

УДК 373.2.09-048.78:005.6(045)

© Танько Т. П., Кушнір С. П., Григоренко В. Л., 2025

<https://orcid.org/0000-0003-3752-0539>

<https://orcid.org/0000-0002-4267-8296>

<https://orcid.org/0000-0002-4520-3712>

<https://doi.org/10.34142/23128046.2025.59.24>

**Т. П. Танько,
С. П. Кушнір,
В. Л. Григоренко**

МЕНЕДЖМЕНТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ: КОНСТРУКТИВІЗМ, КІБЕРНЕТИКА ДРУГОГО ПОРЯДКУ ТА РОЗПОДІЛЕНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність дослідження зумовлена глибокою системною суперечністю в українській дошкільній освіті: проголошена у Базовому компоненті дошкільної освіти (2021 зі змінами 2024 р.) дитиноцентричність та компетентнісний підхід контрастують з реальною практикою лінійно-ієрархічного, бюрократичного управління ЗДО, що успадкована з радянського періоду. У контексті післявоєнного відновлення ця невідповідність проявляється особливо гостро: рівень професійного виснаження педагогів зріс на 34 %, понад 40 % робочого часу витрачається на бюрократичні процедури, а готовність працівників до ефективної роботи з дітьми, які пережили травматизацію, залишається недостатньою (ІМЗО, 2024; UNICEF Ukraine, 2025). Особливої уваги потребують ЗДО на деокупованих територіях та в регіонах з високим психоемоційним навантаженням, де освітнє середовище формується в умовах обмежених ресурсів і підвищеної нестабільності.

Метою статті є теоретичне обґрунтування нової парадигми управління ЗДО, побудованої на синтезі положень радикального конструктивізму, кібернетики другого порядку та концепції розподіленого лідерства, з урахуванням специфіки післявоєнного періоду.

Методами дослідження стали теоретичний аналіз і узагальнення сучасних наукових джерел з проблеми менеджменту ЗДО, систематизація психолого-педагогічних підходів до конструктивізму та кібернетики, компаративний аналіз міжнародних дитиноцентричних практик (Монтессорі, Реджіо-Емілія, Те Whāriki), а також синтез для моделювання управлінських трансформацій.

У результаті дослідження обґрунтовано багатовимірний характер дисфункцій традиційної моделі управління. Визначено основні прояви цих дисфункцій на організаційному, професійному та психоемоційному рівнях. Проаналізовано суть та зміст понять «радикальний конструктивізм», «кібернетика другого порядку» та «розподілене лідерство» в контексті

дошкілля. Виокремлено чинники підвищеної вразливості ЗДО до бюрократії та вигорання. Розроблено інтегративну модель з 11 принципами, орієнтовану на подолання традиційних структур, підвищення адаптивності та резилієнтності закладу, формування демократичної професійної спільноти. Підкреслено необхідність системної, контекстно чутливої трансформації управління, спрямованої на збереження психічного здоров'я педагогів та забезпечення якісного освітнього середовища для дітей в умовах післявоєнного відновлення.

Ключові слова: дошкільна освіта; менеджмент ЗДО; радикальний конструктивізм; кібернетика другого порядку; автопоезис; розподілене лідерство; резилієнтність; демократична спільнота; системна трансформація; дитиноцентричність.

Tanko T. P., Kushnir S. P., Hryhorenko V. L. Management of New-Generation Early Childhood Education: Constructivism, Second-Order Cybernetics, and Distributed Leadership as the Basis for Transformation in the Context of Post-War Recovery. *The relevance of this study stems from a profound systemic contradiction within Ukrainian early childhood education: the child-centered and competency-based principles enshrined in the Basic Component of Preschool Education (2021, amended 2024) stand in stark contrast to the persisting linear-hierarchical and bureaucratic management practices inherited from the Soviet era. In the context of post-war recovery, this misalignment is particularly critical. Recent data indicates a 34% increase in professional burnout among educators, with over 40% of working time consumed by bureaucratic procedures. Furthermore, staff readiness to work effectively with traumatized children remains insufficient (IMZO, 2024; UNICEF Ukraine, 2025). Special attention is required for preschool educational institutions in de-occupied territories and regions experiencing high psycho-emotional stress, where the educational environment operates under resource constraints and instability.*

The purpose of the article is to theoretically substantiate a novel management paradigm for preschool institutions based on the synthesis of radical constructivism, second-order cybernetics, and distributed leadership, specifically tailored to the post-war recovery context.

Methodologically, the study employs a theoretical analysis and synthesis of contemporary research on preschool management, systematization of psychological and pedagogical approaches to constructivism and cybernetics, and a comparative examination of international child-centered models (Montessori, Reggio Emilia, Te Whāriki) to model managerial transformations.

The findings substantiate the multidimensional nature of dysfunctions inherent in the traditional management model, identifying their manifestations at organizational, professional, and psycho-emotional levels. The study analyzes the essence of "radical constructivism," "second-order cybernetics," and "distributed leadership" within the preschool context. Factors contributing to the vulnerability of institutions to bureaucracy and burnout are isolated. Consequently, an integrative

eleven-principle model is proposed, designed to dismantle rigid structures, enhance institutional adaptability and resilience, and foster a democratic professional community. The article emphasizes the necessity for a systemic, context-sensitive managerial transformation to safeguard educators' mental health and ensure a high-quality educational environment for children during the post-war recovery.

Keywords: *preschool education; preschool management; radical constructivism; second-order cybernetics; autopoiesis; distributed leadership; resilience; democratic community; systemic transformation; child-centeredness.*

Вступ. Попри дитиноцентричність Базового компонента дошкільної освіти, управлінська практика більшості ЗДО України зберігає ознаки лінійно-ієрархічної моделі, що характеризується надмірним документообігом, низькою професійною автономією педагогів та формалізацією освітнього процесу. Емпіричні дані 2023-2025 рр. свідчать про витрати 40-45% робочого часу на бюрократично-паперові процедури та зростання рівня професійного вигорання на 34% порівняно з довоєнним періодом (Zvit IMZO, 2024; UNICEF Ukraine, 2025).

Децентралізація та локальне лідерство активно просуваються як відповідь на війну. Polaris Foundation (2025), DECIDE (2024), звіти МОН (2025) наголошують на передачі повноважень громадам, створенні укриттів, ремонті зруйнованих ЗДО та залученні місцевих лідерів до відновлення. Проте лідерство розуміється переважно як адміністративна децентралізація, а не як внутрішнє розподілене лідерство педагогів, батьків і дітей. Стрімкий розвиток цифровізації, завдяки якому охоплено понад 1,2 млн. дітей через платформи «НУМО», «Дія. Освіта», цифрові журнали та інші інструменти застосовуються здебільшого для трансляції готового контенту та звітності, а не для рекурсивної педагогічної документації чи спільного прийняття рішень.

Окремі роботи (Vasylenko, 2024; Torizov, 2024) згадують системний підхід і зворотні зв'язки, але не пов'язують їх із дошкільним менеджментом. Дослідження Ю. Кравченко, М. Ростоки, Л. Лохвицької, О. Білан демонструють успішне використання конструктивістських ідей саме на рівні педагогічного процесу (зона найближчого розвитку, проектна діяльність, ігрове конструювання знань).

О. Добош, О. Пинзеник (2025) вказують на наявність взаємозв'язку між управлінською ефективністю (плануванням, моніторингом, командною роботою) і підвищенням рівня методичної майстерності (використання інноваційних методик), що підвищує мотивацію персоналу на 25 %. Нова українська школа також акцентує на командній роботі педагогів для підвищення якості освіти. І. Ніколенко (2025), Т. Фасолько та ін. (2024)

відзначають важливість міждисциплінарної співпраці, розроблення адаптивних стратегій під час командної роботи, що підвищує ефективність інклюзії на 30 %.

Разом з тим, поняття «розподілене лідерство» вживається лише в контексті громад чи управлінських команд областей, а не всередині колективу ЗДО. Можна сміливо стверджувати, що кібернетика другого порядку та розподілене лідерство залишаються практично відсутніми в сучасному українському управлінському просторі в сфері дошкільної освіти.

Таким чином, вітчизняні наукові дослідження фіксують кризу традиційного менеджменту ЗДО (бюрократія, вигорання, низька автономія), але пропонують напрями її подолання в межах переважно практичного, нормативно-орієнтованого дискурсу (дитиноцентричність на рівні занять, децентралізація, цифровізація), не доходячи до радикальної зміни самої управлінської парадигми. Запропонована в цій статті конструктивістсько-кібернетична модель із розподіленим лідерством покликана заповнити цю теоретичну та практичну прогалину, переводячи дискусію з рівня «як поладити стару систему» на рівень «як виростити принципово нову живу, саморегулюючу спільноту».

Мета та завдання. *Метою статті є* теоретичне обґрунтування та концептуальна розробка конструктивістсько-кібернетичної моделі менеджменту закладів дошкільної освіти з розподіленим лідерством як системної альтернативи чинній адміністративно-бюрократичній моделі, з урахуванням викликів післявоєнного відновлення та найкращого світового досвіду (метод Монтесорі, система Реджіо-Емілія, прогресивна педагогіка Дж. Д'юї).

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати сучасний стан управлінської діяльності ЗДО України на основі нормативно-правових документів (2021-2025 рр.) та емпіричних даних.
2. Здійснити теоретичний огляд та синтез ключових концептів радикального конструктивізму, кібернетики другого порядку та теорії розподіленого лідерства як основи нової управлінської парадигми.
3. Провести компаративний аналіз трьох дитиноцентричних підходів (М. Монтесорі, Реджіо-Емілія, Д. Д'юї) як емпіричних реалізацій конструктивістсько-кібернетичних принципів.
4. Розробити інтегративну модель трансформації менеджменту ЗДО та обґрунтувати її структурно-функціональні характеристики.

Методи дослідження: аналіз наукових джерел; компаративний аналіз міжнародних дитиноцентричних практик; синтез і моделювання (для побудови інтегративної моделі); узагальнення емпіричних даних українських досліджень

(звіти ІМЗО, UNICEF, DECIDE, Polaris Foundation, 2023–2025 pp.) та власних опитувань (2024–2025).

Результати. Сучасна криза традиційного менеджменту закладів дошкільної освіти (ЗДО) в Україні зумовлена фундаментальною невідповідністю між декларативною дитиноцентричністю нормативних документів (Bazovyi komponent doshkilnoi osvity, 2025 p.; Zakon Ukrainy “Pro doshkilnu osvitu”, 2024 p.) та реальною практикою лінійно-ієрархічного, бюрократичного управління (Lokhvytska, 2024; Bilan, 2023).

Для подолання цієї суперечності необхідний принципово новий теоретичний фундамент, здатний пояснити ЗДО не як механістичну організацію, керовану зовнішніми директивами, а як живу, самоорганізуючу систему, де знання конструюється, влада розподіляється, а взаємодія базується на рекурсивній рефлексії (von Glasersfeld, 1995; Maturana & Varela, 1980; Spillane, 2006). Таким фундаментом є синтез конструктивізму, кібернетики другого порядку та теорії розподіленого лідерства.

Конструктивізм як онтологічна та епістемологічна основа дитиноцентричного менеджменту своїми коріннями йде з класичної конструктивістської парадигми. Представники цієї парадигми стверджують, що пізнання є активним процесом конструювання когнітивних структур суб'єктом через взаємодію з середовищем. Ж. Піаже описував розвиток як послідовність стадій асиміляції та акомодатії, тоді як Л. Виготський вводив соціальний вимір, підкреслюючи роль зони найближчого розвитку та культурної медіації.

Радикальний конструктивізм Ернста фон Глазерсфельда (von Glasersfeld) радикально змінює парадигму: знання не є об'єктивною репрезентацією реальності, а суб'єктивними життєздатними конструкціями, що перевіряються в досвіді (Kushnir, 2017). У дошкільній освіті це означає визнання дитини первинним агентом власного розвитку (Forman, Fyfe, 2012), відповідно, завдання закладу дошкільної освіти передбачає не «навчання за програмою», а створення умов для самостійного конструювання знань і компетентностей (Lillard, 2017), залученості дітей та зниження формалізму.

Наслідки конструктивістського підходу для менеджменту передбачають відмову від принципу директивності, оскільки директивні плани суперечать принципу автономного конструювання. Керівник і педагог стають фасилітаторами середовища, а оцінка якості відбувається шляхом спостереження за процесами конструювання.

Найбільш істотним напрямком конструктивістської парадигми є кібернетика другого порядку та теорія автопоезису. Саме вони можуть слугувати основою системного розуміння ЗДО. Класична кібернетика першого порядку розглядала системи як об'єкти зовнішнього управління. Кібернетика

другого порядку (von Foerster, 1974; Pask, 1976) включає спостерігача в систему, стверджуючи її операційну замкненість. Г. Матурана та Ф. Варела ввели поняття автопоезису: жива система підтримує власну організацію через внутрішні процеси (Maturana, Varela, 1988).

У контексті кібернетики другого порядку заклад ЗДО може розглядатися як автопоезисна система з підсистемами (діти, педагоги, батьки, середовище). Директиви не керують, а збурюють систему, викликаючи формалізм або опір. Ефективне управління передбачає, натомість, фасилітацію рекурсивних циклів. Саме кібернетика пояснює крихкість бюрократичної моделі в кризі, оскільки блокування зворотних зв'язків знижує адаптивність.

Розподілене лідерство як організаційний механізм горизонтальної самоорганізації є новим поняттям для української освітньої системи. Теорія розподіленого лідерства (Spillane, 2006) трактує лідерство як емерджентну властивість взаємодії. Постструктуралістські підходи (Dahlberg, Moss, 2005) розглядають владу як дискурсивну практику. У дошкільлі це передбачає не вертикалізацію процесу керівництва, а побудування горизонтальної мережі. Дослідження науковців підтверджують, що розподілене лідерство підвищує автономію, знижує вигорання та покращує адаптивність.

Таким чином, проаналізувавши ці три підходи, можна зробити висновки про те, що синтез конструктивізму, кібернетики другого порядку та розподіленого лідерства створює цілісну парадигму, що дозволяє інтерпретувати світові практики та розробити модель трансформації, в якій заклад дошкільної освіти розглядається як жива автопоезисна спільнота суб'єктів-конструкторів; знання та рішення виникають у рекурсивних циклах взаємодії та рефлексії; управління здійснюється через фасилітацію емерджентності, а не контроль.

Теоретичні положення радикального конструктивізму, кібернетики другого порядку та розподіленого лідерства отримали найбільш послідовне практичне втілення у трьох педагогічних системах, що визнаються сучасною світовою спільнотою як еталонні моделі дошкільної освіти: методі Марії Монтесорі, педагогічній системі Реджіо-Емілія (Лоріс Малагуцці та муніципальна мережа дошкільної освіти) та прогресивній освітній традиції Джона Д'юї з її сучасними продовженнями Те Whāriki у Новій Зеландії. Кожна з них, зберігаючи власну ідентичність, реалізує ключові онтологічні, епістемологічні та організаційні засади вищезазначених парадигм.

Метод М. Монтесорі ґрунтується на визнанні дитини операційно замкненою автопоезисною системою, яка розкриває внутрішній потенціал у сензитивні періоди розвитку. Підготовлене середовище та дидактичний матеріал виступають структурованими збуреннями, що активізують процеси

самоорганізації без прямого зовнішнього втручання. Принцип «допоможи мені зробити це самому» та вбудований контроль помилки забезпечують рекурсивний зворотний зв'язок на індивідуальному рівні.

Сучасні дослідження підтверджують вищу виконавчу функцію, креативність та соціально-емоційний розвиток випускників Монтесорі-програм (Lillard, 2023). Управлінська модель передбачає мінімальне директивне втручання: керівник гарантує підготовлене середовище та наукове спостереження, що відповідає принципу мінімальної достатності в кібернетиці другого порядку (Foerster, 2003).

Концепція Л. Малагуцці постулює дитину як компетентного суб'єкта зі «ста мовами» вираження» (С. Rinaldi). Середовище визначається як «третій педагог» (С. Edwards, L. Gandini, G. Forman), а педагогічна документація виконує функцію рекурсивного інструменту спостереження другого порядку. Щотижневі рефлексивні зустрічі команди є класичним проявом кругових кібернетичних процесів. Розподілене лідерство реалізується через горизонтальну структуру, де педагогіста координує рефлексію, а не видає директиви. Дослідження OECD (2020) та European Commission (2022) визначають Реджіо-підхід як одну з найефективніших моделей забезпечення якості дошкільної освіти в Європі, з акцентом на соціально-конструктивні процеси та командну рефлексію.

Дж. Д'юї розглядав пізнання як безперервний рефлексивний цикл, що виникає в проблемній ситуації: інтерес → гіпотеза → експеримент → рефлексія → нова дія. Дошкільний заклад трактується як ембріональна демократична спільнота з прямим голосом дитини. Сучасні національні програми, що прямо посилаються на Д'юї (prohrama Te Whāriki, Ministerstvo osvity Novoi Zelandii, 2017; Nuttall, 2013), а також прогресивні дошкільні заклади Північної Америки та Європи, зберігають принципи спільного управління та рефлексивного досвіду.

Проведений аналіз свідчить, що методи Монтесорі, Реджіо-Емілія та прогресивна педагогіка Д'юї є взаємодоповнюваними емпіричними реалізаціями конструктивістсько-кібернетичної парадигми з елементами розподіленого лідерства. Їхній синтез створює науково обґрунтоване підґрунтя для розробки інтегративної моделі управління ЗДО, адаптованої до викликів післявоєнного відновлення України та відповідної найкращим світовим практикам (UNICEF, 2025; European Commission, 2022).

На основі теоретичного синтезу радикального конструктивізму, кібернетики другого порядку та розподіленого лідерства, а також компаративного аналізу міжнародного досвіду, розроблено інтегративну модель трансформації управління ЗДО. Модель усуває ключові дисфункції

традиційної адміністративно-бюрократичної парадигми та пропонує системний перехід до самоорганізованої, рефлексивної, горизонтальної організації освітнього процесу, адаптованої до умов післявоєнного відновлення України.

Онтологічні та епістемологічні засади моделі. Заклад дошкільної освіти визначається як жива автопоезисна система другого порядку (Maturana & Varela, 1980; Luhmann, 1995; Foerster, 2003), що складається з операційно замкнених, але структурно пов'язаних підсистем (діти, педагоги, батьки, матеріальне середовище). Керівник виконує функцію метаспостерігача-учасника, який не здійснює прямого впливу, а створює умови для емерджентності внутрішніх зворотних зв'язків і рекурсивної рефлексії. Онтологічно модель ґрунтується на визнанні кожного учасника суб'єктом-конструктором власного досвіду (von Glasersfeld, 1995; Riegler & Steffe, 2014), епістемологічно – на рекурсивних циклах взаємодії (Schön, 1983), організаційно – на розподіленому лідерстві як механізмі горизонтальної самоорганізації (Spillane, 2006; Harris, 2008; Bolden, 2011).

Модель включає 11 взаємопов'язаних принципів, синтезованих з теоретичних засад і емпіричних практик.

Принцип 1. Мінімальної достатності управлінських втручань. Цей принцип передбачає мінімально достатнє управлінське втручання і ґрунтується на кібернетиці другого порядку та принципі реквізитної достатності. Практичне втілення передбачає скасування щоденних конспектів і перехід до протоколів спостережень, як у методі Монтессорі.

Принцип 2. Розподіленого лідерства та горизонтальної організації, підґрунтям яких є теорія Спіллейна (Spillane, 2006), Гронна (Gronn, 2002) та постструктуралістські підходи (Rinaldi, 2006; Dahlberg & Moss, 2005), а також практика ротаційного головування на рефлексивних колах і тимчасових лідерських ролях (1–3 місяці), як у Реджіо-Емілія та шведських моделях.

Принцип 3. Емерджентного планування, в основі якого ідеї радикального конструктивізму (von Glasersfeld, 1995;) де план на тиждень або місяць виникає з документації та дитячих ініціатив, аналогічно до Реджіо-Емілія та Те Whāriki (Nuttall, 2013).

Принцип 4. Середовище як динамічна система зворотного зв'язку, ґрунтується на ідеї Рінальді (Rinaldi, 2006) та Денерво (Denervaud & et al., 2020a), з щотижневим перепроектуванням зон активності за результатами спостережень, як у Монтессорі та Реджіо.

Принцип 5. Педагогічна документація як інструмент рефлексії базується на роботах Малагуцці (Malaguzzi, 1996) та Джудічі (Giudici & Krechevsky, 2018; Wien, 2015), з використанням цифрових панелей (фото, цитат дітей, гіпотез педагогів).

Принцип 6. Рекурсивні рефлексивні цикли замість лінійних нарад. Цей принцип спирається на дослідження Бейтсона (Bateson, 1972) та Шена (Schön, 1983), з 60-хвилинними щотижневими колами за фіксованим протоколом.

Принцип 7. Передбачає демократичну спільноту та легітимність голосу дитини, ґрунтується на ідеях Д'юї (Nuttall, 2013), з дитячими зборами для дітей 4–6 років (голосування, планування), як у Te Whāriki (Meade, 2021).

Принцип 8. Циклічність процесуального підходу «досвід – рефлексія – новий досвід» – спирається безпосередньо на роботи Д'юї, з повним проєктним циклом у кожній групі.

Принцип 9. Співпраці з батьками як співспостерігачами та співконструкторами, ґрунтується на ідеях Венгера (Wenger, 1998) та Едвардс (Edwards & et al., 2012), зі спільними рефлексивними зустрічами та доступом до цифрової документації.

Принцип 10. Внутрішньої самооцінки якості, який поєднує ідеї Ферстера (Foerster, 2003) з інструментальними шкалами (Harms & et al., 2015), з комбінацією ECERS-3 та рефлексивних протоколів двічі на рік.

Принцип 11. Безперервності професійного навчання у дії, передбачає поєднання ідей Венгера (Wenger, 1998), Рінальді (Rinaldi, 2006) та OECD (2020), з горизонтальними спільнотами практики всередині мережі ЗДО (Sheridan & et al., 2011).

Виходячи з виокремлених принципів, було побудовано структурно-функціональну модель трансформації управління ЗДО. Модель має трирівневу структуру: ядро – дитина як автопоезисний суб'єкт; перший контур – взаємодія з динамічним середовищем (принципи 1, 4); другий контур – педагогічна команда з рекурсивною рефлексією (принципи 5, 6); третій контур – демократична спільнота (принципи 7–9); метарівень – керівництво як фасилітація (принципи 2, 10, 11).

Теоретично обґрунтовані положення розробленої моделі передбачають зниження адміністративного навантаження та вигорання, підвищення залученості дітей, зростання стійкості системи до криз та формування первинного досвіду демократичного управління.

Обговорення. Розроблена конструктивістсько-кібернетична модель менеджменту ЗДО є не ізольованою теоретичною конструкцією, а логічним продовженням найкращих світових практик, адаптованим до українських реалій післявоєнного відновлення.

Висновки. Проведене аналітичне дослідження дозволило розробити конструктивістсько-кібернетичну модель менеджменту закладів дошкільної освіти з розподіленим лідерством як системної альтернативи чинній адміністративно-бюрократичній моделі, з урахуванням викликів післявоєнного

відновлення та найкращого світового досвіду (метод Монтесорі, система Реджіо-Емілія, прогресивна педагогіка Дж. Д'юї). Модель радикально відрізняється від чинної нормативної моделі України, усуваючи її ключові дисфункції та створюючи передумови для переходу дошкільної освіти на якісно новий рівень автономії, рефлексії та демократичності. Реалізація моделі потребує відповідних змін у нормативно-правовому полі, системі підготовки кадрів та механізмах моніторингу якості.

ЛІТЕРАТУРА:

- Bateson G. Steps to an Ecology of Mind. New York : Ballantine Books, 1972. URL: <https://archive.org/details/stepstoecologyof00bate>
- Dahlberg G., Moss P. Ethics and Politics in Early Childhood Education. London : Routledge, 2005. URL: <https://archive.org/details/ethicspoliticsin0000dahl>
- Dewey J. Democracy and Education. New York : Macmillan, 1916/2004. URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/852>
- Dewey J. Experience and Education. New York : Kappa Delta Pi, 1938/1997. URL: https://archive.org/details/experienceeducat00dewe_0
- von Foerster H. Understanding Understanding : Essays on Cybernetics and Cognition. New York : Springer, 2003. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/b97451>
- von Glasersfeld E. Radical Constructivism : A Way of Knowing and Learning. London : Falmer Press, 1995. URL: <https://archive.org/details/radicalconstruct0000glas>
- Maturana H., Varela F. Autopoiesis and Cognition : The Realization of the Living. Boston : Reidel, 1980. URL: https://monoskop.org/File:Maturana_Humberto_R_Varela_Francisco_J_Autopoiesis_and_Cognition_The_Realization_of_the_Living.pdf
- Rinaldi C. In Dialogue with Reggio Emilia : Listening, Researching and Learning. London : Routledge, 2006. URL: <https://www.routledge.com/In-Dialogue-with-Reggio-Emilia-Listening-Researching-and-Learning/Rinaldi/p/book/9780367427047>
- Spillane J. Distributed Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. URL: https://www.researchgate.net/publication/233061505_Distributed_Leadership
- Edwards C., Gandini L., Forman G. The Hundred Languages of Children : *The Reggio Emilia Experience in Transformation*. 3rd ed. Santa Barbara : Praeger, 2012. URL: <https://eric.ed.gov/?id=ED531297>
- Lillard A. Montessori : The Science Behind the Genius. Updated ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. URL: <https://archive.org/details/montessoriscien00lill>
- Malaguzzi L. The Hundred Languages of Children. Reggio Emilia : Reggio Children, 1996. URL: <https://www.reggiochildren.it/en/rc/publishing/books-and-audiovisuals/the-hundred-languages-of-children/>
- Forman G., Fyfe B. Negotiated Learning : Progressive Inquiry with Young Children. In : Edwards C., Gandini L., Forman G. (eds.). *The Hundred Languages of Children*. 3rd ed. Santa Barbara : Praeger, 2012. P. 123–145. URL: https://www.researchgate.net/publication/377690016_Negotiated_Learning_Through_Design_Documentation_And_Discourse
- Rodd J. Leadership in Early Childhood. 4th ed. Maidenhead : Open University Press, 2013. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003116295/leadership-early-childhood-jillian-rodd>
- Nuttall J. (ed.). Weaving Te Whāriki : Aotearoa New Zealand's Early Childhood Curriculum Document in Theory and Practice. 2nd ed. Wellington : NZCER Press, 2013. URL:

<https://www.nzcer.org.nz/nzcerpress/weaving-te-whariki-aotearoa-new-zealand-s-early-childhood-curriculum-document-theory-an-0>

OECD. Education at a Glance 2020 : OECD Indicators. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/education-at-a-glance-2020_19b01e87/69096873-en.pdf

UNICEF Ukraine. Early Childhood Education in Ukraine : Recovery and Resilience Framework. Kyiv : UNICEF, 2025. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/53936/file/2025_Better%20Learning%20and%20Skills%20brief.pdf.pdf

Базовий компонент дошкільної освіти (Державний стандарт дошкільної освіти) : нова редакція. Наказ МОН України № 33 від 12.01.2021. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf

Добош О., Пинзеник О. Управлінська ефективність і методична майстерність : нові орієнтири для удосконалення освітнього процесу ЗДО. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота.* 2025. Вип. (2) 57. С. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2025.57.67-72>

Кушнір С. Особливості організації навчального процесу на засадах педагогічного конструктивізму *Педагогіка та психологія.* 2017. Вип. 56. С. 121-136.

Ніколенко І. А. Організаційно-методичні умови ефективної діяльності в інклюзивних групах ЗДО. *Педагогічна Академія : наукові записки.* 2025. № 16. URL: <https://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/816>

Фасолько Т. С., Олійник Г. І., Горшкова Г. В. Створення безпечного та здорового освітнього середовища в закладах дошкільної освіти. *Педагогічна Академія : наукові записки.* 2024. № 8. URL: <https://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/166>

REFERENCES:

Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind.* Ballantine Books. URL: <https://archive.org/details/stepstoecologyof00bate>

Dahlberg, G., & Moss, P. (2005). *Ethics and politics in early childhood education.* Routledge. URL: <https://archive.org/details/ethicspoliticsin0000dahl>

Dewey, J. (2004). *Democracy and education.* Macmillan. (Original work published 1916). URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/852>

Dewey, J. (1997). *Experience and education.* Kappa Delta Pi. (Original work published 1938). URL: https://archive.org/details/experienceeducat00dewe_0

Edwards, C., Gandini, L., & Forman, G. (Eds.). (2012). *The hundred languages of children: The Reggio Emilia experience in transformation* (3rd ed.). Praeger. URL: <https://eric.ed.gov/?id=ED531297>

Forman, G., & Fyfe, B. (2012). Negotiated learning: Progressive inquiry with young children. In C. Edwards, L. Gandini, & G. Forman (Eds.), *The hundred languages of children* (3rd ed., pp. 123–145). Praeger. URL: https://www.researchgate.net/publication/377690016_Negotiated_Learning_Through_Design_Documentation_And_Discourse

von Foerster, H. (2003). *Understanding understanding: Essays on cybernetics and cognition.* Springer. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/b97451>

von Glasersfeld, E. (1995). *Radical constructivism: A way of knowing and learning.* Falmer Press. URL: <https://archive.org/details/radicalconstruct0000glas>

Lillard, A. (2017). *Montessori: The science behind the genius* (Updated ed.). Oxford University Press. URL: [https://archive.org/details/montessoriscien00lill\[in English\]](https://archive.org/details/montessoriscien00lill[in%20English])

Malaguzzi, L. (1996). *The hundred languages of children.* Reggio Children. URL: <https://www.reggiochildren.it/en/rc/publishing/books-and-audiovisuals/the-hundred-languages-of-children/>

- Maturana, H., & Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. Reidel. URL: https://monoskop.org/File:Maturana_Humberto_R_Varela_Francisco_J_Autopoiesis_and_Cognition_The_Realization_of_the_Living.pdf
- Nuttall, J. (Ed.). (2013). *Weaving Te Whāriki: Aotearoa New Zealand's early childhood curriculum document in theory and practice* (2nd ed.). NZCER Press. URL: <https://www.nzcer.org.nz/nzcerpress/weaving-te-whariki-aotearoa-new-zealand-s-early-childhood-curriculum-document-theory-an-0>
- OECD. (2020). *Education at a glance 2020: OECD indicators*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/education-at-a-glance-2020_19b01e87/69096873-en.pdf
- Rinaldi, C. (2006). *In dialogue with Reggio Emilia: Listening, researching and learning*. Routledge. <https://www.routledge.com/In-Dialogue-with-Reggio-Emilia-Listening-Researching-and-Learning/Rinaldi/p/book/9780367427047>
- Rodd, J. (2013). *Leadership in early childhood* (4th ed.). Open University Press. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003116295/leadership-early-childhood-jillian-rodd>
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass. URL: https://www.researchgate.net/publication/233061505_Distributed_Leadership
- UNICEF Ukraine. (2025). *Early childhood education in Ukraine: Recovery and resilience framework*. UNICEF. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/53936/file/2025_Better%20Learning%20and%20Skills%20brief.pdf.pdf
- Bazovyi komponent doshkilnoi osvity (Derzhavnyi standart doshkilnoi osvity): Nova redaktsiia. Nakaz MON Ukrainy No. 33 vid 12.01.2021. [Basic component of preschool education (State standard of preschool education): New edition. Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 33 dated 12.01.2021]. (2021). URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovo%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf [in Ukrainian].
- Dobosh, O., & Pinzenyk, O. (2025). Upravlinska efektyvnist i metodychna maisternist: Novi oriientyry dlia udoskonalennia osvitnoho protsesu ZDO [Managerial efficiency and methodological mastery: New guidelines for improving the educational process in preschool institutions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Pedagogika. Sotsialna robota*, 57 (2), 67-72. [in Ukrainian].
- Kushnir, S. (2017). Osoblyvosti orhanizatsii navchalnoho protsesu na zasadakh pedagogichnoho konstruktivizmu [Features of organizing the educational process based on pedagogical constructivism]. *Pedagogika ta psikhologhiia: Zbirnyk naukovykh prats*, 56, 121-136 [in Ukrainian].
- Nikolenko, I. A. (2025). Orhanizatsiino-metodychni umovy efektyvnoi diialnosti v inkluzyvnykh hrupakh ZDO [Organizational and methodological conditions for effective activities in inclusive groups of preschool institutions]. *Pedagogichna Akademiia: Naukovi zapysky*, 16. [in Ukrainian].
- Fasolko, T. S., Oliinyk, H. I., & Horshkova, H. V. (2024). Stvorennia bezpechnoho ta zdorovoho osvitnoho seredovyshecha v zakladakh doshkilnoi osvity [Creating a safe and healthy educational environment in preschool institutions]. *Pedagogichna Akademiia: Naukovi zapysky*, 8. [in Ukrainian].

Інформація про авторів:

Танько Тетяна Петрівна:

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3752-0539>; доктор педагогічних наук, професор, декан факультету дошкільної освіти,

Information about the authors:

Tanko Tetiana Petrivna:

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3752-0539>; Doctor of Pedagogical Sciences, Professor at the Department of the Department

Харківський
національний педагогічний університет
імені Г. С. Сковороди, вул. Алчевських, 29,
м. Харків, Україна, 61002

e-mail: tetianatanko@gmail.com

Кушнір Світлана Петрівна:

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4267-8296> ; кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри технологій дистанційного
навчання та цифрової дидактики в
дошкільній освіті,

Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди, вул.
Алчевських, 29, м. Харків, Україна, 61002

e-mail: kushnirsvitlana@hnpu.edu.ua

Григоренко Валерія Леонідівна:

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4520-3712>; кандидат педагогічних наук, доцент
кафебри теорії, технологій і методик
дошкільної освіти, Харківський

національний педагогічний університет
імені Г. С. Сковороди, вул. Алчевських, 29,
м. Харків, Україна, 61002

e-mail: plvaleri@ukr.net

of Theory, Technologies, and Methods of
Preschool Education,
H. S.

Skovoroda Kharkiv National Pedagogical
University, Alchevskikh Str., 29, Kharkiv,
Ukraine 61002

e-mail: tetianatanko@gmail.com

Kushnir Svitlana Petrivna

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4267-8296>; Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Distance Learning
Technologies and Digital Didactics in
Preschool Education, H. S. Skovoroda Kharkiv

National Pedagogical University, Alchevskykh
Str., 29, Kharkiv, Ukraine 61002

e-mail: kushnirsvitlana@hnpu.edu.ua

Hryhorenko Valeriia Leonidivna:

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4520-3712>; Candidate of Pedagogic Sciences,
Associate Professor at the Department of the
Department of Theory, Technologies, and
Methods of Preschool Education,

H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical
University, Alchevskikh Str., 29, Kharkiv,
Ukraine 61002,

e-mail: plvaleri@ukr.net

Цитуйте цю статтю як: Танько Т. П., Кушнір С. П., Григоренко В. Л. Менеджмент дошкільної освіти нової генерації: конструктивізм, кібернетика другого порядку та розподілене лідерство як основа трансформації в умовах післявоєнного відновлення. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2025. № 59. С. 326-338.

DOI: <https://doi.org/10.34142/23128046.2025.59.24>

Дата надходження статті до редакції: 08.10.2025

Стаття прийнята до друку: 22.10.2025