

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ ЗВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ОСВІТНІХ ЗМІН

**Роман БОЖЕНКО**, 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.

### ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL LITERACY AMONG HIGHER EDUCATION INSTITUTION TEACHERS IN THE CONTEXT OF DYNAMIC EDUCATIONAL CHANGES

**Roman BOZHENKO**, 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: [roman.bozhenko.ua@gmail.com](mailto:roman.bozhenko.ua@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0008-7312-6268>

Динамічні освітні зміни, зумовлені цифровою трансформацією та зростанням вимог до якості вищої освіти, актуалізують потребу в адаптивному управлінні розвитком цифрової грамотності викладачів закладів вищої освіти як стратегічного ресурсу інституційного розвитку. Цифрова грамотність викладача стає ключовою умовою реалізації інноваційних освітніх моделей, гнучких форматів навчання й ефективної взаємодії зі студентами в цифровому середовищі, що потребує цілеспрямованого управлінського супроводу, заснованого на постійному моніторингу, зворотному зв'язку та організаційному навчанні.

Проблематика цифрової грамотності та цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників активно розробляється українськими й зарубіжними дослідниками у контексті цифровізації освіти та концепції «Нової української школи» [2]. У працях І. Вербовського та Р. Боженка обґрунтовано теоретичні засади формування цифрової грамотності викладачів ЗВО та наголошено на необхідності її безперервного розвитку в умовах цифрових викликів [1]. Зарубіжні вчені у своїх дослідженнях підкреслюють значущість цифрової компетентності викладачів для забезпечення якості навчання, водночас констатуючи низький рівень її сформованості й фрагментарність управлінських підходів до її розвитку у закладах вищої освіти [5].

Адаптивне управління розвитком цифрової грамотності викладачів ЗВО доцільно розглядати як цілісний, динамічний процес узгодження цілей, змісту, форм і методів професійного розвитку з індивідуальними запитами педагогів та швидкозмінними умовами цифрового освітнього середовища [4]. Його концептуальним підґрунтям виступають системний, діяльнісний та андрагогічний підходи, що дозволяють поєднувати вимоги освітньої політики, стратегічні пріоритети університету та особистісні траєкторії розвитку викладача. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що цифрова грамотність охоплює не лише володіння цифровими інструментами, а й здатність до критичного мислення в цифровому просторі, забезпечення безпеки даних, академічної доброчесності й етичної взаємодії в мережі [1, 3]. Це вимагає від управлінців переходу від разових заходів підвищення кваліфікації до побудови адаптивної, багаторівневої системи професійного розвитку, що включає діагностику поточного рівня цифрової грамотності, проектування індивідуальних траєкторій навчання, поєднання формального, неформального та інформального навчання, а також підтримку професійних спільнот практики.

У межах адаптивного управління доцільно застосовувати модель, у якій поєднуються стратегічний, тактичний і операційний рівні управлінських рішень щодо розвитку цифрової грамотності викладачів (Таблиця 1). На стратегічному рівні визначаються візія цифрового

розвитку університету, цільові показники цифрової компетентності викладачів і принципи організації цифрового освітнього середовища. Тактичний рівень передбачає проектування програм підвищення кваліфікації, впровадження інституційних стандартів цифрової діяльності, організацію менторства та тьюторського супроводу, створення умов для участі викладачів у міжнародних цифрових проєктах. На операційному рівні реалізуються індивідуалізовані освітні маршрути, мікронавчання, тренінги, майстер-класи, діяльність цифрових лабораторій, а також регулярний моніторинг динаміки розвитку цифрової грамотності з використанням цифрових профілів компетентностей.

Таблиця 1

Рівні адаптивного управління розвитком цифрової грамотності викладачів ЗВО

Рівень	Ключова мета	Основні інструменти
Стратегічний	Формування візії та цільових орієнтирів цифрового розвитку викладачів	Стратегії цифрової трансформації, політики розвитку персоналу
Тактичний	Проектування програм розвитку цифрової грамотності	Програми підвищення кваліфікації, інституційні стандарти, менторство
Операційний	Індивідуальний супровід і щоденна підтримка розвитку цифрових навичок	Мікронавчання, тренінги, цифрові платформи моніторингу компетентностей

Важливо, що адаптивне управління передбачає постійний аналіз результативності управлінських рішень, оперативне коригування програм розвитку й активне залучення самих викладачів до проектування змісту й форматів власного навчання як дорослих суб'єктів освітнього процесу.

У сучасних наукових дослідженнях підкреслюється важливість орієнтації на міжнародні стандарти цифрової компетентності та активного використання відкритих освітніх ресурсів як засобів підтримки безперервного професійного саморозвитку викладача [1]. Таким чином, ефективність розвитку цифрової грамотності викладачів ЗВО безпосередньо залежить від узгодженості управлінських рішень на різних рівнях, якості цифрового освітнього середовища та зрілості організаційної культури, орієнтованої на інновації й цифрову відповідальність.

Отже, адаптивне управління розвитком цифрової грамотності викладачів закладів вищої освіти в умовах динамічних освітніх змін потребує цілісної концептуальної моделі, що поєднує стратегічне бачення, гнучкі управлінські механізми та персоналізовані траєкторії професійного розвитку. Забезпечення результативності такої моделі можливе за умови системного моніторингу цифрових компетентностей, інституційної підтримки інновацій, розвитку професійних спільнот практики й активного використання міжнародних стандартів та відкритих цифрових ресурсів. Перспективи подальших досліджень убачаються в емпіричній верифікації запропонованих управлінських рішень, розробленні інструментарію оцінювання цифрової грамотності викладачів і вивченні впливу адаптивних управлінських моделей на якість освітнього процесу в університетах.

#### Список використаних джерел

1. Вербовський І. А., Боженко Р. А. Теоретичні засади розвитку цифрової грамотності викладачів закладів вищої освіти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2025. Випуск 2 (121). С. 239–253. DOI: [https://doi.org/10.35433/pedagogy.2\(121\).2025.18](https://doi.org/10.35433/pedagogy.2(121).2025.18)
2. Спірін О., Іванова С., Франчук Н., Кільченко А. Основні складники цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти України. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2024. Випуск 10. С. 91-103. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(10\).2024.0007](https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0007)
3. Тринус О. Формування цифрової грамотності майбутніх викладачів закладів вищої освіти: теоретичний аспект. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна*

DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(6\).2022.98-115](https://doi.org/10.35387/ucj.2(6).2022.98-115)

4. 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>

5. Zhou X., Smith C. J. M., Al-Samarraie H. Digital technology adaptation and initiatives: a systematic review of teaching and learning during COVID-19. *Journal of Computing in Higher Education*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12528-023-09376-z>

#### References

1. Verbovskiy I. A., Вербовський І. А., Bozhenko R. A. Teoretychni zasady rozvytku tsyfrovoyi hramotnosti vykladachiv zakladiv vyshchoi osvity. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Pedahohichni nauky*. 2025. Vypusk 2 (121). S. 239–253. DOI: [https://doi.org/10.35433/pedagogy.2\(121\).2025.18](https://doi.org/10.35433/pedagogy.2(121).2025.18)

2. Spirin O., Ivanova S., Franchuk N., Kilchenko A. Osnovni skladnyky tsyfrovoyi kompetentnosti naukovykh i naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy. *Visnyk kafedry YuNESKO «Neperervna profesiina osvita KhKhI stolittia»*. 2024. Vypusk 10. S. 91-103. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(10\).2024.0007](https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0007)

3. Trynus O. Formuvannia tsyfrovoyi hramotnosti maibutnikh vykladachiv zakladiv vyshchoi osvity: teoretychnyi aspekt. *Visnyk kafedry YuNESKO «Neperervna profesiina osvita KhKhI stolittia»*. 2022. Vypusk 6. S. 98-115. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(6\).2022.98-115](https://doi.org/10.35387/ucj.2(6).2022.98-115)

1. 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>

2. Zhou X., Smith C. J. M., Al-Samarraie H. Digital technology adaptation and initiatives: a systematic review of teaching and learning during COVID-19. *Journal of Computing in Higher Education*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12528-023-09376-z>