

УДК 37.07:005.3:004

Фамілярська Лариса Леонідівна

кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри педагогіки й андрагогіки
Комунальний заклад «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»
Житомирської обласної ради, Житомир, Україна
familyarskaya_la@ukr.net
ORCID: 0000-0002-5801-8057

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Анотація. У статті досліджено роль технології штучного інтелекту для модернізації управлінських процесів у дошкільній освіті. Проаналізовано нормативно-правові документи України, наукові дослідження та практичний досвід інтеграції штучного інтелекту в управлінську діяльність закладів дошкільної освіти Житомирської області. Наголошено, що інтенсивність впровадження цифрових технологій і генеративних моделей штучного інтелекту зумовлює перегляд ролі сучасного керівника закладу дошкільної освіти, тому що його адаптивність визначає ефективність організаційних змін в закладі, який він очолює. Окреслено ключові виклики: автоматизація рутинних процесів, потреба захисту даних, підвищення цифрової грамотності, формування етичних стандартів використання цифрових технологій у роботі з дітьми. Представлено результати опитування та інтерв'ювання керівників закладів дошкільної освіти Житомирської області, що засвідчило різний рівень їх обізнаності з моделями штучного інтелекту, а також виявлено типові труднощі та потреби професійного розвитку в умовах цифровізації освітнього середовища. Виокремлено критерії адаптивного керівника: стратегічне мислення, цифрова компетентність, психологічна готовність до інновацій, вміння інтегрувати штучний інтелект у практику управління сучасним закладом. Підкреслено, що адаптивність стає значущою управлінською якістю, яка поєднує технологічну обізнаність, гнучкість мислення та етичну відповідальність. Акцентується увага, що лише керівник, який здатний швидко вчитися та вести за собою колектив, сприятиме забезпеченню ефективної цифрової трансформації управлінської діяльності, розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації освіти, оптимізації адміністративних процесів.

Ключові слова: штучний інтелект; дошкільна освіта; адаптивність керівника; цифрова трансформація; управлінська діяльність

Постановка й обґрунтування актуальності проблеми. Під впливом цифрової трансформації та розвитку можливостей штучного інтелекту (ШІ) швидко все змінюється. Стрімкий темп вдосконалення функціональних можливостей моделей штучного інтелекту створює нові виклики для освіти. Як наслідок, потребують модернізації процеси управління освітньою установою, що передбачає адаптування керівника закладу освіти до сучасних викликів суспільства. Передумовами є тенденції та національні ініціативи, які підкреслюють невідворотність інтеграції штучного інтелекту та цифрових технологій в освітню сферу, формуючи нові вимоги до професійних компетентностей та управлінських процесів [9; 13; 15; 16; 25].

Так, 07 жовтня 2023 року Міністерством цифрової трансформації України презентовано дорожню карту Регулювання штучного інтелекту. Цифрова грамотність українців є пріоритетом державної політики, яка активно підтримується через платформу «Дія. Цифрова освіта» [4].

На щорічному Всесвітньому економічному форумі у Давосі штучний інтелект був однією з ключових тем для обговорення. У підсумковому документі зазначено, що ШІ замінює не людей, а певні завдання та процеси. Це передбачає адаптацію працівників до нових умов, зокрема віддаленої комунікації з можливістю вибору місця роботи [27].

Водночас, трансформація ринку праці України характеризується системними змінами у кваліфікаційних вимогах до спеціалістів різних галузей. Міністерство

економіки України розширило Класифікатор професій, додавши понад 50 позицій, що відображає адаптацію до технологічних викликів сучасності. Також були внесені зміни до Професійного стандарту педагогів з урахуванням зростаючого попиту на фахівців, які володіють компетентностями у сфері використання цифрових технологій [7].

У положеннях проекту Міністерства освіти і науки України та Міністерства цифрової трансформації України, розвиток навичок роботи фахівця з ІІІ розглядається як важлива складова професійного зростання освітян [3]. Формування навичок критичного використання ІІІ є необхідною складовою цифрової компетентності сучасного педагога, що відповідає європейській рамці цифрових компетентностей для освітян [9].

Враховуючи потужний вплив ІІІ на освітнє середовище розпорядженням Кабінету міністрів України від 2 травня 2025 року схвалено Концепцію цифрової гігієни дітей дошкільного віку [8]. Документ враховує виклики пов'язані з цифровізацією суспільства та збільшенням впливу цифрових пристроїв на соціалізацію та розвиток дітей дошкільного віку. Основною метою Концепції визначено створення методологічних засад для формування дорослими оптимальних умов безпечного та свідомого застосування цифрових технологій дітьми в контексті повсякденної діяльності та освітнього процесу.

Концепція враховує сучасні тренди цифровізації та характеризує роль штучного інтелекту у формуванні цифрової гігієни, можливості адаптивних освітніх платформ, що можна використовувати для створення індивідуалізованих навчальних програм з урахуванням вікових та психологічних особливостей дітей. В Концепції акцентовано увагу на необхідності розробки етичних стандартів для використання ІІІ у взаємодії з дітьми, зокрема щодо захисту приватності та запобігання маніпулятивному впливу на свідомість дітей.

Враховання зазначеного вище вимагає від керівника розуміння принципів роботи комп'ютерних систем, стратегічного управління, інтерпретації даних для прийняття управлінських рішень, критичного оцінювання інформаційних ресурсів, захисту персональних даних, інтеграції цифрових інструментів у середовище закладу з урахуванням вікових особливостей дітей, взаємодії зі стейкхолдерами тощо.

Окреслені зміни характеризують оновлення парадигми професійної діяльності, де цифрова компетентність стає базовою вимогою для широкого спектру спеціальностей. Це визначає важливість готовності, зокрема керівника закладу дошкільної освіти (ЗДО), усвідомлювати та розуміти нові можливості в процесі вирішення проблем, оновлювати підходи, зосереджуючися на досягненні найкращого кінцевого результату. Перед керівниками закладів дошкільної освіти постає необхідність, впроваджуючи інноваційні технології, розвивати власну адаптивність до швидких змін. Можливості штучного інтелекту, особливо генеративного ІІІ, значно змінюють середовище управлінської діяльності.

Попри велику кількість затверджених нормативних документів та публікацій, присвячених аспектам цифровізації освіти, потребує дослідження особливостей використання керівником ЗДО ІІІ в середовищі управлінської діяльності закладу освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки даній проблемі приділено велику увагу в роботах українських і зарубіжних науковців [1; 6; 13; 19; 20; 22; 24; 26].

Так, Спенсер Г. досліджував важливість адаптації людини не лише до середовища, а й до соціального оточення. Він обґрунтував у своїх роботах ідею про те, що людський розум позбавлений обмежень і це забезпечує найбільш адекватне пристосування індивіда до умов середовища [12].

Поряд з цим Гіденс Е., розглядаючи у системі «індивід – соціальне середовище», визначає соціальну адаптацію станом пристосування або процесом пристосовування особистості (соціальної групи, організації, спільноти, суспільства тощо) до внутрішніх та зовнішніх змін [2].

Мілтон Д. та Аль-Бусаїді А. підкреслюють, що в умовах зростаючої конкуренції в освіті, педагогам важливо адаптувати методики та способи мислення з урахуванням можливостей використання цифрових технологій та ШІ. Дослідники визначають, що ШІ є ключовим компонентом цифрового світу, особливо в процесі цифрової трансформації освіти, а значення гнучкості мислення, лідерських якостей та вміння адаптуватися лише зростає [21].

Дослідники Морзе Н. В., Бойко М. А., Струтинська О. В., Смирнова-Трибульська Є. М., Умрик М.А. вивчають трансформаційний вплив штучного інтелекту на розвиток ключових компетентностей здобувачів освіти. Зазначені наукові пошуки особливо важливі в умовах, коли штучний інтелект, завдяки функції автоматизації рутинних завдань та створення інноваційних рішень, фундаментально змінює як освітнє, так і професійне середовище [6; 13].

Таким чином, вченими досліджується потенціал використання ШІ для покращення якості навчання, розвитку компетентностей учасників освітнього процесу та важливість адаптування до сучасних викликів.

Мета статті – охарактеризувати можливості використання штучного інтелекту в управлінській діяльності та адаптивності як ключової якості сучасного керівника закладу дошкільної освіти.

Основними завданнями дослідження є:

1. Проаналізувати нормативні, наукові та онлайн джерела з проблеми дослідження.
2. Теоретично обґрунтувати та систематизувати можливі напрями використання ШІ в управлінській діяльності керівника закладу дошкільної освіти.
3. Розкрити сутність адаптивності як ключової якості сучасного керівника закладу дошкільної освіти.
4. Визначити особливості трансформації управлінської діяльності закладу освіти в епоху ШІ.

Для досягнення поставленої мети дослідження були застосовані наступні методи: аналіз проблеми у наукових публікаціях українських і зарубіжних вчених, узагальнення та систематизація результатів наукових досліджень, проведення опитування та аналіз отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростаюча роль штучного інтелекту в освітньому просторі, цифрова грамотність та адаптивність особистості до змін стають основоположними для сучасного керівника закладу дошкільної освіти [1; 10; 17; 18].

Розглянемо детальніше можливості адаптування діяльності керівника закладу дошкільної освіти до сучасних викликів з урахуванням динаміки змін освітнього контексту під впливом технологій штучного інтелекту.

Адаптивність керівника закладу дошкільної освіти в умовах, де важливі швидкість та точність, розуміємо як здатність управляти взаємодією та інтерпретувати інформацію вербального та невербального характеру. Адаптивність розвивається через практику педагогічного партнерства, що включає поведінкові, когнітивні та соціально-емоційні аспекти [18]. Ця здатність керівника є основою забезпечення балансу між традиційними управлінськими цінностями (зокрема, орієнтацією на безпеку, інклюзивність, розвиток особистості дитини) та впровадженням інноваційних підходів, зумовлених сучасними

технологічними тенденціями, що вимагає від керівника високого рівня адаптивності, стратегічного мислення та здатності до міждисциплінарної взаємодії.

Впровадження сучасним керівником технологій штучного інтелекту у практику дошкільної освіти дозволить значно оптимізувати організаційні та педагогічні процеси: автоматизувати рутинні адміністративні завдання (наприклад, ведення документації, моніторинг відвідуваності, аналіз освітніх даних), що дозволяє зменшити навантаження на фахівців і покращити ефективність управління.

Під час кризи адаптивність стає стратегічною здатністю керівника в освіті, особливо в умовах економічної кризи, коли заклад освіти має швидко реагувати на зміни. Відтак, відповідно до сучасних викликів, діючих нормативно-правових документів та враховуючи можливості ІІІ окреслимо аспекти, які є актуальними починаючи з дошкільної освіти:

- формулювання концепції використання ІІІ фахівцями закладу;
- розробка стратегії розвитку закладу з урахуванням можливостей;
- створення команди та розподіл ролей;
- вибудовування стосунків з батьківською спільнотою;
- сприяння ефективній комунікації з партнерами [4; 9; 10].

Узагальнення зазначеного вище передбачає оновлення керівником закладу дошкільної освіти управлінських завдань, які мають враховувати сучасні аспекти, а саме:

- стратегічне планування цифрової освіти в закладі: розробка та реалізація програми цифрової трансформації ЗДО;
- моніторинг та аналіз даних: використання систем аналітики для оцінки ефективності освітнього процесу.
- партнерство зі стейкхолдерами: укладання угод.
- навчання фахівців: організація тренінгів для педагогів з питань використання цифрових технологій та ІІІ.
- захист даних: впровадження політик кібербезпеки та конфіденційності.

Наведемо приклад як проводиться робота з оновлення підходів організації освітньої взаємодії у закладах дошкільної освіти Житомирської області.

В рамках серпневої конференції (2024 р.) педагогічних працівників ЗДО методисткою Центру професійного розвитку педагогічних працівників (ЦПРПП) м. Бердичева Катинською Іриною Іванівною базі ЗДО№ 4 м. Бердичева організовано роботу локації, яка була присвячена питанням використання керівниками закладів дошкільної освіти м. Бердичева можливостей різних моделей штучного інтелекту. Зокрема на майстерці «Як ІІІ допомагає в професійній діяльності фахівцю ЗДО?», учасники на практиці ознайомилися та відпрацювали навички роботи з ChatGPT, KREA, Elevenlabs, Suno.

Наступним етапом у грудні директоркою ЗДО №26 м. Бердичева Катинською Анастасією Вікторівною була організована майстерка «Як оптимізувати з ІІІ управлінську діяльність в ЗДО?» на якій керівники ЗДО м. Бердичева Житомирської області удосконалювали навички використання ChatGPT (розроблення стратегії розвитку ЗДО) відповідно вимог професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» (проектувальна компетентність, організаційно-методична компетентність, здатність навчання впродовж життя, інформаційно-комунікаційна компетентність) [7]. Також, кожен учасник навчився виконувати swot-аналіз діяльності ЗДО з використанням ChatGPT за конкретним промптом, розробляти детальний план методичних заходів, працювати з документом в Gemini та створювати за фотопромптом особливі ефекти на зображеннях.

Ще одним прикладом є організація в Житомирському дошкільному навчальному закладі (ЖДНЗ) № 29 процесу оптимізації професійної взаємодії між фахівцями

(вихователями, логопедом, музичним керівником, інструктором з фізичного виховання, асистентами вихователя). Зокрема, створено онлайн середовище (2023 р.) в обліковому записі Google ЖДНЗ №29, а саме, папку в хмарному сервісі GoogleDrive для спільного доступу до віртуального методичного кабінету (ВМК) всіх педагогів закладу. Користування ВМК дозволило педагогам оперативно обмінюватись інформацією, заповнювати документи, таблиці, звіти в режимі спільного доступу. Вихователю-методисту Логвинчук Світлані Леонідівні – узагальнювати інформацію надану педагогами, відслідковувати динаміку формування компетентностей дітей, проводити контроль за відпрацюванням організаційно-педагогічних годин згідно нового Закону України «Про дошкільну освіту», надавати методичну підтримку педагогам у форматі консультацій, інформаційних повідомлень, а також редагувати спільні документи. Вдосконалення набутих фахівцями закладу навичок здійснювалося протягом 2023-2024 року.

У квітні 2025 року для фахівців закладу проведено (Логвинчук С. Л.) практикум «Можливості ШІ-технологій – на допомогу педагогам закладу дошкільної освіти». Учасники ознайомилися з поняттям «штучний інтелект» та можливостями застосування його у роботі. Практична частина практикуму передбачала встановлення педагогами на мобільний пристрій застосунку ChatGPT. Логвинчук С.Л. детально роз'яснила учасникам алгоритми роботи у ньому та продемонструвала приклади, які доцільні для використання фахівцями в освітньому процесі. Також презентувала можливості використання моделі ChatGPT, як потужної пошукової системи для дослідження стратегій професійного розвитку та пошуку ідей (короткий опис) проєктів (розробка етапів та завдань), можливих шляхів кар'єрного зростання та перспектив особистісного розвитку. Після оволодіння навичками роботи в застосунку учасники отримали домашнє завдання: створити ШІ-текст (для практичного застосування в професійній діяльності, враховуючи специфіку), ШІ-ілюстрацію та ШІ-аудіофайл.

Не виникло труднощів при виконанні першого та другого завдання. Кожен фахівець створив унікальний текст: конспекти тематичних занять, сценарії батьківських зборів, ідеї для проведення тематичних днів, енциклопедичну інформацію, дидактичні ігри.

Результати виконання завдання по створенню ШІ-ілюстрацій виявилися креативними, серед яких були: демонстраційні зображення для проведення занять і тематичних днів, зображення фразеологізмів, зображення до дидактичної гри «Чого не буває взимку», ілюстративного зображення на основі фото колег.

Утруднення виникли при створенні музичної композиції. Відсутність практичних вмінь роботи з додатком Suno стало перепоною для педагогів. Лише вчителі-логопеди спробували озвучити вірш та скоромовку.

Зазначимо, що розширюючи можливості інтеграції ШІ в управлінську діяльність адміністрацією ЖДНЗ №29 заплановано кілька кейсів використання моделі ChatGPT, а саме:

- розробка чи оновлення посадових інструкцій, розпорядку дня, форм щоденного або щомісячного звіту, опису основних обов'язків і завдань фахівця, запитання для проведення інтерв'ю чи співбесід;
- формування розкладу занять;
- аналіз відвідуваності дітей, обробка заявок та звітів.

Новим досвідом практичного використання в управлінській діяльності ЖДНЗ №29 є NotebookLM від Google (Рис. 1). Нейромережа дозволяє аналізувати зміст текстів, відео, аудіо. Для цього необхідно завантажити файл (звіт, рекомендації, статтю, книгу, відео) та сформулювати запит, дочекатися відповіді, а при необхідності скорегувати запит. В один блокнот NotebookLM завантажуються до 50 джерел (тексти, файли PDF,

Google Документи, аудіозаписи, покликання на вебсайти та відео з YouTube), а неймережа за запитом користувача структурує інформацію, незрозумілі аспекти доступно може роз'яснити, виділити головне. Є можливість створювати нотатки під кожну тему, що допомагає повторювати та не плутатися в інформації. Налаштування загального доступу до них перетворює NotebookLM на спільний робочий простір в якому: можна коментувати, доповнювати, збирати гайди та питання тощо.

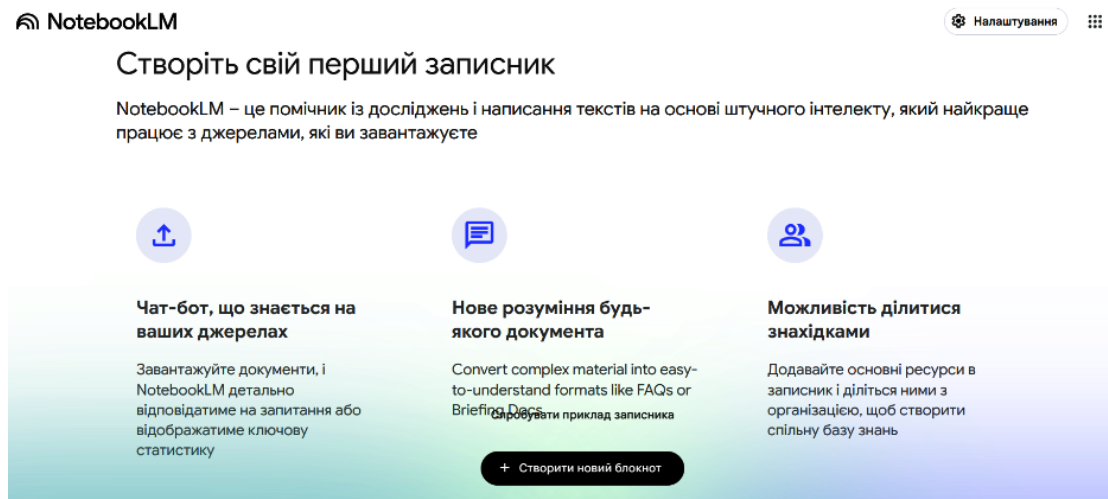


Рис. 1. Робоче середовище NotebookLM

В цілому NotebookLM є інструментом для прискорення роботи керівника, отримання деталізації чи переліку аспектів на яких варто сфокусувати увагу. Використовуючи різні формати (текст, картинки, аудіо) активуються кілька каналів сприйняття, полегшується розуміння інформації. Користувач може (Рис. 2):

- проаналізувати завантажені матеріали (книги, записи лекцій і навіть рукописні конспекти) та отримати відповідь на запитання щодо змісту з конкретними посиланнями на джерела, які завантажені в блокнот;
- створити ментальну карту. Візуальна схема допоможе побачити зв'язок між поняттями в джерелах і розібратися навіть у найскладніших темах;
- створити навчальні посібники. В один клік створюється коротка методичка, глосарій та генерується список питань для самоперевірки;
- створити з документів подкаст із двома ШІ-ведучими. Створені конспекти користувачі можуть перетворювати на ШІ-подкасти. Корисно для тих, хто сприймає краще інформацію на слух;
- створити відео-огляди зі схемами, графікою та переходами на основі джерел (наприклад, конспект) безкоштовно до 3 відео на добу.

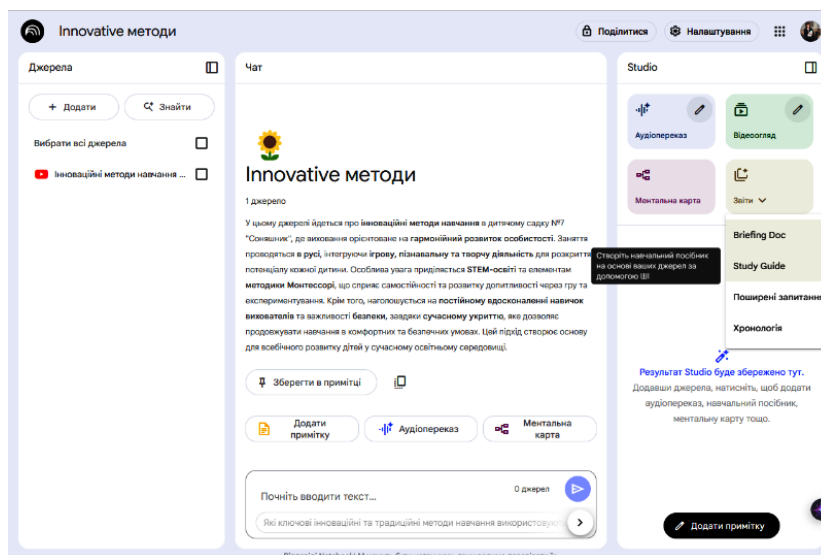


Рис. 2. Функціональні можливості NotebookLM

NotebookLM доступний безкоштовно (<https://notebooklm.google.com>). Також є офіційний додаток на iOS та Android (Рис. 3).

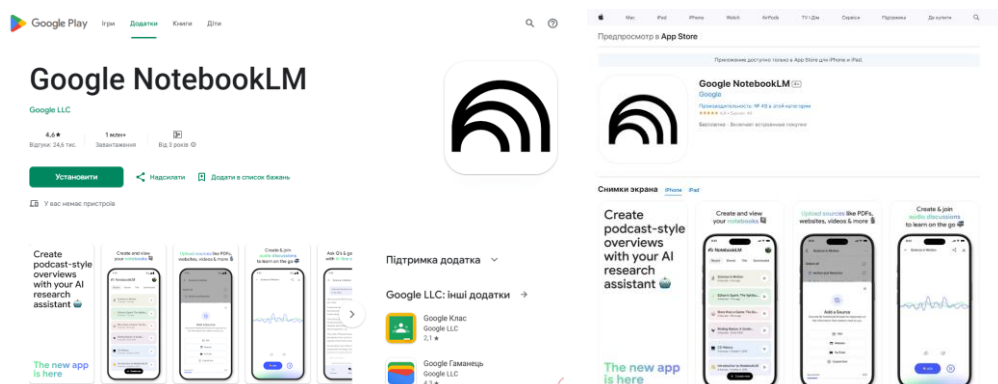


Рис. 3. Застосунки для мобільних пристроїв

Таким чином, створення політики використання ІІІ в закладі дошкільної освіти зумовлює автоматизацію рутинних завдань, розвиток та підтримку цифрової інфраструктури закладу.

Пропонуємо приклади оновлених рішень впровадження в освітній процес керівником та фахівцями ЗДО можливостей ІІІ:

- Чат-боти для батьків: автоматизована система відповідей на запитання про розклад, меню, події.
- AR-екскурсії: віртуальні подорожі по ЗДО для батьків/громади, по музею чи оранжереї закладу тощо.
- Адаптивні навчальні платформи: використання ІІІ для індивідуального підходу до дитини з ООП.
- Системи візуальної аналітики: відстеження поведінки дітей для ранньої діагностики проблем розвитку.

Однак, навіть найпередовіша технологія нічого не змінить у закладі дошкільної освіти, якщо керівник не готовий адаптуватися, швидко вчитися та вести за собою колектив.

З метою оцінки наявного рівня адаптивності та цифрової компетентності, а також для визначення потреб професійного розвитку керівників ЗДО Житомирської області проведено опитування (241 респондент). Розроблена авторська анкета містила блоки:

Блок 1: Загальні відомості (стаж роботи, форма власності ЗДО тощо).

Блок 2: Обізнаність з ШІ (знання термінології, прикладів використання ШІ в освіті).

Блок 3: Адаптивність (готовність до змін, швидкість освоєння нового, гнучкість мислення).

Блок 4: Цифрова компетентність (навички роботи з онлайн-інструментами, пошук інформації, використання програмного забезпечення).

Блок 5: Ставлення до ШІ (переваги, ризики, особиста готовність до впровадження).

Отримані результати дозволили з'ясувати рівень обізнаності керівників ЗДО з можливостями (Рис. 4) та викликами ШІ в освіті, оцінити рівень їх адаптивності (Рис. 5) до технологічних змін та інновацій, виявити наявні цифрові навички пов'язані з використанням ШІ-інструментів, з'ясувати ставлення керівників до інтеграції ШІ в освітній процес та управлінську діяльність ЗДО, виявити типові труднощі та потреби керівників ЗДО.

Оцініть власний рівень розуміння поняття "штучний інтелект"

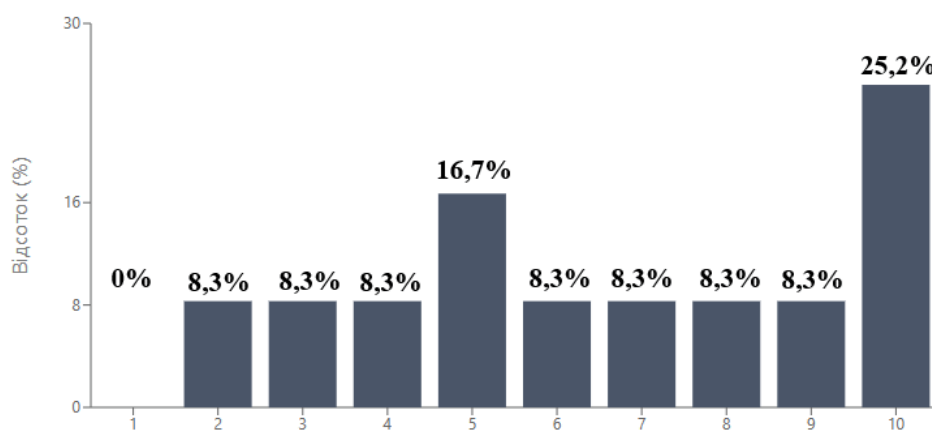


Рис. 4. Результати самооцінювання

Гістограма демонструє, який відсоток керівників ЗДО має низький, середній або високий рівень знань про штучний інтелект. Це дозволяє оцінити загальний рівень обізнаності та визначити потребу в проведенні освітніх заходів.

Що варто зробити в навчальному закладі на рівні адміністрації з урахуванням трендів розвитку ШІ?



Рис. 5. Готовність керівників ЗДО до технологічних змін

Кругова діаграма характеризує рівні адаптивності та цифрової компетентності керівників ЗДО, дозволяє виявити, які саме аспекти потребують найбільшого вивчення для розробки цільової програми професійного розвитку.

За результатами проведеного інтерв'ю з респондентами сформовано п'ять пріоритетних потреб сучасного керівника закладу дошкільної освіти: аналітична робота з освітніми даними, інтеграція штучного інтелекту у педагогічну дошкільну практику, посилення кібергігієни, розвиток кадрового потенціалу у сфері цифрових технологій та інтеграція STEAM-освіти в освітній процес закладу. Також, виокремлено чотири типи ставлення респондентів до використання технологій штучного інтелекту, які відповідають фазам прийняття особистістю інновацій за Роджерсом Е.М. (Рис. 6.) [11]:

- прихильники прискореного впровадження – респонденти, які прагнуть у найкоротший термін інтегрувати інструменти ШІ у професійну діяльність (27%).
- прихильники інтеграційної моделі – учасники, які розглядають взаємодію людини та ШІ як оптимальну для досягнення професійних цілей (39%).
- прихильники регуляторного підходу – респонденти, що наполягають на запровадженні більш жорстких механізмів контролю технологій ШІ (30%).
- скептики або апокаліптичні песимісти – нечисленна група, яка сприймає ШІ як потенційну загрозу для існування людства (4%).

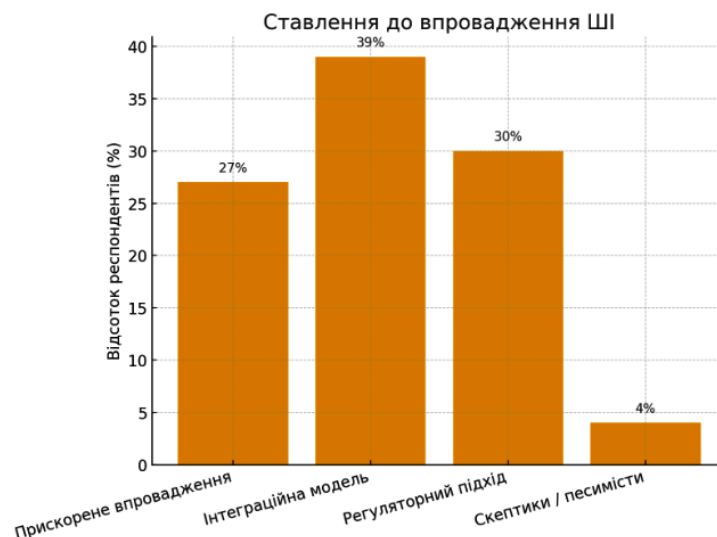


Рис. 6. Ставлення керівників ЗДО до використання штучного інтелекту

Водночас, узагальнення результатів опитування та інтерв'ю дозволив охарактеризувати критерії, які вирізняють адаптивного керівника:

- психологічна готовність до інновацій;
- стратегічний вибір;
- цифрова компетентність;
- активне використання цифрових технологій та ШІ;
- формування професійної спільноти для обміну досвідом впровадження ШІ.

Зазначимо важливість ролі керівника освітнього закладу в оновленні підходів у ЗДО з використанням можливостей цифрових технологій та штучного інтелекту з метою успішного їх впровадження, що залежить від його здатності адаптуватися до змін та ефективно керувати інноваційними процесами закладі, усвідомлювати потреби адаптації до цифрової епохи, прагнення підвищити ефективність управлінських процесів, зменшити адміністративне навантаження та сприяти професійному розвитку фахівців закладу.

Висновки. Таким чином, проведений аналіз сучасних і власних досліджень дозволив узагальнити можливості використання в управлінській діяльності ШІ, важливість адаптивності керівника ЗДО та окреслити критерії адаптивного управління. У контексті цифрової трансформації адаптивність керівника є комплексною якістю, що поєднує управлінську гнучкість, технологічну обізнаність та етичну відповідальність, що в сукупності забезпечує підвищення якості дошкільної освіти.

Відтак, головною навичкою стає «адаптивність»: уміння швидко оволодівати новими підходами, переосмислювати звичні методи та використовувати технології, щоб генерувати реальні результати замість просто виконання чек-листів і є стратегічною перевагою лідера, що оптимізує процес виконання рутинних завдань, зокрема, використовується для створення звітів, підбиття підсумків про зустрічі, пошуку помилок у документах і навіть для генерування ідей для нових проєктів та отримання рекомендацій щодо покращення роботи керівника.

Адаптація до нових технологічних можливостей вимагає від керівників не лише технічних знань, а й здатності стратегічно мислити та оперативно реагувати на зміни освітнього середовища.

Можливості штучного інтелекту забезпечують: миттєвий доступ до потрібної інформації без зайвого пошуку; автоматизацію рутинних процесів і зменшення витрат часу; швидкий пошук змістовних фрагментів у договорах, інструкціях, політиках, звітах та обґрунтовані рішення, коли важлива кожна хвилина; пошук даних у складних файлах без потреби переробити в паперовому варіанті.

ШІ змінює те, як ми працюємо, прискорює конструювання політики використання ШІ в закладі освіти, моніторингу використання ШІ, роботи з документами, візуалізації даних тощо. Штучний інтелект, як інструмент професійної діяльності, актуалізує важливість якостей особистості, як адаптивність, креативність, лідерство, допитливість і компетентність у сфері сучасних технологій. Здатність керівника враховувати альтернативні погляди, зокрема позиції педагогічного колективу, батьківської спільноти та експертів у сфері цифрової трансформації, сприяє формуванню гнучкої стратегії розвитку закладу.

Перспективою подальших досліджень передбачено дослідження можливостей використання в управлінській діяльності Perplexity AI (<https://www.perplexity.ai/>).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщук А. М. Актуальні проблеми дошкільної та інклюзивної освіти: навч. посібн. для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 012 Дошкільна освіта. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023, 268 с. URL: <http://lib.ndu.edu.ua/dspace/bitstream/123456789/2920/1/макет%20%281%29.pdf>
2. Гіденс Е. Соціологія. Київ: Основи, 1999. 726 с.
3. Міністерство освіти і науки України. Проєкт. Інструктивно-методичні рекомендації щодо запровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладі загальної середньої освіти. 2024. Травень 22, 2024. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/05/21/Instruktyvno.metodychni.rekomendatsiyi.shchodo_SHI.v.ZZSO-22.05.2024.pdf
4. Міністерство цифрової трансформації України. Дорожня карта з регулювання штучного інтелекту в Україні. Жовтень 7, 2023. URL: https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Дорожня_карта_з_регулювання_ШІ_в_Україні_compressed.pdf
5. Міністерство цифрової трансформації. Рамкова конвенція про штучний інтелект та права людини. Травень 15, 2025. URL: <https://ai.thedigital.gov.ua/news/Safe%20AI%20for%20millions%20of%20Ukrainians:%20Ukraine%20signs%20the%20Framework%20Convention%20on%20Artificial%20Intelligence%20and%20Human%20Rights>
6. Морзе Н. В., Бойко М. А., Струтинська О. В., Смирнова-Трибульська Є. М. Якою має бути цифрова компетентність вчителів у галузі використання штучного інтелекту? Електронне наукове фахове видання «Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету», 2024. 16. 76-91. URL: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2024.166>
7. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти. Наказ Міністерства освіти і науки України від 28 вересня 2021 р. № 620-21. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti>
8. Про схвалення Концепції цифрової гігієни дітей дошкільного віку. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 травня 2025 р. № 432-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/432-2025-%D1%80#Text>

9. Рамка цифрової компетентності педагогічних й науково-педагогічних працівників, 2021. Портал «Дія». URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2900-2629_frame_pedagogical.pdf
10. Рейпольська О. Моніторинг управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти. Теоретичні та методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді, 2023. №27. кн. 2. URL: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2023-27-2-163-173>.
11. Роджерс Е.М. Дифузія інновацій. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2009, 591 с.
12. Спенсер, Г. Досліди наукові, політичні та філософські: монографія. Мінськ, 1998, 1407 с.
13. Умрик М. А., Морзе Н. В., Смирнова-Трибульська Є. М. Розвиток компетентностей освітян у галузі використання штучного інтелекту в цифровому суспільстві. Електронне наукове фахове видання «Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету», 2025. 18. 159-173. URL: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2025.1813>
14. Afnan M. A., Dishari S., Siti Fatimah MohdZuki. Developing Soft Skills in the Artificial Intelligence Era: Communication, Business Writing, and Composition Skills. *Journal of Artificial Intelligence and Technology*, 2024. 4(4). 305-317. URL: <https://doi.org/10.37965/jait.2024.0496>
15. AI and the future of education: disruptions, dilemmas and directions. Paris. UNESCO, 2025. P. 165. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000395236/PDF/395236eng.pdf.multi>
16. AI competency framework for teachers. Paris. UNESCO, 2024. P. 52. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391104>
17. Dr. A. Shaji George, Dr. T. Baskar, Dr. P. Balaji Srikanth. The Erosion of Cognitive Skills in the Technological Age: How Reliance on Technology Impacts Critical Thinking, Problem-Solving, and Creativity. *Partners Universal Innovative Research Publication*, 2024. 2(3), 147-163. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11671150>
18. Karaevli, A., Hall, D. How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model, *Journal of Vocational Behavior*, 2000. Volume 69. Issue 3. Pages 359-373. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.009>.
19. Kostenko O.V. Analysis of national strategies for the development of artificial intelligence. *Information and law*. 2022. № 2(41). С. 58-69. URL: <http://il.ippi.org.ua/article/view/270365>.
20. Kurkan G., Çetin M. The Perceptions Of Educational Administrators Towards Digital Leadership In The Age Of Artificial Intelligence: A Qualitative Study. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 2024. 11(3). 425-439. URL: <https://doi.org/10.52380/ijcer.2024.11.3.602>
21. Milton J., Al-Busaidi A. New role of leadership in the AI era: Educational sector. *SHS Web of Conferences*, 2023. Volume 156. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202315609005>
22. Molenaar I. The concept of hybrid human-AI regulation: Exemplifying how to support young learners' self-regulated learning. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 2022. Volume 3. URL: <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100070>.
23. Orsi Koch Delgado, de Azevedo Fay, Sebastiany M., Cortina Silva. Artificial intelligence adaptive learning tools: The teaching of English in focus. *BELT – Brazilian English Language Teaching Journal*, 2020. 11(2). e38749. URL: <https://doi.org/10.15448/2178-3640.2020.2.38749>
24. Osadcha K. P., Osadcha M. V. Generative Artificial Intelligence vs humans in the process of creating corporate identity elements. *ITLT*, 2023. Vol. 98, №6. PP. 212-230. Dec. URL: [doi: 10.33407/itlt.v98i6.5494](https://doi.org/10.33407/itlt.v98i6.5494).

25. Singh S. Leadership Challenges and Strategies in the Era of AI Transformation. International Conference on Computational Science and Computational Intelligence (CSCI), 2023. 119-124. URL: <https://doi.org/10.1109/CSCI62032.2023.00025>
26. Vorotnykova I. P. Professional development of science and mathematics teachers using artificial intelligence. The electronic scientific publication «Open educational e-environment of the modern university», 2023. 15. 18-34. URL: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2023.152>.
27. World Economic Forum Annual Meeting: Collaboration for the Intelligent Age. World Economic Forum Annual Meeting, 2025. URL: <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2025/>

*Матеріал надіслано до редакції 19.09.2025 р.
Затверджено до друку 27.11.2025 р.*

PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Larissa Familyarska

PhD of Pedagogical Sciences, teacher of the Department of Pedagogy and Andragogy
Communal institution «Zhytomyr Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education»
Zhytomyr Regional Council, Zhytomyr, Ukraine
familyarskaya_la@ukr.net
ORCID: 0000-0002-5801-8057

Abstract. This article examines the decisive role of Artificial Intelligence technologies in the modernization of preschool education management processes. It analyzes Ukrainian regulatory and legal documents, scientific research, and practical experience in integrating artificial intelligence into the management activities of preschool education institutions. It is emphasized that the increasing intensity of the introduction of digital technologies and generative AI models of artificial intelligence necessitates a review of the role of the head of a preschool education institution, since their adaptability determines the effectiveness of organizational changes. Key challenges are outlined: the automation of routine processes, the need for data protection, improving digital literacy, and the formation of ethical standards for the use of digital technologies in working with children. The results of a survey and interviews with preschool education administrators in the Zhytomyr region are presented, which revealed varying levels of their awareness of artificial intelligence models, as well as typical difficulties and professional development needs. The criteria for an adaptive leader are highlighted: strategic thinking, digital competence, psychological readiness for innovation, and the ability to integrate artificial intelligence into management practice. Furthermore, adaptability is becoming an important management quality that combines technological awareness, flexibility of thinking, and ethical responsibility. It is crucial to note that only a leader who is able to learn quickly and lead a team can ensure effective digital transformation of management activities, optimize educational and administrative processes, and promote the development of human resources in the conditions of digital transformation.

Keywords: artificial intelligence; preschool education; managerial adaptability; digital transformation; educational management

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Anishchuk, A. (2023). Current issues in preschool and inclusive education: textbook for second-level (master's) students majoring in 012 Preschool Education. Nizhyn: M. Gogol National University, 268 p.
<http://lib.ndu.edu.ua/dspace/bitstream/123456789/2920/1/макет%20%281%29.pdf>. (in Ukrainian)
2. Giddens, A. (1999). Sociology. Kyiv: Osnovy. 726 p. (in Ukrainian)

3. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024, May 22). Project. Instructional and methodological recommendations for implementation and use of artificial intelligence technologies in institutions of general secondary education.
<https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/05/21/Instruktyvno.metodychni.rekomendatsiyi.shchodo.SHI.v.ZZSO-22.05.2024.pdf>. (in Ukrainian)
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). Roadmap for the regulation of artificial intelligence in Ukraine. October 7.
https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Дорожня_карта_з_регулювання_ШІ_в_Україні_compressed.pdf. (in Ukrainian)
5. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Framework Convention on Artificial Intelligence and Human Rights. May 15.
<https://ai.thedigital.gov.ua/news/Safe%20AI%20for%20millions%20of%20Ukrainians:%20Ukraine%20signs%20the%20Framework%20Convention%20on%20Artificial%20Intelligence%20and%20Human%20Rights>. (in Ukrainian)
6. Morze, N., Boiko, M., Strutynska, O., & Smyrnova-Trybulska, Ye. (2024). What should be the digital competence of teachers in the field of artificial intelligence use? *Open educational e-environment of the modern university*, (16), 76-91.
<https://doi.org/10.28925/2414-0325.2024.166>. (in Ukrainian)
7. On the approval of «Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine» №620-21, September 28, 2021.
<https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti>. (in Ukrainian)
8. On the approval of the Concept of digital hygiene for preschool children. (2025). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 432-r, May 2,
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/432-2025-%D1%80#Text>. (in Ukrainian)
9. Framework of digital competence for pedagogical and scientific-pedagogical workers. (2021). Portal «Diia».
https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2900-2629_frame_pedagogical.pdf. (in Ukrainian)
10. Reipolska, O. (2023). Monitoring of managerial activity of the head of preschool education institution. Theoretical and methodological problems of upbringing children and student youth, (27), book 2.
<https://doi.org/10.32405/2308-3778-2023-27-2-163-173>. (in Ukrainian)
11. Rogers, E. (2009). *Diffusion of innovations* / transl. from English by V. Stark. Kyiv: Publishing House «Kyiv-Mohyla Academy». 591 p. (in Ukrainian)
12. Spencer, H. (1998). *Scientific, political, and philosophical studies: Monograph*. Minsk. 1407 p. (in Ukrainian)
13. Umryk, M. A., Morze, N. V., & Smyrnova-Trybulska, Ye. M. (2025). Development of educators' competencies in the field of artificial intelligence use in the digital society. *Open educational e-environment of the modern university*, (18), 159-173.
<https://doi.org/10.28925/2414-0325.2025.1813>. (in Ukrainian)
14. Afnan, M. A., Dishari, S., & Siti Fatimah MohdZuki. (2024). Developing soft skills in the artificial intelligence era: Communication, business writing, and composition skills. *Journal of Artificial Intelligence and Technology*, 4(4), 305-317.
<https://doi.org/10.37965/jait.2024.0496>
15. AI and the future of education: Disruptions, dilemmas and directions. UNESCO. (2025). Paris. P. 165.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000395236/PDF/395236eng.pdf.multi>
16. AI competency framework for teachers. UNESCO. (2024). Paris. P. 52.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391104>

17. George, A. S., Baskar, T., & Srikanth, B. P. (2024). The erosion of cognitive skills in the technological age: How reliance on technology impacts critical thinking, problem-solving, and creativity. *Partners Universal Innovative Research Publication*, 2(3), 147-163. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11671150>
18. Karaevli, A., & Hall, D. (2000). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 359-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.009>
19. Kostenko, O. V. (2022). Analysis of national strategies for the development of artificial intelligence. *Information and Law*, 2(41), 58-69. <http://il.ippi.org.ua/article/view/270365>
20. Kurkan, G., & Çetin, M. (2024). The perceptions of educational administrators towards digital leadership in the age of artificial intelligence: A qualitative study. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 11(3), 425-439. <https://doi.org/10.52380/ijcer.2024.11.3.602>
21. Milton, J., & Al-Busaidi, A. (2023). New role of leadership in the AI era: Educational sector. *SHS Web of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202315609005>
22. Molenaar, I. (2022). The concept of hybrid human-AI regulation: Exemplifying how to support young learners' self-regulated learning. *Computers and Education: Artificial Intelligence*. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100070>
23. Orsi Koch Delgado, H., de Azevedo Fay, A., Sebastiany, M. J., & Cortina Silva, A. D. (2020). Artificial intelligence adaptive learning tools: The teaching of English in focus. *BELT – Brazilian English Language Teaching Journal*, 11(2), e38749. <https://doi.org/10.15448/2178-3640.2020.2.38749>
24. Osadcha, K. P., & Osadcha, M. V. (2023). Generative artificial intelligence vs humans in the process of creating corporate identity elements. *ITLT*, 98(6), 212-230. <https://doi.org/10.33407/itlt.v98i6.5494>
25. Singh, S. (2023). Leadership challenges and strategies in the era of AI transformation. 2023 International Conference on Computational Science and Computational Intelligence (CSCI), 119-124. <https://doi.org/10.1109/CSCI62032.2023.00025>
26. Vorotnykova, I. P. (2023). Professional development of science and mathematics teachers using artificial intelligence. *Open educational e-environment of the modern university*, (15), 18-34. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2023.152>
27. World Economic Forum Annual Meeting «Collaboration for the Intelligent Age». (2025). World Economic Forum Annual Meeting. <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2025/>