
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КЕРІВНИКА ЗЗСО В УМОВАХ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ

Дмитро МАХНЕВИЧ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки освітньо-наукова програма «Загальна педагогіка та історія педагогіки», Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир, Україна.

DIGITAL TOOLS FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE CONTEXT OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS

Dmytro MAKHNEVICH, PhD Student (The Third Level of Higher Education), Program Subject Area 011 Educational and Pedagogical Sciences, Educational and Scientific Program: General Pedagogy and History of Pedagogy, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr, Ukraine.
email: dsmaxnevich@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-8524-2379>

Цифровізація управління загальною середньою освітою в умовах воєнних та поствоєнних трансформацій, зростання автономії закладів і посилення вимог до прозорості прийняття управлінських рішень зумовлює потребу в оновленні інструментарію керівника ЗЗСО, орієнтованого на оперативний моніторинг, персоналізацію освітніх траєкторій та швидке реагування на виклики освітнього середовища. З огляду на це актуалізується проблема наукового обґрунтування цифрових інструментів керівника, здатних забезпечити адаптивне управління освітнім процесом і стійкість школи до кризових змін.

Питання цифрового лідерства та управління освітніми організаціями в контексті використання інформаційно-комунікаційних технологій розробляються у працях G. Ottestad, який пов'язує ефективність шкільного лідерства з гнучкістю, цифровою зрілістю закладу та підтримкою спільних практик використання ІКТ [4]. К. Kotelevets у своїх дослідженнях акцентує увагу на моделях адаптивного управління формуванням цифрової компетентності

учасників освітнього процесу як умови реалізації концепції Нової української школи [3]. І. Вербовський та В. Чипорнюк обґрунтовують теоретичні засади цифровізації управління освітнім процесом у ЗЗСО та доводять значущість єдиних цифрових платформ, електронного документообігу й аналітичних панелей для підвищення якості управлінських рішень [7]. У працях зарубіжних дослідників, зокрема А. Kafa, J. Reis-Andersson, відзначається вплив цифрових й AI-інструментів на трансформацію ролі шкільних лідерів і необхідність спеціальних управлінських компетентностей для організації змін [2, 5].

Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти змушений діяти в умовах підвищеної турбулентності, коли сталі організаційні моделі управління освітнім процесом виявляються недостатніми для оперативного реагування на динаміку запитів учнів, батьків, педагогів і засновника [6]. У цих умовах цифрові інструменти виступають не лише технічними засобами оптимізації рутинних процедур, а й ресурсом побудови адаптивного управління, в якому стратегічні, тактичні та оперативні рішення базуються на актуальних даних, доступних у режимі реального часу. Інтеграція цифрових технологій у шкільне управління підсилює комунікацію між учасниками освітнього процесу, сприяє розвитку віртуальних форматів адміністрування, забезпечує розширені можливості моніторингу результатів навчання та оперативного інформування батьків.

До базових груп цифрових інструментів керівника ЗЗСО в контексті адаптивного управління належать: платформи електронного документообігу (системи електронного діловодства, сервіси для погодження наказів, розпорядчих документів), електронні щоденники та журнали, аналітичні панелі (дашборди) для відстеження освітніх результатів, цифрові комунікаційні сервіси (електронна пошта, месенджери, відеоконференції), системи управління освітнім процесом (LMS-платформи), інструменти збору та аналізу зворотного зв'язку (онлайн-опитувальники, форми). Як засвідчує аналіз практики українських ЗЗСО, широке впровадження таких засобів дає змогу забезпечити безперервність освітнього процесу, підтримувати електронний архів управлінських рішень, організувати дистанційні педагогічні ради та батьківські зустрічі, здійснювати моніторинг відвідування й успішності учнів на основі агрегованих цифрових даних [1].

У наукових розвідках щодо цифровізації управління освітою наголошується, що ефективність використання цифрових інструментів залежить від здатності керівника вибудовувати адаптивні управлінські стратегії, орієнтовані на підтримку розвитку цифрових компетентностей педагогів, створення безпечного цифрового середовища та залучення стейкхолдерів до спільного прийняття рішень. Дослідження І. Вербовського та В. Чипорнюка підтверджують, що цілеспрямоване формування цифрової грамотності управлінців і використання єдиних цифрових стандартів у ЗЗСО сприяють підвищенню прозорості управління, узгодженню внутрішніх процедур із національними вимогами та посиленню стійкості закладу до кризових ситуацій. Показово, що моделі адаптивного управління цифровою компетентністю учасників освітнього процесу, запропоновані у вітчизняних дослідженнях, акцентують на поетапності змін, поєднанні організаційно-педагогічних рішень з інструментами аналітики даних і використанні веб-систем як ключового середовища для індивідуалізації навчання [7].

Узагальнення теоретичних положень і емпіричних результатів дає підстави стверджувати, що цифрові інструменти керівника ЗЗСО стають стратегічним ресурсом адаптивного управління освітнім процесом, забезпечуючи даними для прийняття рішень, гнучку організацію навчання та сталість освітньої діяльності в умовах невизначеності. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення моделей розвитку цифрових компетентностей керівників ЗЗСО, удосконалення методик оцінювання рівня цифрової зрілості шкільного управління та емпірична перевірка ефективності різних конфігурацій цифрових інструментів у практиці українських закладів загальної середньої освіти.

Список використаних джерел

1. Isayeva O. S., Kushka B. G. Training Students-Technicians During Wartime: Adaptive Strategies and Innovations in Ukraine. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2025. № 100. P. 101-105. DOI: <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2025.100.16>
2. Kafa A. Exploring integration aspects of school leadership in the context of digitalization and artificial intelligence. *International Journal of Educational Management*. 2024. Volume 39, Issue 8. P. 98-115. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2024-0703>
3. Kotelevets K. Model of adaptive management of formation of digital competence basics of primary school students. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2021. Volume 6 (45). P. 24–28. DOI: <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2021.248257>
4. Ottestad G. School Leadership for ICT and Teachers' Use of Digital Tools. *Nordic Journal of Digital Literacy*. 2013. Vol. 8, Iss. 1-2. P. 107-125. DOI: <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-943X-2013-01-02-07>
5. Reis-Andersson J. Leading the digitalisation process in K–12 schools – The school leaders' perspective. *Educ Inf Technol (Dordr)*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11935-x>
6. Verbovskyi I. A., Makhnevych D. S. Current State of Digitalisation of Education Management in General Secondary Education Institutions. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences*. 2025. Vol. 2 (121). P. 85-106. DOI: [https://doi.org/10.35433/pedagogy.2\(121\).2025.7](https://doi.org/10.35433/pedagogy.2(121).2025.7)
7. Verbovskyi I., Chyporniuk V. Theoretical aspects of educational quality management in a higher education institution. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*. № 19 (37). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-19\(37\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0255-19(37)-02)

References

1. Isayeva O. S., Kushka B. G. Training Students-Technicians During Wartime: Adaptive Strategies and Innovations in Ukraine. Pedagogika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh. 2025. № 100. P. 101-105. DOI: <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2025.100.16>
2. Kafa A. Exploring integration aspects of school leadership in the context of digitalization and artificial intelligence. *International Journal of Educational Management*. 2024. Volume 39, Issue 8. P. 98-115. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2024-0703>
3. Kotelevets K. Model of adaptive management of formation of digital competence basics of primary school students. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2021. Volume 6 (45). P. 24–28. DOI: <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2021.248257>
4. Ottestad G. School Leadership for ICT and Teachers' Use of Digital Tools. *Nordic Journal of Digital Literacy*. 2013. Vol. 8, Iss. 1-2. P. 107-125. DOI: <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-943X-2013-01-02-07>
5. Reis-Andersson J. Leading the digitalisation process in K–12 schools – The school leaders' perspective. *Educ Inf Technol (Dordr)*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11935-x>
6. Verbovskyi I. A., Makhnevych D. S. Current State of Digitalisation of Education Management in General Secondary Education Institutions. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences*. 2025. Vol. 2 (121). P. 85-106. DOI: [https://doi.org/10.35433/pedagogy.2\(121\).2025.7](https://doi.org/10.35433/pedagogy.2(121).2025.7)
7. Verbovskyi I., Chyporniuk V. Theoretical aspects of educational quality management in a higher education institution. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*. № 19 (37). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-19\(37\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0255-19(37)-02)