

УДК 378.147:004

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6\(36\)-854-867](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-854-867)

Березюк Олексій Валерійович здобувач PhD, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир, тел.: (096) 98-23-791, <https://orcid.org/0009-0008-4123-2023>

ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНЦІВ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ

Анотація. В статті розглядається проблема обґрунтування педагогічних умов формування цифрової компетентності управлінців освітніми закладами.

Цифрова компетентність дозволяє педагогу бути успішним в сучасному інформаційному просторі, керувати інформацією, приймати рішення, формувати компетентності, що необхідні для реалізації освітньої діяльності.

Від керівника освітнього закладу очікується не лише ефективне управління навчальним процесом, а й здатність інтегрувати цифрові технології у всі сфери діяльності закладу. Це потребує не лише базових технічних знань, а й стратегічного мислення, цифрової грамотності та вміння організувати відповідне цифрове середовище для педагогів і здобувачів освіти.

Цифрова компетентність керівника є однією з ключових складових його професійної компетентності, адже саме він відповідає за впровадження інновацій, створення умов для цифрового розвитку педагогічного колективу та ефективного функціонування закладу освіти в умовах цифрової епохи.

Формувальний характер освітнього процесу навчальних закладів щодо цифровізації досягається шляхом створення певних педагогічних умов.

На основі аналізу наукової літератури педагогічні умови розглядаються як сукупність різних факторів, нерозривно пов'язаних один з одним, у процесі використання яких можливе досягнення поставленої мети. Педагогічні умови формування будь-якої компетентності – це сукупність певних чинників, за допомогою яких особистість буде набувати компетентності в певній галузі.

На основі вивчення психолого-педагогічної літератури, пілотажного опитування управлінців освітніми закладами виділено та проаналізовано педагогічні умови, а саме: зорієнтованість педагогічного процесу освітніх закладів на формування цифрової компетентності в системі управління освітніми закладами; цілеспрямована позитивна мотивація в управлінців освітніми закладами щодо використання комп'ютерних технологій для формування цифрової компетентності; забезпечення в діяльності управлінців освітніми



зкладами процесу розвитку цифрових компетенцій, професійних здібностей, власної творчої діяльності; застосування інтегрованого підходу до вибору та використання методично доцільних форм і методів формування цифрової компетентності в управлінців освітніми закладами.

Цифрова компетентність управлінця освітнім закладом є результат оволодіння сучасними цифровими та інформаційними технологіями та вмінням ефективності їх застосовувати у власній професійній діяльності, що формується на основі оволодіння змістовим, діяльнісним і мотиваційним аспектами роботи з інформацією.

Ключові слова: педагогічні умови, компетентність, цифрова компетентність, освітні заклади, система управління, управлінці освітніми закладами, технології, комп'ютерні технології, засоби комп'ютерних технологій.

Bereziuk Oleksii Valeriiovych PhD candidate, Ivan Franko Zhytomyr State University, Zhytomyr, tel.: (096) 98-23-791, <https://orcid.org/0009-0008-4123-2023>

JUSTIFICATION OF PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR THE FORMATION OF DIGITAL COMPETENCE OF EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGERS

Abstract. The article deals with the problem of substantiating the pedagogical conditions for the formation of digital competence of managers of educational institutions.

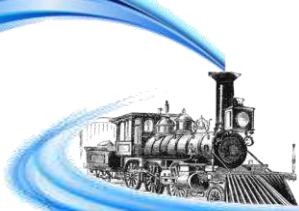
Digital competence allows a teacher to be successful in the modern information space, manage information, make decisions, and develop the competencies necessary for the implementation of educational activities.

The head of an educational institution is expected not only to manage the educational process effectively, but also to be able to integrate digital technologies into all areas of the institution's activities. This requires not only basic technical knowledge, but also strategic thinking, digital literacy, and the ability to organize an appropriate digital environment for teachers and students.

The digital competence of a manager is one of the key components of his/her professional competence, as he/she is responsible for introducing innovations, creating conditions for the digital development of the teaching staff and the effective functioning of the educational institution in the digital age.

The formative nature of the educational process of educational institutions in terms of digitalization is achieved by creating certain pedagogical conditions.

Based on the analysis of scientific literature, pedagogical conditions are considered as a set of different factors that are inextricably linked to each other, in the process of using which it is possible to achieve the goal. The pedagogical conditions



for the formation of any competence are a set of certain factors through which a person will acquire competence in a particular field.

Based on the study of psychological and pedagogical literature, a pilot survey of managers of educational institutions, the following pedagogical conditions are identified and analyzed: orientation of the pedagogical process of educational institutions to the formation of digital competence in the system of management of educational institutions; purposeful positive motivation of managers of educational institutions to use computer technologies to form digital competence; ensuring the development of digital competence in the activities of managers of educational institutions.

The digital competence of an educational institution manager is the result of mastering modern digital and information technologies and the ability to effectively apply them in their own professional activities, which is formed on the basis of mastering the content, activity and motivational aspects of working with information.

Keywords: pedagogical conditions, competence, digital competence, educational institutions, management system, educational institution administrators, technologies, computer technologies, means of computer technologies.

Постановка проблеми. Вивчення досвіду формування цифрової компетентності педагогічних працівників у вітчизняній та зарубіжній освіті показує, що сучасний педагог, а управлінець освітнього закладу, в першу чергу, повинен відповідати соціальним та технологічним викликам сучасності, володіти новітніми комп'ютерними технологіями, уміти застосовувати їх в професійній діяльності й у житті загалом.

Показниками досягнення певного рівня сформованості цифрової компетентності працівника в системі освіти є дескриптори компонентів Європейської рамки цифрової компетентності. Усвідомлення педагогічними працівниками освітніх закладів необхідності володіння певним рівнем цифрової компетентності, застосування інформаційно-комп'ютерних методів і засобів в освітньому процесі зумовили розроблення певних технологій її формування.

Цифрова компетентність дозволяє педагогу бути успішним в сучасному інформаційному просторі, керувати інформацією, приймати рішення, формувати компетентності, що необхідні для реалізації освітньої діяльності. Особливо актуальним це є для системи управління освітніми закладами, бо цифрова компетентність управлінців освітніми закладами є поєднання знань, вмінь, навичок та цифрового етикету використання комп'ютерних технологій в органах управління, у внутрішньому та зовнішньому цифровому середовищі професійної діяльності.

Цифрові технології оптимізують управлінські процеси та суттєво розширюють можливості як керівника, так і кожного педагога. Саме тому крім



базової цифрової компетентності (вміння працювати з текстовими редакторами, створювати презентації, користуватись окремими додатками у мережі Інтернет тощо) сучасний керівник закладу освіти та педагог повинні володіти інноваційними методами та технологіями для ефективного впровадження дистанційного, змішаного, асинхронного й синхронного, хмарного навчання, перевернутого та віртуального класів, e-learning платформ, гейміфікації, цифрового сторітелінгу, системи управління освітнім процесом тощо.

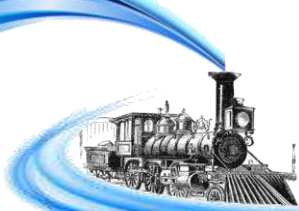
Реалізація всього цього вимагає оптимізації процесу управління. Адже сучасний управлінець повинен виступати і в ролі інноватора, менеджера-організатора освітнього процесу, дослідника професійної діяльності, бути академічно мобільним та чинити розвивальний вплив на освітню траєкторію. Основою даного процесу є організаційно-педагогічні умови цифровізації в освіті. Це чітко визначено в Програмі «Нова українська школа» (2016р.) [1], у професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (2021р.) [2], в «Концепції розвитку цифрових компетентностей» (2021 р.) [3] та інших освітніх документах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема цифрової компетентності педагога та окремі аспекти її формування в освітньому процесі висвітлено в працях В. Бикова [4], Р. Гуревича [5], М. Жалдака, О. Овчарук, О. Мирошниченко, О. Спіріна, А. Суценка, М. Шишкіної [5] та інших вчених. Науковці в своїх пошуках звертають увагу, в першу чергу, на важливість вибору способів формування цифрової компетентності.

Різні напрями та підходи формування цифрової компетентності розглядались вченими О. Базелюк, Л. Гавріловою, Г. Козловою, О. Кривоносом, Т. Сергеевою, Я. Топольник та іншими. Проблемі формування цифрової компетентності керівника закладу освіти присвятили свої наукові доробки В. Биков [4], В. Дзюба, І. Воротнікова, Л. Калініна [6], О. Овчарук, Т. Шевченко та інші.

Детально аналізують питання, що стосуються розкриття педагогічних умов формування цифрової компетентності фахівців різних сфер Н. Белова [7], Г. Голубова, Р. Гуревич [5], Т. Захарченко [8], В. Манько, П. Підкасистий, О. Федорова, Б. Чижевський та інші. Аналіз праць вчених свідчить, що на шляху вибору педагогічних умов формування цифрової компетентності особистості постають суперечності між: неповною визначеністю конкретних вимог, що стосується підготовки фахівців у нормативних документах та реальною потребою у висококваліфікованих кадрах, що є компетентними в певній галузі; неузгодженістю нормативних вимог щодо формування цифрової компетентності освітян та необхідністю розробки чітких орієнтирів організації педагогічного процесу в освітніх закладах.

Тому **метою** нашої статті є обґрунтування педагогічних умов формування цифрової компетентності управлінців освітніх закладів.



Виклад основного матеріалу. Збільшення впливу інформаційних концепцій суспільного розвитку, посилення процесу глобалізації, стрімке зростання обсягу і ролі інформацій, розширення освітніх можливостей в умовах цифрового навчання висувають нові вимоги до особистості педагога як фахівця та компетентнісних характеристик управлінця освітнім закладом і передбачають оптимізацію змісту їх цифрової підготовки.

Оптимізації та цифровізації освітнього процесу покликані сприяти Закон України «Про освіту» (2017 р.), «Про вищу освіту» (2014 р.), «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2016 р.), Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки (2018 р.), Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2013-2020 роки (2013 р.), Указ Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (2019 р.) та інші документи.

Зазначені вище документи зорієнтовані на створення та впровадження в систему управління освітніми закладами на практиці педагогічних умов, які б відповідали сучасним вимогам і сприяли підвищенню ефективності освітньої роботи, забезпечували високий рівень формування цифрової компетентності в управлінців освітніми закладами.

Аналіз теоретичних підходів, а саме: системного, особистісно-зорієнтованого, компетентнісного, діяльнісного та інтегрованого показує, що формувальний характер освітнього процесу навчальних закладів досягається шляхом створення певних педагогічних умов.

У зв'язку з усвідомленням необхідності успішного вирішення цього питання нами були визначені наступні завдання: розкрити роль і місце педагогічних умов у системі забезпечення процесу формування цифрової компетентності в управлінців освітніми закладами; визначити зміст педагогічних умов, необхідних для ефективного формування цифрової компетентності управлінців освітніми закладами.

У великому тлумачному словнику сучасної української мови термін умова визначається як: 1) необхідна обставина, від якої залежить здійснення чогось-небудь; 2) особливості реальної діяльності, за яких відбувається чи здійснюється щось-небудь [9]. Умова — це філософська категорія, яка виражає відношення предмета до навколишніх явищ. Умови становлять те середовище, оточення, у якому явище виникає, існує й розвивається [10].

Розглянемо тлумачення терміну «педагогічні умови». У літературі існує декілька визначень цього поняття. Нас будуть цікавити саме ті педагогічні умови, що лежать в основі освітнього управлінського процесу.

Вчений А. Зубко вважає, педагогічні умови являють собою сукупність об'єктивних можливостей, змісту, методів, організаційних форм і матеріальних можливостей здійснення педагогічного процесу, відображають основні вимоги до організації діяльності, забезпечують успішне досягнення поставленої мети [9].



На думку дослідника Є. Хрикова, розроблення та впровадження в практику педагогічних умов і засобів дозволяє здобути максимальний педагогічний ефект разом з найменшими витратами матеріальних засобів і зусиль [11]. Є. Хриков розуміє умови як обставини, факти, за яких відбувається навчальний процес [11].

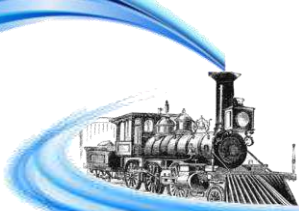
Вчений Р. Гуревич розуміє під педагогічними умовами обставини процесу навчання, які є результатом відбору, застосування змісту, форм, методів навчання, що сприяють ефективному вирішенню поставлених завдань [5], а Т. Захарченко визначає педагогічні умови як сукупність різнопланових компонентів, необхідних і достатніх для виникнення, функціонування та зміни певної педагогічної системи [8].

Отже, на основі аналізу наукової літератури ми будемо вважати, що *педагогічні умови* – це сукупність різних факторів, нерозривно пов'язаних один з одним, у процесі використання яких можливе досягнення поставленої мети. *Педагогічні умови формування* будь-якої компетентності – це сукупність певних чинників, за допомогою яких особистість буде набувати компетентності в певній галузі.

На основі вивчення психолого-педагогічної літератури, пілотажного опитування управлінців освітніми закладами (153 особи), викладачів Житомирського державного університету імені Івана Франка та Вінницького державного університету імені Михайла Коцюбинського (18 осіб) та управлінців освітніми закладами м. Житомира та м. Бердичева (45 осіб), нами виділено педагогічні умови, що отримали не менш 75 % позитивних відгуків, а саме: зорієнтованість педагогічного процесу освітніх закладів на формування цифрової компетентності в системі управління освітніми закладами; цілеспрямована позитивна мотивація в управлінців освітніми закладами щодо використання комп'ютерних технологій для формування цифрової компетентності; забезпечення в діяльності управлінців освітніми закладами процесу розвитку цифрових компетенцій, професійних здібностей, власної творчої діяльності; застосування інтегрованого підходу до вибору та використання методично доцільних форм і методів формування цифрової компетентності в управлінців освітніми закладами.

Проаналізуємо детальніше кожну з них. Почнемо з розгляду *першої педагогічної умови*, а саме зорієнтованість педагогічного процесу освітніх закладів на формування цифрової компетентності в системі його управління.

Призначення управлінської педагогічної діяльності – створити таке освітнє середовище, що ефективно функціонує та відповідає сучасним вимогам, є привабливим для реального та потенційного споживача освітніх послуг, своєчасно реагує та впроваджує нові технології і методи педагогічної діяльності [6]. У зв'язку з цим, головна увага в системі освіти має бути зосереджена на підготовці нового покоління управлінців, які прагнуть підвищення рівня



загальної культури, вдосконалення фахової підготовки в педагогічному процесі і мають власну зацікавленість у професійному зростанні.

У Концепції Нової Української Школи (2016 р.) вживається термін «цифрова компетентність», який передбачає впевнене, а водночас критичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій для створення, пошуку, обробки, обміну інформацією на роботі, в публічному просторі та приватному спілкуванні; інформаційну й медіа-грамотність, основи програмування, алгоритмічне мислення, роботи з базами даних, навички безпеки в Інтернеті та кібербезпеку; розуміння етики роботи з інформацією (авторське право, інтелектуальна власність тощо) [1].

Значна увага управлінців освітніми закладами повинна бути спрямована на забезпечення безпечного електронного (цифрового) освітнього середовища для організації та управління навчальним процесом (у тому числі під час дистанційного і змішаного навчання); на використання електронних (цифрових) технологій для планування та ведення документації та й аналіз навчальних планів, програм, підручників, науково-методичної літератури довів: у закладах освіти педагогічний процес має бути зорієнтованим на формування цифрової компетентності управлінця освітнім закладом.

Уміння та навички формування цифрової компетентності педагога розглядаються в багатьох освітніх документах. Так, у Професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (2021 р.) [2], піднімається проблема як використовувати відкриті електронні (цифрові) ресурси для організації освітнього процесу, професійного розвитку педагогічних працівників; як модифікувати, редагувати, комбінувати існуючі електронні (цифрові) управлінські ресурси, організовувати роботу щодо створення нових електронних (цифрових) ресурсів (за потреби); як забезпечувати дотримання учасниками освітнього процесу під час використання електронних (цифрових) ресурсів вимог законодавства щодо охорони авторського права, а також заходи щодо захисту власних авторських прав, накопичувати, упорядковувати та обробляти, зберігати дані, інформацію та контент у цифровому освітньому середовищі [5].

Таким чином, важливо спрямувати управлінців освітніми закладами на необхідність оволодіння цифровою компетентністю, тобто вміти користуватися цифровими технологіями, вміти модифікувати, редагувати, комбінувати існуючі електронні (цифрові) управлінські ресурси, добирати електронні (цифрові) управлінські ресурси, оцінювати їх ефективність для досягнення управлінських цілей. Отже, саме зорієнтованість педагогічного процесу освітніх закладів на формування цифрової компетентності в системі його управління спонукає управлінців освітніми закладами підвищувати свій професійний рівень.

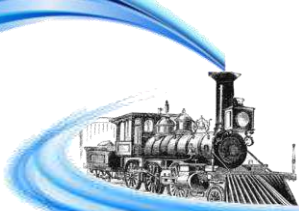


Друга педагогічна умова — це цілеспрямована позитивна мотивація в управлінців освітніми закладами щодо використання комп'ютерних технологій для формування цифрової компетентності.

На думку вченого Є. Хрикова, поняття «мотивація» у психолого-педагогічних науках вживається в таких значеннях: як наявність системи чинників, що спонукають до відповідної активності, сукупність причин, в силу яких людина діє або не діє в різних ситуаціях; як усвідомлене використання системи чинників, що сприяють активізації певних дій; як процес розгортання певної системи чинників у структурі відповідної діяльності [12].

У своєму дослідженні ми виходимо з того, що мотивація в управлінській освітній діяльності — це система мотивів, які спонукають педагога оволодівати знаннями та способами пізнання, свідомо ставитись до інновацій в освіті, проявляти пізнавальну активність. Науковці виділяють дві групи мотивів, які впливають на ефективність формування цифрової компетентності управлінців освітніми закладами: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх мотивів належать: організація освітнього процесу; взаємостосунки між керівництвом та членами педагогічного колективу; удосконалення змісту навчальних дисциплін; використання завдань, орієнтованих на підвищення рівня цифрової компетентності педагогів; якісне проведення занять з урахуванням сучасних потреб в різних галузях; використання комп'ютерних технологій; належне керівництво навчальним процесом; взаємостосунки в педагогічному колективі. До внутрішніх мотивів відносять: професійно значущий мотив (мотив професійного становлення, бажання отримати якісний результат своєї професійної діяльності); пізнавальні інтереси; потреби в набутті нових знань в системі управління освітою; необхідність самовдосконалення, підвищення рівня цифрової компетентності; прагнення до особистого успіху; нахили, вподобання, здібності. Формування внутрішніх мотивів є одним із головних педагогічних завдань у процесі формування цифрової компетентності управлінців освітніми закладами. Розвиток внутрішніх мотивів відбувається шляхом переходу зовнішніх мотивів у внутрішні через формування професійних інтересів та управлінської спрямованості [8].

Використання мотивації, як зазначає І. Кондратенко, дозволяє виявити внутрішній резерв (спонукання) особистості та впливати на продуктивність діяльності. Дослідниця підкреслює взаємозалежність між мотивацією та компетентністю. На її думку, формування компетентностей неможливе без потреби особистості, тобто її внутрішньої вмотивованості. Динаміка ж мотивації розвивається завдяки реалізації компетентностей, успішної діяльності особистості [13]. Можна стверджувати, що в найзагальнішому вигляді дії керівника, що спирається на використання моделі механізму мотивації, зводяться до дотримання таких основних правил: а) працівникам мають бути



відомі критерії, за якими оцінюють результати їх роботи, вони повинні бути впевнені в об'єктивності оцінки; б) працівники мають бути переконані, що результати залежать від докладених ними зусиль; в) працівники мають бути впевнені, що необхідні результати вони здатні отримати при володінні цифровою компетентністю [14].

При застосуванні комп'ютерної технології у освітньому процесі є багато позитивного, а саме: комп'ютерні технології розширюють можливості програмного навчання; колір, графіка, мультиплікація, музика, відео викликають інтерес в здобувачів освітніх закладів, підвищують ефективність сприймання здобувачами інформації; комп'ютерні технології відкривають доступ до баз даних та інше. До недоліків застосування комп'ютерних технологій в педагогічному процесі можна віднести надмірну або недостатню допомогу з боку фахівців. недостатню вмотивованість допомоги замість зазначення напрямку, прийомів, основних принципів розв'язування певного управлінського завдання. Неправильно введені дані або невідповідність введенних даних умовам управлінського завдання можуть викликати виведення неправильної відповіді або збої в роботі програми; неадекватність оцінювальних суджень тощо.

Комп'ютерні технології, які найбільш часто застосовуються в системі управління освітніми закладами, можна розділити на три групи: мережеві технології, що використовують локальні мережі та глобальні мережі Internet; технології, орієнтовані на локальні комп'ютери технології, мультимедійні технології.

Використання комп'ютерних технологій, спрямованих на підвищення ефективності освітнього процесу дозволить поєднати в управлінні освітніми закладами традиційне й комп'ютерне, змінити методи і зміст традиційного управління, зблизити процес управління та процес наукового дослідження, розвинути вміння й навички роботи з комп'ютером при проведенні численних педагогічних експериментів.

Третя педагогічна умова – це забезпечення в діяльності управлінців освітніми закладами процесу розвитку цифрової компетентності, професійних здібностей, створення умов для власної творчості. Особливістю управлінської педагогічної діяльності є те, що знаряддям праці суб'єктів управлінської педагогічної діяльності є так звані специфічні функціональні чинники: знання, висока освіченість, культура поведінки, мовлення, професійна і емоційна культура педагогів, педагогіко-психологічні особливості вирішення практичних і теоретичних завдань тощо.

З точки зору психології, управлінська діяльність є перетворювальною, в процесі якої здійснюється перехід педагогічних об'єктів у такі стани, якості, властивості, яких вимагають мета та цілі управління педагогічним процесом і установами [14]. Суб'єкт педагогічної діяльності, об'єкт (учнівський колектив,

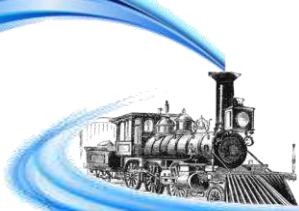


окремі здобувачі), мета (сприятливі соціально-психологічні умови для розвитку особистості педагогів, здобувачів), навіть сама технологія, механізми управлінської діяльності, знаряддя цієї діяльності мають психологічну та соціально-психологічну сутність як процеси формування і розвитку особистостей, взаємодії між ними розглядати всі проблеми менеджменту в освіті з позиції особистісного та діяльнісного підходу, коли особистість і управлінська діяльність перебувають у взаємопроникненні, взаємодоповненні, взаєморегуляції тощо.

Цифрова компетентність управлінця освітнім закладом означає його здатність ефективно використовувати технології та цифрові компетенції в освітньому процесі. Це включає знання та навички в таких сферах, як створення цифрового контенту, використання онлайн-платформ, спілкування та співпраця, створення контенту, цифрова безпека та етичне використання комп'ютерних технологій [15].

Європейська рамка цифрової компетентності для освітян (DigCompEdu) описує не тільки технічні навички, а й цифрові технології, які можна використовувати для освіти та навчання [16]. Документ описує 22 компетентності, що згруповані в шести сферах цифрової компетентності педагогів: професійне залучення (використання цифрових технологій для спілкування, співпраці та професійного розвитку); цифрові ресурси (пошук, створення та обмін цифровою інформацією); викладання й навчання (управління та організація робочого і навчального процесу за допомогою цифрових технологій); оцінювання (використання цифрових технологій та стратегій для оцінювання здобувачів); розширення можливостей здобувачів використовувати цифрові технології для активного залучення до навчання [16].

Поняття цифрової компетентності управлінця освітнім закладом також включає: цифрові компетентності та їх застосування в освіті, використання різноманітних інструментів і програмного забезпечення для викладання та навчання і виховання; навички використання цифрових технологій для створення контенту, управління та розповсюдження освітнього контенту, а також сприяння спілкуванню та співпраці між здобувачами та педагогами; здатність інтегрувати цифрові технології в педагогічний процес таким чином, щоб підтримувати навчання та залучення його учасників на онлайн-платформах. розуміння того, як розробляти та впроваджувати онлайніві та змішані навчальні середовища; знайомство з поточними та новими тенденціями в освітніх комп'ютерних технологіях, здатність оцінювати потенціал комп'ютерних технологій для викладання та навчання; обізнаність з етичними та правовими питаннями, пов'язаними з використанням цифрових технологій в освіті, а також здатність забезпечити безпеку та конфіденційність всіх учасників освітнього процесу.



Для успішної цифрової трансформації освіти необхідно вжити таких заходів: систематичне підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, створення сучасних матеріально-технічних умов для навчання, розробляти та впроваджувати державні стандарти цифрової компетентності, підтримувати інноваційні проекти у сфері освіти, залучення батьків та громадськості до процесу цифрової трансформації.

Для творчого розвитку управлінець освітнім закладом повинен шукати та оцінювати інформацію про нові технології, фреймворки, педагогічні підходи, стандарти доступності та дослідження в EdTech, застосування професійних спільнот, онлайн-курсів на платформах Coursera чи edX, що фокусуються на веб-розробці, instructional design та UX для освітніх продуктів, створення портфоліо та інше.

Четвертою педагогічною умовою є застосування інтегрованого підходу до вибору та використання методично доцільних форм і методів формування цифрової компетентності в управлінців освітніми закладами.

Оптимізація навчального процесу не можлива без інтеграції та систематизації знань у всіх освітніх галузях. Кожна освітня галузь передбачає інтегроване засвоєння її загальних законів, інтеграцію її змісту і на цій основі – оптимізацію освітнього процесу. Інтеграція (від лат. integer – повний, цілий) – це «створення нового цілого на основі виявлення однотипних елементів і частин із кількох раніше розрізнених одиниць (навчальних предметів, видів доцільності та ін.)» [9].

Вчена О. Петренко наголошує в своїх дослідженнях, що інтеграція в освітньому процесі полягає в об'єднанні певних методичних умов, які визначають відповідність цілей та принципів формування умінь аналітичної обробки інформації змісту, формам, методам, засобам навчання, спрямованим на формування досліджуваних умінь [14].

Інтеграція, як зазначають, проявляється в об'єднанні різних компетентностей в освітньому процесі, а саме навичок діяльності по визначенню до певної інформації в освітніх галузях, уміннями користуватися певними сучасними засобами інформації (телевізор, смартфон, факс, ноутбук, ПК, принтер, модем, ксерокс і т.д.) та інформаційними технологіями (аудіо- відеозаписи, електронна пошта, ЗМІ, Інтернет), пошук, аналіз та збір необхідної інформації, її перевіряння, збереження та передача [13]. Отже, інтегрований підхід щодо вибору та використання методично доцільних форм і методів формування цифрової компетентності в управлінців освітніми закладами є провідним.

Методи та інструменти для інтеграції цифрових технологій в освітній процес є такі: електронні платформи навчання; використання платформ на кшталт Google Classroom або Moodle для організації дистанційного навчання; інтерактивні дошки; залучення здобувачів через інтерактивні презентації та



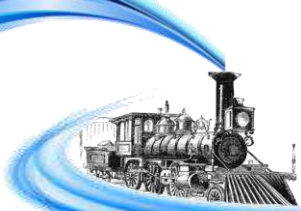
опитування (наприклад, Mentimeter, Kahoot); онлайн-ресурси: використання освітніх відео, подкастів, блогів для доповнення навчального матеріалу тощо. Онлайн-платформи на зразок Google Classroom, Microsoft Teams, ClassDojo, Moodle дозволяють організовувати навчальну діяльність, відстежувати успішність, надавати зворотний зв'язок, вести спілкування в реальному часі.

Управлінці освітніми закладами можуть створювати та проводити курси на платформі Coursera, Udey або локальних освітніх ресурсах, що дозволяє залучати педагогів з різних куточків світу та забезпечувати доступ до якісної освіти. Крім того, управлінці освітніми закладами застосовують педагогічні моделі, що підтримують цифрову компетентність, а саме перевернутий клас, мікронавчання (подача матеріалу короткими блоками, що дозволяє швидко засвоювати інформацію) [13].

Не менш важливими в системі управління освітнім закладом є організація онлайн-квестів, віртуальні екскурсії, тематичні Zoom-зустрічі з фахівцями, вебінари, створення спільних презентацій. Також цифрові технології дозволяють налагодити комунікацію з батьками здобувачів – через месенджери, електронні щоденники, відеозвіти та фотозвіти та інше.

У повсякденній роботі управлінця освітнім закладом цифрові засоби виступають потужним інструментом організації часу, збереження інформації, планування занять і заходів. Календарі, таймери, органайзери, дошки оголошень, онлайн-опитування, QR-коди з інтерактивними завданнями – усе це сприяє структурованості діяльності та підвищенню системи управління в освіті. Об'єднання всіх цих засобів дає змогу не лише застосування інтегрованого підходу, а й підвищення ефективності освітнього процесу.

Висновки. Формування в управлінців освітніми закладами цифрової компетентності буде ефективним тільки тоді, коли управлінець буде відчувати нагальну потребу щодо використання її у своїй професійній діяльності. Сформованість цифрової компетентності педагога є фундаментом професійної компетентності, тому формування цифрової компетентності управлінця освітнім закладом пов'язано з організацією педагогічного процесу в певному освітньому закладі і є одним з результатів його не тільки педагогічної освіти, а й професійної діяльності та майстерності. Тільки з урахуванням відповідних педагогічних умов загальна структура освітнього процесу, підготовка управлінців освітніми закладами до формування цифрової компетентності набуває конкретного характеру. Це такі педагогічні умови як: зорієнтованість педагогічного процесу освітніх закладів на формування цифрової компетентності в системі управління освітніми закладами; цілеспрямована позитивна мотивація в управлінців освітніми закладами щодо використання комп'ютерних технологій для формування цифрової компетентності; забезпечення в діяльності управлінців освітніми закладами процесу розвитку цифрових компетенцій, професійних



здібностей, власної творчої діяльності; застосування інтегрованого підходу до вибору та використання методично доцільних форм і методів формування цифрової компетентності в управлінців освітніми закладами.

Література:

1. Програма «Нова українська школа» [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/tag/nova-ukrainska-shkola?&tag=nova-ukrainska-shkola>
2. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». – Київ, 2021
3. Концепція розвитку цифрових компетентностей в Україні [електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України. – 2020. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua>
4. Биков В. Ю. Цифрові технології в освіті. / В. Ю Биков, М. П Шишкіна – Київ: Інститут інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України, 2020р.
5. Гуревич Р. Формування інформаційної культури майбутнього фахівця. // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2003. – С.354-360.
6. Калініна Л. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: монографія. – Київ: Вид-во «Інформатор». – 2008. – 472 с.
7. Белова Н. П. Сучасні інформаційні технології в управлінні освітою : навчальний посібник / Н. П. Белова. – Харків: ХНПУ, 2021. – 210 с.
8. Захарченко Т. О. Цифрові компетентності педагогічних працівників як умова якісної освіти // Вісник освіти України. – 2020. – № 5. – С. 33-40.
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ, Ірпінь: ВТФ — Перун, 2009. – 1736 с.
10. Філософський енциклопедичний словник – Київ: Абрис, 2002. – 751с.
11. Зубко А. М. Організаційно-педагогічні умови удосконалення навчального процесу в системі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. – 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / А. М. Зубко. – Київ, 2002. – 22 с.
12. Хриков Є.М. Педагогічні умови в структурі наукового знання/ Є.М. Хриков // Шлях освіти. – 2011. – № 2 – С. 11-15.
13. Кондратенко І. В. Цифрова компетентність керівника навчального закладу: виклики і перспективи // Педагогічний часопис. – 2021. – № 2. – С. 45-52.
14. Петренко О. М. Управління освітнім закладом у цифрову епоху / О. М. Петренко. – Київ: Освіта, 2022. – 180 с.
15. ЮНЕСКО. Цифрові компетентності для педагогів : [електронний ресурс] / UNESCO. – Париж, 2019. — Режим доступу: <https://unesdoc.unesco.org/>
16. Європейська рамка цифрової компетентності для громадян (DigComp) : [електронний ресурс] / European Commission. – 2016. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>.

References:

1. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2016). *Nova ukrainska shkola prohrama* [New Ukrainian School program]. <https://mon.gov.ua/tag/nova-ukrainska-shkola?&tag=nova-ukrainska-shkola> [in Ukrainian].
2. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2021). *Profesijnyi standart "Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity"* [Professional Standard "Principal of General Secondary Educational Institution"] [in Ukrainian].



3. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2020). *Kontseptsiiia rozvytku tsyfrovyykh kompetent-nosti v Ukraini* [Concept of Digital Competence Development in Ukraine]. <https://mon.gov.ua/ua> [in Ukrainian].
4. Bykov, V. Yu., & Shyshkina, M. P. (2020). *Tsifrovi tekhnolohii v osviti* [Digital technologies in education]. Kyiv: Instytut informatsiynykh tekhnolohii i zasobiv navchannia NAPN Ukrainy. [in Ukrainian].
5. Hurevych, R. (2003). Formuvannia informatsiinoi kultury maibutnoho fakhivtsia [Formation of future specialist's information culture]. *Pedahohika i psykholohiia profesiinoi osvity*, (2003), 354–360. [in Ukrainian].
6. Kalinina, L. (2008). *Informatsiine upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom: systemy, protsesy, tekhnolohii* [Information management of general education institutions: systems, processes, technologies]. Kyiv: Informator. [in Ukrainian].
7. Bielova, N. P. (2021). *Suchasni informatsiini tekhnolohii v upravlinni osvitoiu* [Modern information technologies in education management]. Kharkiv: KhNPU. [in Ukrainian].
8. Zakharchenko, T. O. (2020). Tsyfrovi kompetentnosti pedahohichnykh pratsivnykiv yak umova yakisnoi osvity [Digital competencies of educators as a condition for quality education]. *Visnyk osvity Ukrainy*, 5, 33-40. [in Ukrainian].
9. Busel, V. T. (Ed.). (2009). *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [Comprehensive explanatory dictionary of modern Ukrainian language]. Kyiv – Irpin: VTF "Perun". [in Ukrainian].
10. *Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk*. (2002). Kyiv: Abrys. [in Ukrainian].
11. Zubko, A. M. (2002). *Orhanizatsiino-pedahohichni umovy udoskonalennia navchalnoho protsesu v systemi pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh kadrov* [Organizational and pedagogical conditions for improving the educational process in the professional development system of pedagogical staff] (Author's abstract of candidate's thesis). Kyiv. [in Ukrainian].
12. Khrykov, Ye. M. (2011). Pedahohichni umovy v strukturi naukovoho znannia [Pedagogical conditions in the structure of scientific knowledge]. *Shliakh osvity*, 2, 11–15. [in Ukrainian].
13. Kondratenko, I. V. (2021). Tsyfrova kompetentnist kerivnyka navchalnoho zakladu: vyklyky i perspektyvy [Digital competence of an educational institution leader: challenges and prospects]. *Pedahohichni chasopysy*, 2, 45–52. [in Ukrainian].
14. Petrenko, O. M. (2022). *Upravlinnia osvitim zakladom u tsyfrovu epokhu* [Educational institution management in the digital era]. Kyiv: Osvita. [in Ukrainian].
15. UNESCO. (2019). *Tsifrovi kompetentnosti dlia pedahohiv* [Digital competencies for educators]. <https://unesdoc.unesco.org/> [in Ukrainian/translated from English].
16. European Commission. (2016). *European Digital Competence Framework for Citizens (DigComp)*. <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp> [in English].