

Шолох Олена

<https://orcid.org/0000-0001-5258-8086>

Кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки, методики викладання історії
та суспільних дисциплін, Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка
(Чернігів, Україна) E-mail: osholoh72@gmail.com

ДО ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті акцентовано увагу на тому, що в сучасному світі цифрова трансформація стає невід'ємною складовою розвитку будь-якої сфери, де освітня галузь не є винятком. Цифрові технології активно інтегрують у процеси управління, організацію навчальної діяльності та взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу. Для майбутніх менеджерів освіти це створює нові виклики: вони повинні не лише володіти традиційними управлінськими навичками, а й розвивати цифрову компетентність, здатність ефективно використовувати технології у професійній діяльності та адаптувати колектив до умов цифрового середовища.

Мета статті. Метою статті є аналіз процесу формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів освіти в умовах цифрової трансформації, визначення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на їх розвиток, а також розробка стратегій і методів підвищення цифрової компетентності керівників освітніх закладів.

Методологія дослідження. Методологія дослідження базується на комплексному підході, який поєднує теоретичний аналіз наукових джерел, порівняльний аналіз національного та міжнародного досвіду, систематизацію факторів розвитку професійних компетентностей, а також аналіз сучасних освітніх технологій. Використовуються методи системного узагальнення, проектної діяльності та оцінки ефективності управлінських рішень.

Наукова новизна. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі процесу формування професійних компетентностей менеджерів освіти з урахуванням цифрової трансформації, виокремленні внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток компетентностей та інтеграції сучасних цифрових інструментів і методів навчання у процес професійного розвитку майбутніх менеджерів освіти.

Висновки дослідження. Формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів освіти в умовах цифрової трансформації є багаторівневим і системним процесом. Комплексний підхід, який поєднує організаційні та індивідуальні стратегії розвитку, використання цифрових інструментів та проектної діяльності, а також увагу до психологічного благополуччя керівника, забезпечує ефективне управління освітніми закладами та постійне підвищення кваліфікації менеджерів освітніх установ.

Ключові слова: цифрова трансформація, професійна компетентність, менеджер освіти, цифрова компетентність, управління змінами.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими практичними завданнями. Сучасні зміни в освіті, зумовлені цифровою трансформацією, висувають нові вимоги до компетентностей менеджерів закладів освіти, від яких тепер очікують не лише виконання адміністративних функцій, а й здатності стати ініціатором цифрових інновацій. Традиційні управлінські навички доповнюються цифровою грамотністю, лідерством у цифровому середовищі та здатністю ефективно управляти змінами.

Ключовим завданням менеджера стає розбудова адаптивних і технологічних систем, які попри цифровізацію залишаються зосередженими на розвитку людини, сучасний управлінець в освіті перетворюється на стратегічного лідера цифрових перетворень, чия місія полягає в проектуванні інноваційних освітніх екосистем, в яких високі технології гармонійно поєднуються з гуманістичними цінностями. Проблема полягає в недостатньому рівні цифрових компетентностей керівників в Україні та необхідності розробки системних стратегій їхнього розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить, що цифрова трансформація освіти впливає на всі рівні управлінської діяльності. Вітчизняні вчені В. Кремень та В. Биков у своїх працях заклали методологію «цифрового університету», наголошуючи на тому, що керівник має володіти концептуальним розумінням хмарних технологій для управління закладом.

Дослідниця Г. Сльнікова розглядає адаптивне управління, що є критично важливим для сучасного менеджера закладу освіти, який працює в умовах невизначеності та постійного оновлення програмного забезпечення. Науковець Л. Карамушка фокусує увагу на психологічних аспектах управління, підкреслюючи, що в умовах цифрової трансформації менеджер має розвивати «цифрову емпатію» та здатність підтримувати психологічне здоров'я колективу в дистанційному режимі. Н. Морзе та О. Глазунова детально досліджують модель цифрових компетентностей менеджерів закладів освіти, пропонуючи конкретні рамки для оцінювання рівня їхньої управлінської компетентності. Дослідники Т. Іваненко, О. Коваль розглядають проблему цифрових компетентностей, лідерства в освіті та цифрової трансформації управлінської діяльності в освітній галузі.

Попри значну кількість наукових праць, дотичних до проблем цифрової трансформації в освіті та педагогічного менеджменту в сучасних умовах, на наш погляд, питання професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти потребує додаткової уваги з боку педагогічних досліджень, що й зумовило вибір теми статті.

Мета статті – аналіз процесу формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів освіти в умовах цифрової трансформації, визначення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на їхній розвиток, розробка стратегій і методів підвищення цифрової компетентності керівників закладів освіти.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація освіти є однією з найактуальніших тенденцій розвитку сучасного суспільства, яка суттєво впливає на рівень управлінської діяльності в освітній галузі. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій в освітній процес, автоматизацію адміністративних процедур, використання онлайн-платформ для комунікації та управління змінами, а також розвиток нових методів моніторингу та оцінювання якості освітніх послуг [2].

Аналіз міжнародної освітньої практики свідчить про те, що в державах Європейського Союзу формування цифрових компетентностей керівників є обов'язковим елементом підготовки, який забезпечує ефективну адаптацію закладів до змін, а розвиток цифрових дескрипторів у структурі професійної компетентності управлінців – це фундаментальний компонент їхньої професійної підготовки. Такий підхід виступає стратегічним механізмом, що гарантує високу життєздатність та гнучку адаптацію освітніх інституцій до динамічних викликів глобального цифрового середовища. Інтеграція цифрового компонента в систему підвищення кваліфікації менеджерів освіти дає змогу закладам не лише оперативно реагувати на технологічні зміни, а й випереджати їх, перетворюючи цифровізацію на інструмент стратегічного розвитку.

Згідно з основними положеннями досліджень Т. Іваненко [1], цифрова трансформація змінює характер компетентностей, необхідних менеджерам освіти, традиційні управлінські навички доповнюються цифровою грамотністю, здатністю використовувати нові інструменти для оцінки ефективності освітніх процесів, а також умінням впроваджувати інноваційні методики в освітньому середовищі.

Як зауважує І. Петренко, особливо актуальним стає управлінське лідерство в цифровому середовищі, що включає здатність мотивувати колектив до використання технологій, організувати дистанційну взаємодію та управляти змінами, викликаними цифровізацією освітнього процесу [3].

Вітчизняний досвід свідчить про те, що в Україні цифрова трансформація освіти поступово впроваджується у закладах вищої освіти та закладах загальної середньої освіти, але водночас, багато освітніх менеджерів мають недостатній рівень цифрових компетентностей, що обмежує ефективність управлінських рішень та адаптацію закладів до нових вимог соціуму [2].

Для порівняння: в країнах Європейського Союзу (Фінляндія, Естонія, Нідерланди) цифрові компетентності керівників освіти є першочерговою складовою професійної підготовки та підвищення кваліфікації, що забезпечує швидшу адаптацію закладів до змін та підвищує ефективність управління [6].

Ключові професійні компетентності, необхідні менеджерам освіти в умовах цифрової трансформації, включають:

- цифрову грамотність – вміння користуватися сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, новими платформами, онлайн-сервісами та інструментами дистанційного навчання [2];

- лідерство в цифровому середовищі – здатність мотивувати колектив до використання інноваційних технологій, ефективно комунікувати дистанційно, організувати освітній процес у змішаному або дистанційному форматі [3];

- управління змінами – навички планування, впровадження та оцінки результатів трансформаційних процесів, адаптація колективу до нових умов та мотивація до використання нових технологій [2].

Таким чином, сучасний стан цифрової трансформації освіти диктує необхідність оновлення системи підготовки менеджерів освіти, інтеграції в навчальні програми цифрових компетентностей і використання інноваційних методів розвитку управлінської теорії та практики [1; 5].

Цей аналіз свідчить про актуальність дослідження, оскільки розвиток професійних компетентностей менеджерів освіти безпосередньо впливає на ефективність управління освітніми закладами в умовах швидких змін та поступальної цифровізації суспільства. В Україні багато закладів освіти активно впроваджують елементи цифрового управління, проте значна частина менеджерів не володіє необхідним рівнем цифрових компетентностей.

Науковцями схарактеризовано чинники, що впливають на розвиток професійних компетентностей: внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники включають мотивацію, готовність до змін, особистісні якості –

такі, як відповідальність, самодисципліна, критичне мислення, здатність до адаптації в умовах невизначеності, готовність приймати рішення у стресових ситуаціях та емоційна стійкість, що безпосередньо впливають на швидкість освоєння цифрових технологій і рівень ефективності управлінських рішень [2].

Менеджери з високим рівнем внутрішньої мотивації активно долучаються до освітніх ініціатив, використовують цифрові інструменти для організації освітнього процесу та управління персоналом, що підтверджують результати досліджень Т. Іваненка [1].

Особлива роль внутрішніх чинників полягає у здатності керівника до саморефлексії та саморозвитку, оскільки менеджери, які усвідомлюють потребу в постійному навчанні та вдосконаленні цифрових навичок, демонструють вищу ефективність управління освітнім закладом у кризових і трансформаційних умовах [4]. Самоосвіта, участь у тренінгах, вебінарах та професійних спільнотах забезпечують безперервний розвиток компетентностей, формуючи здатність до швидкої адаптації.

Зовнішні чинники включають державну політику, соціальні й економічні умови, підтримку з боку адміністрації та доступ до сучасних освітніх ресурсів. Так, на думку О. Ковалю [2], ефективна цифрова трансформація неможлива без державних програм, що спрямовані на підвищення кваліфікації керівників, забезпечення закладів сучасними інформаційними технологіями та створення нормативно-правової бази для впровадження інновацій в освітньому процесі.

Зовнішнє середовище також включає доступ до міжнародного досвіду та обміну практиками. Наприклад, участь у міжнародних конференціях, семінарах та обмін стажуваннями дозволяє українським менеджерам освіти ознайомитися з передовими технологіями управління й навчання, запозичувати інноваційні підходи та впроваджувати їх у власних закладах [5].

Варто зазначити, що внутрішні та зовнішні чинники взаємодіють між собою: високий рівень внутрішньої мотивації без підтримки зовнішнього середовища може бути недостатнім, а навіть найсприятливіше зовнішнє середовище не дасть результату без готовності керівника до навчання та змін. Ця взаємодія підкреслює необхідність комплексного підходу до розвитку професійних компетентностей менеджерів освіти, який включає створення сприятливого зовнішнього середовища [1].

Натомість, визначення та аналіз чинників розвитку професійних компетентностей керівників закладу освіти створюють основу для прогнозування стратегій їхнього формування. Для ефективного управління освітнім закладом у цифрову епоху недостатньо лише розуміння сучасного стану та факторів, що впливають на компетентності – необхідно сформувати конкретні методики та інструменти, що забезпечать системний розвиток професійних навичок у менеджерів освіти.

Однією з основних стратегій є організаційна підтримка керівника закладу освіти, що передбачає створення комплексних програм професійного розвитку, які включають тренінги, семінари, вебінари та менторські програми. Дослідження О. Ковалю [2] свідчать про те, що системне навчання керівників з використанням інтерактивних методів сприяє кращому засвоєнню новітніх технологій управління та педагогічних інновацій. Подібні результати отримані й у міжнародних дослідженнях, зокрема J. Smith [5], який зазначає, що впровадження комплексних освітніх програм для керівників шкіл підвищує рівень цифрової грамотності та управлінських навичок.

Важливим складником стратегії формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти в умовах цифрової трансформації є індивідуальний розвиток майбутнього керівника закладу освіти, що включає самоосвіту, активну участь у професійних спільнотах, використання онлайн-платформ для навчання – таких, як Coursera, edX, Udemu тощо.

Дослідник Т. Іваненко [1] підкреслює, що систематичне самонавчання та обмін досвідом з колегами сприяє формуванню здатності швидко реагувати на зміни у професійному середовищі та підвищує рівень адаптивності керівника.

Однією з ключових стратегій є впровадження цифрових інструментів для управлінської діяльності, до яких належать платформи для організації дистанційного навчання, системи управління освітнім процесом (LMS), хмарні сервіси та мобільні додатки.

На думку І. Петренка [4], ефективне використання цифрових інструментів дозволяє майбутнім і діючим менеджерам освіти оптимізувати розвиток професійної діяльності та забезпечити доступність освітніх ресурсів для всіх учасників освітнього процесу. Стратегія формування компетентностей також передбачає активне залучення менеджерів освіти до науково-дослідної діяльності, впровадження проєктного підходу та участі в реалізації інноваційних освітніх проєктів. Це не лише дає змогу закріпити набуті знання на практиці, а й формує навички стратегічного мислення, управління змінами та прийняття обґрунтованих рішень у складних умовах.

Як зазначає Т. Іваненко [1], проєктна діяльність розвиває критичне мислення та сприяє формуванню лідерських якостей як невід'ємної частини професійних компетентностей сучасного менеджера освіти.

Не менш важливим аспектом є психологічна підтримка та формування резильєнтності керівників, оскільки стресостійкість, вміння справлятися з конфліктними ситуаціями, емоційна стабільність та комунікативна компетентність підвищують ефективність управлінських рішень.

Таким чином, стратегії розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти включають комплекс організаційних та індивідуальних заходів, інтеграцію цифрових технологій і проєктної діяльності, а також увагу до психологічного благополуччя керівника. Цей системний підхід

забезпечує готовність майбутнього менеджера до ефективного управління закладом освіти в цифрову епоху та створює передумови для його постійного професійного зростання та самовдосконалення.

Ефективний розвиток професійних компетентностей менеджерів освіти у цифрову епоху неможливий без використання сучасних інструментів та методів навчання, спрямованих на формування як практичних, так і аналітичних навичок, розвиток цифрової грамотності, лідерських якостей та здатності до прийняття ефективних управлінських рішень, при цьому важливо, що вибір методів має відповідати сучасним вимогам управлінської діяльності та специфіці цифрового середовища [2].

Одним з основних інструментів розвитку компетентностей здобувачів є онлайн-курси та вебінари, що дають змогу майбутнім менеджерам освіти освоювати нові методики, знайомитися з інноваційними практиками управління та підвищувати цифрову грамотність у зручний для них час. Платформи на кшталт Coursera, edX, Udemu та Prometheus надають доступ до широкого спектру курсів, що включають теоретичні лекції, практичні завдання та інтерактивні дискусії. За результатами досліджень Т. Іваненка [1], участь у таких онлайн-курсах підвищує ефективність управлінських рішень та покращує навички цифрового лідерства.

Мобільні додатки та інтерактивні матеріали також відіграють важливу роль у формуванні та розвитку професійних компетентностей менеджерів освіти, тому майбутнім управлінцям слід усвідомити, що використання освітніх платформ, електронних бібліотек, інтерактивних презентацій та додатків для організації професійної діяльності дає змогу менеджерам освіти підвищувати власну ефективність, одночасно забезпечуючи оперативний доступ до актуальної інформації.

Проектна діяльність – потужний метод розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти, вона передбачає створення та реалізацію практичних проєктів, які дозволяють закріплювати теоретичні знання та розвивати аналітичне та стратегічне мислення. Такі проєкти можуть включати впровадження інноваційних освітніх технологій у школах, розробку програм професійного розвитку для персоналу, аналіз ефективності цифрових ресурсів.

Погоджуючись з думкою Т. Іваненка [1] слід зазначити, що проєктна діяльність стимулює креативність, відповідальність та командну роботу в педагогічних колективах.

На наше переконання, комплексне використання онлайн-курсів, мобільних додатків, інтерактивних матеріалів та проєктної діяльності сприяє створенню ефективної моделі розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти.

Після впровадження стратегій і використання сучасних інструментів розвитку професійних компетентностей менеджерів освіти важливо здійснити системну оцінку ефективності цього процесу, що дає змогу визначити, наскільки реалізовані заходи сприяють розвитку ключових компетентностей – таких, як цифрова грамотність, лідерські якості, здатність до стратегічного управління та ефективної комунікації.

Основою оцінювання є визначення критеріїв ефективності, які повинні відображати як особистісний розвиток менеджера, так і його вплив на організацію в цілому. До таких критеріїв належать: рівень володіння цифровими інструментами, здатність приймати управлінські рішення у складних умовах, ефективність організації навчального процесу, розвиток комунікативних навичок та управлінських компетентностей [4].

Методи оцінювання можуть бути різноманітними та комбінованими для комплексної картини ефективності. До найпоширеніших з них належать: анкетування та опитування керівників і підлеглих для визначення суб'єктивного сприйняття змін; тестування та перевірка рівня цифрової грамотності; аналіз результатів проєктної та практичної діяльності; спостереження за взаємодією керівника з колективом та аналіз динаміки результатів діяльності закладу [2].

Крім того, оцінка ефективності повинна бути не одноразовою, а безперервною, інтегрованою у процес професійного розвитку, що уможливує моніторинг динаміки змін, своєчасного коригування стратегій та інструментів навчання й забезпечує стійке підвищення рівня професійних компетентностей менеджерів освіти.

Висновки. Отже, формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів освіти в умовах цифрової трансформації є багаторівневим і системним процесом, що потребує інтеграції теоретичних знань, практичних навичок та цифрових технологій. Цифрова трансформація в цьому контексті перестає бути лише технічним викликом, вона стає простором для розкриття внутрішнього потенціалу керівника закладу освіти, адже лише через синергію академічної ґрунтовності та інноваційних технологій можна досягти того рівня освітнього менеджменту, де кожен управлінський крок наповнений змістом, а цифрові інструменти слугують провідниками фахової компетентності. Комплексний підхід до професійного розвитку, що включає організаційні та індивідуальні стратегії, дає змогу підготувати керівників, здатних ефективно управляти закладами освіти в умовах сучасних цифрових викликів.

Таким чином, формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів освіти в умовах цифрової трансформації вимагає органічної інтеграції теоретичного фундаменту, прикладного інструментарію та стратегічного бачення цифрових технологій.

Для подальших досліджень важливо вивчати нові технології цифрового навчання, оцінювати їхній вплив на професійну діяльність менеджерів та розробляти інноваційні моделі підвищення цифрової компетентності в сучасних закладах освіти.

References

1. Іваненко Т. П. Лідерство та цифрові компетентності в освіті. Львів : Науковий центр освіти, 2021. 214 с.
Ivanenko T. P. (2021). Liderstvo ta tsyfrovi kompetentnosti v osviti [Leadership and digital competencies in education]. Lviv : Naukovyi tsentr osvity, 214 p. [in Ukrainian].
2. Коваль О. В. Цифрова трансформація управлінської діяльності в освіті. Київ : Освіта, 2020, 196 с.
Koval, O. V. (2020). Tsyfrova transformatsiia upravlinskoi diialnosti v osviti [Digital transformation of management activities in education]. Kyiv : Osvita, 196 p. [in Ukrainian].
3. Петренко І. В. Менеджмент освіти в умовах цифровізації. Харків : Педагогічна думка, 2021. 232 с.
Petrenko, I. V. (2021). Menedzhment osvity v umovakh tsyfrovizatsii [Educational management in the context of digitalization]. Kharkiv : Pedahohichna dumka, 232 p. [in Ukrainian].
4. Петренко І. В. Розвиток цифрових компетентностей керівника закладу освіти. Дніпро : Видавництво ДНУ, 2022. 178 с.
Petrenko, I. V. (2022). Rozvytok tsyfrovyykh kompetentnostei kerivnyka zakladu osvity [Development of digital competencies of the head of an educational institution]. Dnipro: Vydavnytstvo DNU, 178 p. [in Ukrainian].
5. Smith, J. (2019). Digital leadership in education: Global perspectives. London : Routledge, 218 p. [in English].
6. Spante, M., Hashemi, S. S., Lundin, M., & Algers, A. (2018). Digital competence and digital literacy in higher education research: A systematic review. *Computers & Education*, 122, 142–154 [in English].

Sholokh Olena

<https://orcid.org/0000-0001-5258-8086>

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Pedagogy,
Methods of Teaching History and Social Disciplines,
T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Colegium»
(Chernihiv, Ukraine) E-mail: osholoh72@gmail.com

FEATURES OF THE FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF FUTURE EDUCATION MANAGERS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

In the modern world, digital transformation is becoming an integral part of the development of any sphere, and the education industry is no exception. Digital technologies are actively changing management processes, the organization of educational activities and interaction with all participants in the educational process. This creates new challenges for education managers: they must not only possess traditional management skills, but also develop digital competence, the ability to effectively use technologies in professional activities and adapt the team to the conditions of the digital environment.

Purpose of the article. *The purpose of the article is to analyze the process of forming professional competences of future education managers in the conditions of digital transformation, identify key internal and external factors influencing their development, as well as develop strategies and methods for increasing the digital competence of heads of educational institutions.*

Research methodology. *The study is based on a comprehensive approach that combines theoretical analysis of scientific sources, comparative analysis of national and international experience, systematization of factors of development of professional competencies, as well as analysis of modern educational technologies. Methods of analytics, system generalization, project activity and assessment of effectiveness of management decisions were used.*

Scientific novelty. *The scientific novelty of the study lies in a comprehensive analysis of the process of formation of professional competencies of education managers taking into account digital transformation, identification of internal and external factors influencing the development of competencies, and integration of modern digital tools and teaching methods into the professional development strategy.*

Research conclusions. *The formation of professional competencies of future education managers in the context of digital transformation is a multi-level and systemic process. A comprehensive approach that combines organizational and individual development strategies, the use of digital tools and project activities, as well as attention to the psychological well-being of the manager, ensures effective management of educational institutions and continuous improvement of managers skills.*

Keywords: *digital transformation, professional competence, education manager, digital competence, change management.*

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025

Рецензент: доктор пед. наук, професор **Янченко Т.В.**