

6. Chepil, T. Yu. (2019). Rol' art-terapiyi u rozvytku movlennya ditey z osoblyvymy potrebamy [The role of art therapy in the speech development of children with special needs]. *Aktualni Problemy Korektsiynoyi Pedagogiky, Psikhologiyi ta Reabilitatsiyi: Materialy III Vseukrayinskoyi Students'koyi Naukovo-Praktychnoi Konferentsiyi (z mizhnarodnoyu uchastyu)* (May 22, 2019, Sumy), 241-243. Sumy: FOP Tsoma S. P. [in Ukrainian].
7. Vlasiuk, O. M. (2018). Art-terapiya: likuvannya mystetstvom [Art therapy: Healing through art]. *Vidkrytyi Urok: Rozrobka, Tekhnolohiyi, Dosvid* (Open Lesson: Development, Technologies, Experience), (7(8)), 90 [in Ukrainian].
8. Kramer, E. (2000). *Art as therapy: Collected papers*. Jessica Kingsley Publishers [in English].
9. Malchiodi, C. A. (2012). *Handbook of art therapy* (2nd ed.). Guilford Press [in English].
10. Rubin, J. A. (2016). *Approaches to art therapy: Theory and technique* (3rd ed.). Routledge [in English].
11. Gold, C., Wigram, T., & Elefant, C. (2006). Music therapy for autistic spectrum disorder. Cochrane Database of Systematic Reviews. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD004381.pub2> [in English].

***Матеріал надійшов до редакції 20.01.2026 р.***

***Прорецензовано 23.02.2026***

***Схвалено до друку 30.03.2026***

**УДК 373.3.091.113:005.342]:159.942**

**Світлана Кузьміна,**

директор ЗДО № 260 (ясла-садок) м. Києва

[svitlana\\_kuzmina@ukr.net](mailto:svitlana_kuzmina@ukr.net)

ORCID ID: 0000-0001-8321-9072

**Svitlana Kuzmina,**

director of preschool institution №260 in Kyiv

Заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №260

Оболонського району м.Києва

проспект Оболонський 12-Б, м.Київ,

04205, Україна

Preschool Educational Institution No. 260  
of the Obolon District of Kyiv  
12-B Obolonskyi Avenue, Kyiv  
04205, Ukraine

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПСИХОЕМОЦІЙНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ**

### **THE ROLE OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN ENSURING THE PSYCHO- EMOTIONAL WELL-BEING OF PARTICIPANTS IN THE EDUCATIONAL PROCESS IN PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF INCLUSION**

**Анотація.** У статті проаналізовано теоретичні підходи до проблеми визначення ролі інноваційного менеджменту у забезпеченні психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу в ЗДО. Метою дослідження є здійснення теоретичного аналізу ролі інноваційного менеджменту в забезпеченні психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу в закладах дошкільної освіти в умовах інклюзії, а також визначення ключових управлінських чинників і підходів, що сприяють створенню психологічно безпечного та комфортного освітнього середовища.

Теоретично проаналізовано сутність понять «інновація», «інноваційний менеджмент», «психоемоційне благополуччя та його чинники»; розглянуто передумови забезпечення психоемоційного благополуччя, розглянуто чинники, які впливають на покращення функціонування закладу дошкільної освіти завдяки створенню психоемоційного комфорту для всіх учасників освітнього процесу. Обґрунтовано, що важливим аспектом інноваційного менеджменту є управлінська діяльність керівника щодо забезпечення розвитку та функціонування закладу, здійснення системного підходу в розумінні психоемоційного благополуччя як ключового елементу успішного освітнього процесу. На основі здійсненого теоретичного аналізу було висунуто припущення, що компонентами психоемоційного благополуччя можуть виступати такі особистісні характеристики: відсутність депресії та тривожності; енергійність; оптимістичність; відчуття своєї цінності; самоприйняття; здатність переживати щастя; задоволення від життя і спокій; відчуття близькості з іншими; резилієнс; когнітивна ефективність. Розглянуто ключові аспекти досягнення психоемоційного благополуччя всіх учасників освітнього процесу в ЗДО, які впливають на професійну діяльність

педагогів і їх особисте життя та емоційний стан інших учасників освітнього процесу. Визначено основні дії керівника для створення сприятливого мікроклімату в колективі.

Зроблено висновок, що створення психоемоційного благополуччя всіх учасників освітнього процесу є метою, результатом діяльності керівника закладу дошкільної освіти, індикатором його успішності, що значною мірою залежить від стилю управління та впровадження інноваційного менеджменту.

**Ключові слова:** інновація, інноваційний менеджмент, заклад дошкільної освіти, інклюзія, менеджмент освіти, психоемоційне благополуччя.

**Abstract.** The article analyzes theoretical approaches to the problem of defining the role of innovative management in ensuring the psycho-emotional well-being of participants in the educational process in preschool education institutions. The purpose of the article is to conduct a theoretical analysis of the role of innovative management in ensuring the psycho-emotional well-being of participants in the educational process in preschool education institutions under conditions of inclusion, as well as to identify the key managerial factors and approaches that contribute to the creation of a psychologically safe and comfortable educational environment.

The essence of the concepts of «innovation», «innovative management», «psycho-emotional well-being and its factors» is theoretically examined; the prerequisites for ensuring psycho-emotional well-being are considered, as well as the factors that influence the improvement of the functioning of a preschool education institution through the creation of psycho-emotional comfort for all participants in the educational process. It is substantiated that an important aspect of innovative management is the managerial activity of the head aimed at ensuring the development and functioning of the institution, as well as the implementation of a systemic approach to understanding psycho-emotional well-being as a key element of a successful educational process.

Based on the conducted theoretical analysis, it was assumed that the components of psycho-emotional well-being may include the following personal characteristics: absence of depression and anxiety; energy and vitality; optimism; a sense of self-worth; self-acceptance; the ability to experience happiness; life satisfaction and inner calm; a sense of closeness with others; resilience; and cognitive effectiveness. Key aspects of achieving the psycho-emotional well-being of all participants in the educational process in preschool education institutions were examined, particularly those that influence teachers' professional activities, their personal lives, and the emotional state of other participants in the educational process. The main actions of the head of the institution aimed at creating a favorable microclimate within the staff were also identified.

In conclusion, it is determined that creating the psycho-emotional well-being of all participants in the educational process is the goal and the result of the activity of the head of a preschool education

institution and an indicator of its effectiveness, which largely depends on the management style and the implementation of innovative management.

**Key words:** innovation, innovative management, preschool education institution, *inclusion*, management activity, management of education, psycho-emotional well-being.

**Актуальність дослідження** зумовлено сучасними трансформаційними процесами в системі дошкільної освіти України, активним розвитком інклюзивної освіти та необхідністю забезпечення психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу. В умовах сучасних кризових викликів, зумовлених воєнним станом і соціально-економічною нестабільністю, що супроводжуються зростанням психоемоційного навантаження на учасників освітнього процесу, особливої актуальності набуває проблема створення психологічно безпечного освітнього середовища в закладах дошкільної освіти (ЗДО).

Сучасний заклад дошкільної освіти виконує не лише освітню, а й соціально-підтримувальну та адаптаційну функції, створюючи умови для гармонійного розвитку всіх дітей, зокрема дітей з особливими освітніми потребами. Реалізація цих завдань значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності керівника закладу та впровадження інноваційного менеджменту, спрямованого на формування сприятливого психоемоційного мікроклімату, підтримку ментального здоров'я педагогів і розвиток інклюзивної культури освітнього середовища.

Водночас аналіз наукових досліджень свідчить (Карамушка, 2011; Мармаза, 2016), що проблема взаємозв'язку інноваційного менеджменту та психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу в закладах дошкільної освіти в умовах інклюзії залишається недостатньо розробленою, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження, що визначається необхідністю вивчення ролі інноваційного менеджменту як системоутворюючого чинника забезпечення психоемоційного благополуччя у ЗДО в умовах інклюзії.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Питання інноваційного менеджменту в системі освіти досліджували як українські, так і зарубіжні науковці. Зокрема, теоретико-методологічні засади інноваційних процесів в освіті та управління освітніми організаціями розкрито у працях Л. Ващенко, Л. Даниленко,

П. Завліна, Л. Карамушки, Г. Ковальова, Н. Краснокутської, В. Кременя, В. Мадзігона, В. Маслова, О. Савченко, Н. Коломінського, О. Мармази та інших. У їхніх дослідженнях висвітлено сутність інноваційних процесів у системі освіти, визначено роль управлінської діяльності керівника у впровадженні освітніх інновацій та підвищенні ефективності функціонування освітніх організацій.

Вагомий внесок у розвиток теорії освітніх інновацій та управління освітніми змінами зробили зарубіжні дослідники освітнього менеджменту. Зокрема, М. Fullan обґрунтував механізми впровадження освітніх змін та інноваційних процесів у системі освіти. Проблеми освітнього менеджменту, управління інноваційними процесами та розвитку освітніх організацій розглядаються також у працях А. Hargreaves, D. Hopkins, T. Bush, які аналізують роль освітнього лідерства, управління змінами та формування інноваційної культури в освітніх установах.

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із розвитком інклюзивної освіти та формуванням інклюзивного освітнього середовища. Теоретичні та практичні засади інклюзії обґрунтовано у працях зарубіжних учених L. Florian, M. Ainscow, T. Booth, R. Slee, які розглядають інклюзивну освіту як системну трансформацію освітнього середовища, спрямовану на забезпечення рівних можливостей навчання та соціальної участі для всіх дітей. У їхніх дослідженнях підкреслюється важливість розвитку інклюзивної культури закладу освіти, партнерської взаємодії між учасниками освітнього процесу та управлінських стратегій, спрямованих на створення доступного й підтримувального освітнього середовища.

Водночас питання психологічного та емоційного благополуччя особистості широко представлені у працях сучасних українських психологів (Н. Лунченко, А. Вознюк, І. Бондар, М. Малкович та ін.). У міжнародній психологічній науці проблематика психологічного благополуччя досліджується у працях С. Ryff, Е. Diener, М. Seligman, які розглядають благополуччя як багатовимірний феномен, що поєднує когнітивні, емоційні та соціальні компоненти розвитку особистості.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених інноваційному менеджменту, інклюзивній освіті та проблемам психологічного благополуччя,

питання взаємозв'язку інноваційного менеджменту та психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу в закладах дошкільної освіти в умовах інклюзії залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Метою статті** є здійснення теоретичного аналізу ролі інноваційного менеджменту в забезпеченні психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу в закладах дошкільної освіти в умовах інклюзії, а також визначення ключових управлінських чинників і підходів, що сприяють створенню психологічно безпечного та комфортного освітнього середовища.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано комплекс теоретичних методів дослідження. Зокрема, застосовано аналіз і синтез наукових джерел для вивчення сучасних підходів до проблеми інноваційного менеджменту та психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування понять «інновація», «інноваційний менеджмент», «психоемоційне благополуччя»; узагальнення та систематизацію – для визначення основних чинників і компонентів психоемоційного благополуччя в умовах інклюзивного освітнього середовища; теоретичне моделювання – для обґрунтування ролі інноваційного менеджменту у створенні психологічно безпечного та підтримувального освітнього середовища в закладах дошкільної освіти.

**Результати дослідження.** У результаті проведеного теоретичного аналізу наукових джерел встановлено, що забезпечення психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу в ЗДО в умовах інклюзії є не окремим аспектом організації освітнього процесу, а системною характеристикою якості функціонування закладу. Психоемоційне благополуччя виявляється у стані психологічної безпеки, емоційного комфорту, внутрішньої стабільності, задоволеності взаємодією та можливості повноцінно реалізовувати себе в освітньому середовищі. У цьому контексті інноваційний менеджмент набуває значення не лише як інструмент модернізації управління, а й як механізм створення

умов, за яких психологічний добробут дітей, педагогів і батьків стає реальною управлінською метою та водночас показником ефективності діяльності ЗДО.

Проведений аналіз дав змогу стверджувати, що в умовах сучасних кризових викликів, високої емоційної напруги, інституційних змін та розвитку інклюзивної освіти саме управлінська система закладу визначає, чи буде освітнє середовище джерелом додаткового стресу, чи, навпаки, ресурсом підтримки, стабілізації та розвитку. Основне призначення інноваційного менеджменту в системі освіти полягає в забезпеченні чіткої, налагодженої, мобільної та оперативної діяльності управлінського апарату, здатного своєчасно реагувати на зміни, координувати дії колективу та приймати ефективні рішення в нестандартних умовах, що підкреслюють Найдъонов, Кот, 2009. Своєю чергою Даниленко акцентує, що сучасне управління освітою потребує залучення не лише організаційних, а й психологічних, діагностичних та інформаційних технологій, які підвищують якість управлінських рішень і забезпечують цілісність розвитку освітньої організації. У такому контексті інноваційний менеджмент у закладі дошкільної освіти виконує координувальну, прогностичну, мотиваційну, підтримувальну та розвивальну функції.

Водночас результати дослідження засвідчили, що психоемоційне благополуччя учасників освітнього процесу в ЗДО є категорією, яка потребує спеціального уточнення. У наукових джерелах це поняття рідше вживається як самостійне, частіше воно репрезентується через споріднені категорії: психологічне благополуччя, емоційне благополуччя, психічне здоров'я, ментальне здоров'я, суб'єктивне благополуччя, психологічний добробут, задоволеність життям. Таке понятійне поле відображено у працях Т. Титаренко, М. Савчина, Е. Балашова, Т. Данильченко, Н. Волинець, О. Климишина, Л. Яворовської, Л. Міщихи, М. Кулеші-Любінець, В. Кравченка, Г. Юрчинської, Л. Терлецької, І. Бондар, М. Малкович та інших українських дослідників. У міжнародній психологічній науці концептуальні засади благополуччя найбільш ґрунтовно розкрито у працях С. Ryff, Е. Diener та М. Seligman. Зокрема, Ryff, 1989, пов'язує благополуччя з самоприйняттям, позитивними взаєминами, автономією, життєвими цілями та особистісним

зростанням; Diener, 1984, акцентує на суб'єктивній оцінці життя та домінуванні позитивних емоцій; Seligman, 2011, у межах позитивної психології підкреслює значення позитивних емоцій, залученості, стосунків, смислу та досягнень.

Отже, психоемоційне благополуччя учасників освітнього процесу в ЗДО в умовах інклюзії визначено як інтегративний стан психологічної стабільності, емоційного комфорту, внутрішньої захищеності та задоволеності взаємодією в освітньому середовищі, що формується завдяки позитивним міжособистісним стосункам, психологічній безпеці, підтримувальному стилю управління, доступності допомоги та наявності умов для особистісного і професійного розвитку. Це визначення дає можливість розглядати психоемоційне благополуччя не лише як індивідуальний психічний стан, а й як результат цілеспрямованої організації освітнього середовища та управлінської політики закладу.

На основі теоретичного аналізу встановлено, що психоемоційне благополуччя учасників освітнього процесу має багатокomпонентну структуру. До її складу входить емоційний компонент, який виявляється у стабільності емоційного стану, здатності переживати позитивні емоції, знижувати інтенсивність негативних переживань і підтримувати внутрішню рівновагу; когнітивний компонент, пов'язаний із позитивною оцінкою власного життя, професійної діяльності та освітньої взаємодії; соціальний компонент, який охоплює якість міжособистісних стосунків, досвід прийняття, підтримки та включеності у спільну діяльність; особистісно-ресурсний компонент, що виявляється у стресостійкості, здатності до саморегуляції, резильєнтності, адаптивності та збереженні внутрішнього ресурсу; а також професійно-мотиваційний компонент, особливо значущий для педагогів, який передбачає професійну задоволеність, відчуття компетентності, цінності власної праці та готовність до професійного розвитку. Саме така структура дає змогу описувати психоемоційне благополуччя як системну єдність емоційних, когнітивних, соціальних і професійних проявів.

Серед особистісних особливостей прояву психоемоційного благополуччя можна виділити такі: відсутність виражених ознак тривожності та депресивності; енергійність; оптимістичність; відчуття власної цінності; самоприйняття; здатність

переживати щастя, задоволення від життя; внутрішній спокій; відчуття близькості з іншими; психологічна стійкість та когнітивна ефективність. У сукупності ці характеристики утворюють особистісний ресурс, який забезпечує можливість конструктивного функціонування в умовах високих вимог та змін. Особливо важливо, що в умовах інклюзивного освітнього процесу такі характеристики мають значення не лише для індивідуального самопочуття, а й для якості взаємодії між усіма суб'єктами освіти.

Варто зазначити, що психоемоційне благополуччя в ЗДО не виникає спонтанно, а формується за наявності певних організаційно-педагогічних умов:

1. Створення психологічно безпечного освітнього середовища. Таке середовище характеризується відсутністю психологічного насильства, емоційного тиску, дискримінації, приниження, страху помилки або осуду. Для дитини психологічна безпека означає можливість проявляти ініціативу, висловлювати емоції, бути прийнятою дорослими й однолітками, зберігаючи відчуття захищеності. Для педагога вона означає можливість працювати без постійного страху контролю, санкцій чи емоційного виснаження. Для батьків – упевненість у тому, що дитина перебуває в підтримувальному середовищі, а їхня участь у житті закладу має цінність.

2. Розвиток інклюзивної культури закладу дошкільної освіти. Як підкреслюють L. Florian, M. Ainscow, T. Booth, R. Slee, інклюзія не зводиться до формального включення дітей з особливими освітніми потребами до освітнього простору, а передбачає культурну трансформацію закладу. Інклюзивна культура є середовищним ресурсом психоемоційного благополуччя, оскільки формує атмосферу прийняття різноманітності, толерантності, взаємоповаги та підтримки. За таких умов дитина з ООП не переживає ізоляцію чи стигматизацію, педагоги мають чіткі ціннісні орієнтири взаємодії, а батьки відчувають причетність до спільної справи.

3. Сприятливий соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі. У працях Л. Карамушки доведено, що характер психологічного клімату безпосередньо впливає на професійну мотивацію педагогів, їхню стресостійкість,

задоволеність працею та ефективність діяльності. У результаті аналізу встановлено, що позитивний мікроклімат формується завдяки довірчим стосункам між працівниками, відкритості до співпраці, взаємній повазі, професійній підтримці, справедливому розподілу обов'язків, можливості висловлювати власну думку та бути почутим. У такому колективі знижується ризик конфліктності, підвищується згуртованість, посилюється готовність до інновацій і взаємодопомоги.

4. Ефективна управлінська діяльність керівника закладу дошкільної освіти. Саме керівник формує правила взаємодії, визначає тон комунікації, задає ціннісні орієнтири розвитку закладу і створює або не створює передумови для психологічно безпечного функціонування колективу. Результати дослідження засвідчили, що роль керівника закладу у забезпеченні психоемоційного благополуччя є визначальною з кількох причин.

По-перше, керівник регулює організаційне навантаження та розподіл відповідальності, а отже, впливає на рівень емоційного виснаження педагогів.

По-друге, він створює умови для участі працівників у прийнятті рішень, що підвищує їхню суб'єктність і професійну впевненість.

По-третє, саме керівник забезпечує відкритість інформації, прозорість змін і стабільність організаційної комунікації, що зменшує тривожність колективу.

По-четверте, він визначає, чи буде психологічна служба інтегрована в життя закладу як реальний ресурс підтримки, чи залишатиметься формальним елементом структури.

Поглиблений аналіз дозволив конкретизувати основні управлінські дії, які сприяють формуванню психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу. До них належать: демократизація управління і відмова від тиску як основного способу впливу; забезпечення прозорості та інформованості щодо життя колективу і майбутніх змін; делегування повноважень і підтримка ініціативи працівників; організація професійного навчання, спрямованого на розвиток психологічної культури, стресостійкості та навичок безконфліктної комунікації; залучення психологічної служби до системної роботи з педагогами; створення

комфортних умов праці; профілактика конфліктів; наставництво для молодих спеціалістів; організація неформальної комунікації, яка згуртовує колектив. Зазначені дії не є другорядними організаційними заходами, а становлять змістовне ядро управлінської політики, орієнтованої на благополуччя.

5. Організація психологічного супроводу учасників освітнього процесу. Йдеться не лише про реагування на проблемні ситуації, а про системну профілактичну й розвивальну діяльність психологічної служби. У дослідженні встановлено, що психологічний супровід має враховувати психодіагностику емоційного стану педагогів і дітей, індивідуальне та групове консультування, просвітницьку роботу, тренінги з емоційної саморегуляції, розвиток комунікативної компетентності, профілактику професійного вигорання та підтримку адаптації в кризових ситуаціях. Така робота дає змогу не лише виявляти ризики, а й запобігати накопиченню стресу та емоційного виснаження.

Особливе значення у забезпеченні психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу має професійне благополуччя педагогів, оскільки саме вони виступають центральною ланкою у формуванні емоційно підтримувального середовища для дітей. Педагог, який перебуває у стані хронічної втоми, тривоги або емоційного виснаження, не може повноцінно виконувати функцію психологічної підтримки вихованців. У зв'язку з цим психоемоційне благополуччя педагогів набуває подвійного значення: з одного боку, воно є самостійною цінністю, пов'язаною із збереженням психічного здоров'я працівників освіти, а з іншого – виступає важливою передумовою ефективної педагогічної взаємодії. У цьому контексті результати сучасних наукових досліджень (Ванько, 2024; Устименко, 2024; Dziuba, 2021; Kariou, 2021) підкреслюють необхідність систематичного моніторингу емоційного стану педагогів, зокрема оцінювання рівнів тривожності, професійного вигорання та задоволеності професійною діяльністю. Використання психодіагностичних інструментів дає змогу своєчасно виявляти ознаки емоційного виснаження, коригувати програми психологічного супроводу та запобігати негативним наслідкам професійного стресу.

Водночас психоемоційний стан педагогів безпосередньо впливає на атмосферу освітнього середовища та психологічний комфорт дітей. Тому благополуччя вихованців у ЗДО, особливо в умовах інклюзії, визначається не лише індивідуальними професійними якостями вихователя, а й особливостями організації освітнього простору. Для дитини важливими є стабільність режиму дня, передбачуваність взаємодії з дорослими, емоційна чутливість педагогів, визнання її потреб, доступність допомоги та можливість безпечної участі в колективній діяльності. В умовах інклюзивного середовища ці чинники набувають особливого значення, оскільки діти з ООП можуть бути більш чутливими до перевантаження, труднощів адаптації, сенсорного дискомфорту або соціального відторгнення. Саме тому управлінську діяльність у ЗДО має бути спрямовано не лише на організацію педагогічного процесу, а й на створення адаптованого освітнього середовища, яке враховує різноманітність потреб дітей і забезпечує їх психологічну безпеку та емоційний комфорт.

Не менш значущим суб'єктом психоемоційного благополуччя є батьки. Встановлено, що їхній емоційний стан, рівень довіри до закладу, відчуття прийняття та можливість бути залученими до освітнього процесу впливають як на загальний мікроклімат, так і на благополуччя дитини. За умови партнерської взаємодії між закладом і сім'єю знижується напруга, посилюється узгодженість виховних впливів і формується спільний простір підтримки дитини. Отже, психоемоційне благополуччя в ЗДО доцільно розглядати як мережевий ефект взаємодії дітей, педагогів, батьків, адміністрації та фахівців супроводу.

Отже, результати дослідження дають підстави стверджувати, що інноваційний менеджмент у закладах дошкільної освіти має бути спрямовано не лише на підвищення організаційної результативності, а й на формування особистісно орієнтованого освітнього середовища. За такого підходу ефективність управління визначається не тільки виконанням планових завдань, упровадженням освітніх інновацій чи досягненням формальних показників діяльності, а й станом психологічного клімату в колективі, рівнем довіри та взаємопідтримки, відчуттям

безпеки, залученістю учасників освітнього процесу та емоційною стійкістю педагогів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, на основі теоретичного аналізу наукових досліджень щодо проблеми інноваційного менеджменту у забезпеченні психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу в ЗДО в умовах інклюзії встановлено, що психоемоційне благополуччя є важливим показником якості освітнього середовища, який відображає рівень психологічної безпеки, емоційного комфорту, стабільності взаємодії та можливостей особистісного розвитку дітей, педагогів і батьків.

Визначено, що психоемоційне благополуччя формується як інтегративний стан, що поєднує емоційні, когнітивні, соціальні та особистісно-ресурсні компоненти й залежить не лише від індивідуальних особливостей учасників освітнього процесу, а й від організації освітнього середовища, характеру міжособистісної взаємодії та управлінської політики закладу.

Доведено, що інноваційний менеджмент у закладах дошкільної освіти є важливим механізмом підтримки психоемоційного благополуччя, оскільки сприяє розвитку інклюзивної культури, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підтримці професійного благополуччя педагогів та організації системного психологічного супроводу. Встановлено, що ефективність управління значною мірою визначається стилем керівництва, відкритістю комунікації, участю педагогів у прийнятті рішень і готовністю керівника створювати умови для професійної підтримки колективу. Особливу роль у забезпеченні психоемоційного благополуччя відіграє професійне благополуччя педагогів як передумова створення підтримувального освітнього середовища для дітей. Позитивний психологічний клімат у колективі, психологічний супровід, розвиток інклюзивної культури та партнерської взаємодії сприяють зниженню рівня професійного стресу, підвищенню задоволеності діяльністю та зміцненню емоційної стійкості педагогів.

Отже, інноваційний менеджмент у ЗДО доцільно розглядати як системоутворюючий чинник забезпечення психоемоційного благополуччя, що

сприяє формуванню особистісно орієнтованого та психологічно безпечного освітнього середовища.

Перспективи подальших досліджень пов'язано з розробленням моделі інноваційного управління ЗДО в умовах інклюзії та емпіричним вивченням ефективності управлінських стратегій, психологічного супроводу у сучасних умовах розвитку дошкільної освіти.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Мармаза, О. І. (2016). *Інноваційний менеджмент: навчально-методичний посібник*. Харків: Планета принт.
2. Коломінський, Н. Л. (1996). *Психологія педагогічного менеджменту*. Київ: Вища школа
3. Найдюнов, І., & Кот, Г. (2009). Головні важелі в управлінні якістю освіти. *Персонал. Журнал інтелектуальної еліти*, 1. Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=636>
4. Бондар, І., & Малкович, М. (2024). Психологічне благополуччя педагогів закладів дошкільної освіти в умовах війни. *Журнал Освітні обрії* №2 (59), (с.85–90)
5. Даниленко, Л. І. (2000). Основні проблеми освітньої інноватики в сучасній теорії та практиці. *Педагогічні інновації: Зб. наук. праць*, 6–12.
6. Василенко, В. О. (Ed.). (2003). *Інноваційний менеджмент*. Київ: ЦУЛ; Фенікс.
7. Ванько, К. І. (2024). Психологічна безпека освітнього середовища. Черкаси.
8. Устименко, К. Ю. (2024). Особливості емоційного вигорання фахівців у сфері освіти.
9. Dziuba, T. (n.d.). Mental health of teachers in educational institutions.
10. Kariou, A. (n.d.). Emotional labor and burnout among teachers.
11. Карамушка, Л. М. (2011). *Психологія управління*. Київ: Міленіум.
12. Коломінський, Н. Л. (1996). *Психологія педагогічного менеджменту*. Київ: Вища школа.
13. Мармаза, О. І. (2016). *Інноваційний менеджмент*. Харків: Планета Принт.
14. Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
15. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York: Teachers College Press.

16. Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). London: Sage Publications.
17. Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. London: RoutledgeFalmer.
18. Florian, L. (2014). *The SAGE handbook of special education* (2nd ed.). London: Sage Publications.
19. Booth, T., & Ainscow, M. (2011). *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools* (3rd ed.). Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education.
20. Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1), 7–16.
21. Slee, R. (2011). *The irregular school: Exclusion, schooling and inclusive education*. London: Routledge.
22. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
23. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
24. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
25. Титаренко, Т. М. (2018). *Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності*. Київ: Либідь.
26. Бондар, І., & Малкович, М. (2024). Психологічне благополуччя педагогів закладів дошкільної освіти в умовах війни. *Освітні обрії*, 2(59), 85–90.

## REFERENCES

1. Marmaza, O. I. (2016). *Innovatsiyni menedzhment: navchalno-metodychnyi posibnyk* [Innovative management: Educational and methodological guide]. Kharkiv: Planeta prynt [in Ukrainian].
2. Kolomynskyi, N. L. (1996). *Psykhohihiia pedahohichnoho menedzhmentu* [Psychology of pedagogical management]. Kyiv: Vyscha shkola [in Ukrainian].
3. Naidonov, I., & Kot, H. (2009). Holovni vazheli v upravlinni yakistiu osvity [Key levers in managing the quality of education]. *Personal. Zhurnal intelektualnoi elity*, 1. Retrieved from <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=636> [in Ukrainian].
4. Bondar, I., & Malkovych, M. (2024). Psykhohichne blahopoluchchia pedahohiv zakladiv doshkilnoi osvity v umovakh viiny [Psychological well-being of preschool education teachers in wartime]. *Osvitni obrii*, 2(59), 85–90. [in Ukrainian].
5. Danylenko, L. I. (n.d.). *Osnovni problemy osvitnoi innovatyky v suchasnii teorii i*

*praktytsi* [Main problems of educational innovation in modern theory and practice] [in Ukrainian].

6. Vasylenko, V. O. (Ed.). (2003). *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovative management]. Kyiv: TsUL; Feniks [in Ukrainian].
7. Vanko, K. I. (2024). *Psykhologichna bezpeka osvitnoho seredovyshcha* [Psychological safety of the educational environment]. Cherkasy. [in Ukrainian].
8. Ustymenko, K. Yu. (2024). *Osoblyvosti emotsiinoho vyhorannia fakhivtsiv u sferi osvity* [Features of emotional burnout among specialists in the field of education]. [in Ukrainian].
9. Dziuba, T. (n.d.). Mental health of teachers in educational institutions. [in English].
10. Kariou, A. (n.d.). Emotional labor and burnout among teachers. [in English].
11. Karamushka, L. M. (2011). *Psykhohihiia upravlinnia* [Psychology of management]. Kyiv: Milenium. [in Ukrainian].
12. Kolomynskyi, N. L. (1996). *Psykhohihiia pedahohichnoho menedzhmentu* [Psychology of pedagogical management]. Kyiv: Vyshcha Shkola. [in Ukrainian].
13. Marmaza, O. I. (2016). *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation management]. Kharkiv: Planeta Prynt. [in Ukrainian].
14. Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press. [in English].
15. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press. [in English].
16. Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). London: Sage Publications. [in English].
17. Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. London: RoutledgeFalmer. [in English].
18. Florian, L. (2014). *The SAGE handbook of special education* (2nd ed.). London: Sage Publications. [in English].
19. Booth, T., & Ainscow, M. (2011). *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools* (3rd ed.). Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education. [in English].
20. Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1), 7–16. [in English].
21. Slee, R. (2011). *The irregular school: Exclusion, schooling and inclusive education*. London: Routledge. [in English].
22. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. [in English].
23. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. [in

English].

24. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press. [in English].

25. Tytarenko, T. M. (2018). *Zhyttievyi svit osobystosti: U mezhakh i za mezhamy budennosti* [Life world of personality: Within and beyond everyday life]. Kyiv: Lybid. [in Ukrainian].

26. Bondar, I., & Malkovych, M. (2024). Psykholohichne blahopoluchchia pedahohiv zakladiv doshkilnoi osvity v umovakh viiny [Psychological well-being of preschool education teachers in wartime]. *Osvitni obrii*, 2(59), 85–90. [in Ukrainian].

**Матеріал надійшов до редакції 20.02.2026 р.**

**Прорецензовано 12.03.2026**

**Схвалено до друку 30.03.2026**

**УДК: 376:159.94/.95:81'233:003-053.5:373.3:81'234:003(045)**

**Катерина Кучіна,**

аспірантка Інституту спеціальної педагогіки і психології

імені Миколи Ярмаченка НАПН України

[ekaterina\\_kuchina@ukr.net](mailto:ekaterina_kuchina@ukr.net)

[orcid.org/0009-0005-2858-4030](https://orcid.org/0009-0005-2858-4030)

**Kateryna Kuchina,**

Postgraduate of Mykola Yarmachenko

Institute of Special Pedagogy and Psychology

of the NAES of Ukraine

Інститут спеціальної педагогіки і психології

імені Миколи Ярмаченка НАПН України, Київ, Україна

вул. М. Берлінського 9, Київ, 04060, Україна

Mykola Yarmachenko Institute

of Special Pedagogy and Psychology

of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine