.

71. Професійний стандарт керівника ЗДО (Наказ Мінекономіки №2736-21 від 13.10.2021).

72. Рейтерович І. В. Інформаційно-аналітична діяльність / І. В. Рейтерович, С. О. Телешун. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

73. Розпорядження «Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024-2026 роки»

74. Руднік Ю. В. Розвиток навичок цифрової грамотності студентів першого освітнього рівня спеціальності «Дошкільна освіта» у межах дисципліни «Сучасні технології навчання дітей дошкільного віку іноземної мови» // Open Educational e-Environment of the Modern University. 2022. № 13. С. 128

75. Санітарний регламент для дошкільних навчальних закладів.

76. Семчук Б. Застосування цифрових технологій в освітньому процесі майбутніх фахівців дошкільної освіти // Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи. 2021. № 1(5). С. 111-117.

77. Стороженко Т. Роль цифрових технологій в дошкільній освіті в умовах воєнного часу // Дошкільна освіта в сучасному освітньому просторі: актуальні проблеми, досвід, інновації : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 10 квітня 2025 р.). Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2025. С. 199-202.

78. Суятинова К. Є. Формування цифрової компетентності дітей дошкільного віку // Електронне наукове фахове видання. Кривий Ріг : КДПУ, 2022. Т. 44, № 2. С. 30

79. Тарарак Н. Г. Цифрові технології та методики дошкільної освіти / Н. Г. Тарарак // Цифрова трансформація освіти та науки : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф., Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2-3 берез. 2023. С. 78-80.

80. Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні.

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

82. Фамілярська Л. Л. Інтеграція цифрових технологій в освітнє середовище закладу дошкільної освіти // Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. 2021. № 11. С. 174-183.

83. Шахрай В. М., Васильєва С. А. Можливості та ризики цифровізації освітнього середовища / В. М. Шахрай, С. А. Васильєва. — Вісник НАПН України, 2025, 7(1).

84. Швардак М.В. Освітні тренди в умовах Нової української школи. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2022. № 89.

85. Яцинік А. Розвиток організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів на засадах партнерства. Вісник Черкаського університету. Сер. : Педагогічні науки. 2016. № 5. С. 146–151.