



*Наукові перспективи*  
Видавнича група

*Ми ї'ємось за те, чому  
немає цін в усьому світі —  
за Батьківщину.*  
О. Довженко



# **Наукові інновації та передові технології**



№ 2(54) 2026

**Всеукраїнська Асамблея докторів наук із державного управління**  
*у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»*

***«Наукові інновації та  
передові технології»***

**№ 2(54) 2026**

**Київ – 2026**

**Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public Administration**



*within the work of the Publishing Group «Scientific Perspectives»*

# *«Scientific innovations and advanced technologies»*

**№ 2(54) 2026**

**Kyiv – 2026**



ISSN 2786-5274 Print

УДК 001.32:1 /3/(477)(02)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54))

**«Наукові інновації та передові технології»: журнал. 2026. № 2(54) 2026. С. 3878**

**Науковий профіль видання (назва кластеру):**

*Розвиток людського капіталу, соціальні науки та журналістика.*

*A1 Освітні науки, A2 Дошкільна освіта, A3 Початкова освіта, A4 Середня освіта (за предметними спеціальностями), A5 Професійна освіта (за спеціалізаціями), A6 Спеціальна освіта (за спеціалізаціями), C4 Психологія.*

*Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 06.02.2026, № 4/2-26)*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:  
серія КВ № 24962-14902Р від 13.09.2021 р.*

*Журнал видається за наукової підтримки: Інституту філософії та соціології Національної Академії Наук Азербайджану (Баку, Азербайджан), громадської організації «Асоціація науковців України», громадської організації «Християнська академія педагогічних наук України» та громадської організації «Всеукраїнська асоціація педагогів і психологів з духовно-морального виховання»*



**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 30.11.2021 № 1290 журналу присвоєно категорію "Б" із права**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 01.02.2022 № 89 журналу присвоєно категорію "Б" із педагогіки**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 07.04.2022 № 320 журналу присвоєно категорію "Б" із економіки та державного управління**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 20.06.2023 № 768 журналу присвоєно категорію "Б" зі спеціальностей 073 - менеджмент, 076 - підприємництво та торгівля, 015 - професійна освіта**

**Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 23.08.2023 № 1035 журналу присвоєно категорію "Б" зі спеціальності 053 - психологія**



*Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, міжнародної пошукової системи Google Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.*

*Журнал започаткований з метою розвитку вітчизняного наукового людського капіталу, соціальних наук та журналістики.*

**Головний редактор:**

**Дибкова Людмила Миколаївна** - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри інформатики та системології Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (Україна)





- Піддубна О.М., Кирилюк Д.М., Теплова О.Ю., Майданюк І.З.** 1762  
*ІНТЕГРАЦІЯ ВІРТУАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ У НАВЧАЛЬНІ ПРОГРАМИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПЕДАГОГІКИ ТА МИСТЕЦТВА*
- Пісковенко А.О., Олефір Н.В.** 1775  
*РЕАЛІЗАЦІЯ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ЗАСТОСУВАННЯ КВЕСТ-ТЕХНОЛОГІЙ*
- Подвойська О.В., Копил Г.О., Слободзян Р.Д.** 1791  
*РОЛЬ ТА МІСЦЕ АНГЛОМОВНИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ В НІМЕЦЬКІЙ ТА УКРАЇНСЬКІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ТЕРМІНОСИСТЕМІ*
- Подольнчук С.В.** 1804  
*ВИВЧЕННЯ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ РОЗРАХУНКУ ДЕТАЛЕЙ НА КРУЧЕННЯ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ УЧИТЕЛІВ ТЕХНОЛОГІЙ*
- Потапчук Т.В., Пукас І.Л., Каньоса Н.Г.** 1815  
*ПРОФЕСІЙНА Й ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ЧИННИКИ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГА В УМОВАХ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ*
- Проц М.О.** 1823  
*СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНЬОГО ВЧИТЕЛЯ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ В СЛОВАЧЧИНІ, РУМУНІЇ ТА УКРАЇНІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ*
- Радченко О.Я., Вихор С.Т.** 1833  
*ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТИ: АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ВИКЛИКІВ, ЩО ПОСТАЛИ ПЕРЕД КЕРІВНИКАМИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ*
- Разуменко Т.О.** 1845  
*ДИДАКТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ НЕЙРОМЕРЕЖ У ПІДГОТОВЦІ ЗДОБУВАЧІВ АНГЛІЙСЬКОЇ ФІЛОЛОГІЇ: ДОСВІД ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ Г.С.СКОВОРОДИ*
- Рень Гоюань** 1855  
*СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ВИЩИХ ПРОФЕСІЙНИХ КОЛЕДЖІВ КНР У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ*



УДК 37.07:004:316.422

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-1833-1844](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-1833-1844)

**Радченко Ольга Яківна** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0000-0003-3403-4172>

**Вихор Світлана Теодозіївна** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0000-0002-3416-9379>

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТИ: АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ВИКЛИКІВ, ЩО ПОСТАЛИ ПЕРЕД КЕРІВНИКАМИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

**Анотація.** У статті обґрунтовано, що ефективність цифрової трансформації освітньої сфери значною мірою залежить від сформованості у керівників закладів освіти цифрової компетентності, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в умовах невизначеності й адаптуватися до складних умов. Представлено цифрові платформи та ресурси, які дозволяють керівнику закладу освіти оптимізувати управлінські процеси, своєчасно здійснювати інформування та делегування повноважень (Мрія, Всеукраїнська школа онлайн, Prosvita, Атомс, Нові знання, Єдина школа, Trello Google Workspace, Notion, Canva, Miro, Padlet, OsvitaNow, Diia). Проведений аналіз засвідчує, що ці інструменти дозволяють створювати ефективне безпечне цифрове освітнє середовище; організувати та контролювати якість освітнього процесу; налагоджувати соціальну комунікацію, міжособистісну взаємодію та роботу в команді; швидко інформувати про зміни та нововведення в нормативно-правовому полі; ефективно управляти персоналом; забезпечувати внутрішню систему якості освіти тощо. Доведено, що лише за рахунок гнучного поєднання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти можливо гарантувати індивідуальний план розвитку керівника, який буде враховувати можливості та особливості конкретної людини, зокрема, у сфері цифрових технологій. Визначено, що цифрові платформи та ресурси дозволяють керівнику постійно уосконалюватися та залишатися сучасним та актуальним. Проаналізовано такі платформи як Coursera, Prometheus, EdEra, EdX, Google for Education, Дія, Освіта та представлено ресурси, які вони рекомендують для розвитку керівників. Звернено увагу на сайти Міністерства освіти та Академії педагогічних наук. Представлено результати опитування керівників закладів освіти, які





підтверджують необхідність комплексного підходу до використання цифрових інструментів в управлінській сфері.

**Ключові слова:** цифрова трансформація освіти, керівник закладу освіти, цифрова компетентність керівника закладу освіти, управління закладом освіти, цифрові платформи для управління закладом освіти.

**Radchenko Olha Yakivna** PhD, Associate professor of the Department of Pedagogy and Education Management of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0003-3403-4172>

**Vykhor Svitlana Teodoziivna** PhD, Associate professor of the Department of Pedagogy and Education Management of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0002-3416-9379>

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATION: ANALYSIS OF OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FACING TO HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**Abstract.** The article substantiates that the effectiveness of the digital transformation of the educational sphere largely depends on the formation of digital competence among the heads of educational institutions, which allows them to respond promptly to changes in uncertain conditions and adapt to complex circumstances. Digital platforms and resources are presented that allow the head of an educational institution to optimize management processes, timely inform and delegate authority (Mriya, All-Ukrainian Online School, Prosvita, Atoms, Novi Znannya, Yedyna Shkola, Trello Google Workspace, Notion, Canva, Miro, Padlet, OsvitaNow, Diia). The analysis shows that these tools allow to create an effective and safe digital educational environment; organize and control the quality of the educational process; establish social communication, interpersonal interaction and teamwork; quickly inform about changes and innovations in the regulatory and legal field; effectively manage personnel; ensure an internal education quality system, etc. It has been proven that only through a flexible combination of formal, non-formal and informal education opportunities is it possible to guarantee an individual development plan for the head that takes into account the capabilities and characteristics of a specific person, including in the field of digital technologies. It has been determined that digital platforms and resources allow the head to constantly improve and remain modern and relevant. Platforms such as Coursera, Prometheus, EdEra, EdX, Google for Education, Diya. Osvita have been analyzed and the resources they recommend for the development of heads have been presented. Attention has been paid to the websites of the Ministry of Education and the Academy of Pedagogical Sciences. The results of a survey of heads of educational institutions have been presented, which confirm the need for a comprehensive approach to the use of digital tools in the management sphere.





**Keywords:** digital transformation of education, head of educational institution, digital competence of the head of educational institution, management of educational institution, digital platforms for management of educational institution.

**Постановка проблеми.** Динамічні суспільні зміни, модернізація та цифровізація освітньої сфери актуалізують питання готовності керівників закладів освіти до безперервного професійного розвитку. Вимоги до освітніх менеджерів стають дедалі вищими, що обумовлено євроінтеграційними процесами, підвищенням вимог до випускників закладів освіти, швидким технологічним прогресом, створенням відкритого освітнього простору тощо. Керівники закладів освіти повинні володіти не тільки базовими та професійними компетентностями управління, але й постійно розвиватися, а в сучасних умовах необхідним стає удосконалення цифрової компетентності.

«Цифровізація освіти є стратегічним пріоритетом для України, що забезпечує доступність і інновації, одночасно вирішуючи виклики, загострені війною» [1]. Держава акцентує увагу на чотирьох основних напрямках розвитку екосистеми цифрової освіти: розширення цифрової інфраструктури; доступ до високоякісного цифрового контенту; покращення цифрових навичок; цифрове управління та електронні послуги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному суспільстві інформації та знань, де ми є свідками бурхливого розвитку технологій і їх використання у різноманітних сферах життя, цифрова компетентність стала предметом досліджень багатьох галузей та напрямів. Ця проблема розглядається у контексті професійного розвитку/саморозвитку сучасного керівника, зокрема питання професійного навчання/самонавчання та розвитку/саморозвитку сучасного фахівця протягом усього життя (lifelong-learning) (В. Гладкова, М. Жук, М. Карпенко, О. Нікулочкіна); інформаційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти та інформаційного менеджменту (Ю. Дорошенко, Л. Забродська, Л. Калініна, В. Маслов); психологічних умов формування готовності менеджерів освіти до управлінської діяльності (Л. Карамушка, Н. Коломінський, Л. Орбан-Лембрик та ін.); дослідженнях проблеми цифрової компетенції (О. Овчарук, О. Наливайко, О. Андріянов, С. Карплюк, Ю. Бикова та ін.); цифрове лідерство в організації, у тому числі освітньому закладі (М. Копитко, Н. Михаліцька, М. Яцик); використання комп'ютерно-орієнтованих засобів навчання (В. Вембер).

У контексті цифрової трансформації освіти і науки хочемо звернути увагу на роль НАПН України науковцями якої розроблено та проведено експертизу стратегічних документів та програм; виконуються наукові дослідження щодо стану цифрової трансформації освіти; відбувається плідна співпраця з освітніми установами та урядовими органами; здійснюється підтримка ініціатив щодо відкритого доступу і принципів відкритої науки тощо [2]. В. Кремінський зазначає: «Освіта і наука відіграють важливу роль у процесі цифровізації суспільства: не





лише передають суспільний досвід, а й допомагають індивідуумам просуватися в особистому розвитку та самореалізації завдяки використанню сучасних цифрових технологій» [2, С. 42].

Грунтовний аналітичний огляд «Цифрова парадигма освітнього менеджменту» представлено М. Ростокою [3].

Проблема використання інформаційно-комунікаційних технологій в освіті розглядається не лише вітчизняними науковцями. Заслугує на увагу дослідження німецьких вчених [4], які акцентують увагу на використанні ІКТ для керівництва та управління своїми школами, визначають причини і перешкоди на шляху використання і здійснюють ґрунтовний порівняльний аналіз з міжнародними колегами.

Незважаючи на зростаючу актуальність проблеми, праці, присвячені аналізу цифрових технологій, які можуть бути використані в управлінні закладом освіти, майже відсутні. Це створює необхідність у проведенні нових досліджень для розробки ефективних рекомендацій щодо розвитку цифрової компетентності керівників закладів освіти та використання існуючих ресурсів.

**Мета статті** - проаналізувати можливості сучасних цифрових технологій в управлінських процесах у закладі освіти відповідно до чотирьох основних напрямів розвитку екосистеми цифрової освіти в умовах цифрової трансформації суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** У діючому законодавстві, зокрема у «Професійному стандарті керівника ЗЗСО» акцентовано увагу на тому, що однією з необхідних компетентностей керівника закладу освіти є інформаційно-цифрова, а до трудових функцій віднесено: забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти; забезпечення управління якістю освітньої діяльності; забезпечення партнерської та мережевої взаємодії тощо [5], які в сучасних умовах не зможуть бути реалізовані без високого рівня цифрової грамотності.

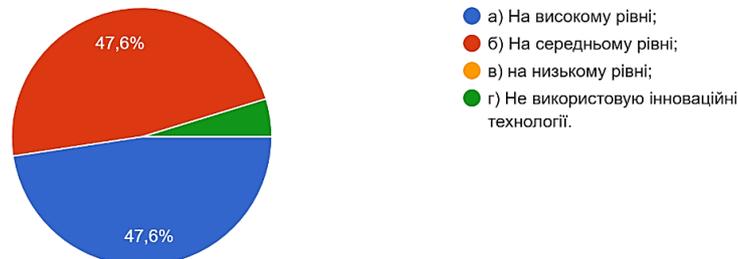
Важливим чинником у якісному та ефективному впровадженні цифрових технологій в діяльність організації та закладу освіти є наявність відповідних компетентностей у його керівника. Науковці, характеризуючи сучасного керівника закладу освіти – цифрового лідера, визначають його основні професійні компетенції та навички: стратегічне мислення, технологічна грамотність, комунікаційні навички, безпека, адаптивність, навчання та розвиток [6, С. 199].

Дослідники зазначають, що цифрове лідерство та цифровий менеджмент «не лише впливають на технологічне оснащення шкіл, але й трансформують педагогічні підходи, структуру управління та культуру навчання» [7, С. 86].

З метою з'ясування ставлення керівників закладів освіти до впровадження інноваційних технологій нами було проведено емпіричне дослідження серед керівників закладів загальної середньої освіти м. Тернополя. Опитування засвідчило, що 47,6% респондентів оцінюють свою здатність адаптуватися до інноваційних технологій на високому рівні і така ж кількість – на середньому,



при цьому є керівники (5,8%), які не використовують у своїй роботі сучасні технології (див. Рис. 1). Представлені результати демонструють високий та середній рівень адаптації керівників до інноваційних технологій, що є дуже позитивним показником для їх впровадження та використання.



**Рис. 1. Здатність керівників закладів освіти адаптуватися до інноваційних технологій (у %)**

Цифрові інструменти та освітні платформи є складовою інноваційних технологій, тому проаналізуємо їх та розкриємо їхні можливості у контексті реалізації основних трудових функцій керівника закладу освіти, що задекларовані у Стандарті: забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти; забезпечення управління якістю освітньої діяльності; забезпечення партнерської та мережевої взаємодії; організація безпечного та здорового освітнього середовища; забезпечення власного безперервного професійного розвитку.

#### ***Державні навчальні платформи:***

*Мрія* - освітня державна екосистема, що пропонує безкоштовний доступ до різноманітних ресурсів, включаючи: планування уроків: конструктор розкладу та план дня; динаміку досягнень: відстеження успіхів учнів та їхніх оцінок; чати та персоналізований контент.

*ВШО (Всеукраїнська школа онлайн)*: готові курси, які можна інтегрувати в уроки; завдання й тести, що економлять час на підготовку; інструменти для відстеження успішності учнів у своєму кабінеті.

*«МійКлас»* - освітня онлайн-платформа, яка допомагає організувати ефективно дистанційне навчання учнів середньої та старшої школи, велика база інтерактивних завдань з різних шкільних предметів, автоматичне тестування, домашні завдання та електронні щоденники.

*iLearn* - онлайн-платформа, створена громадською спілкою «Освіторія» для ефективної підготовки учнів 10–11 класів до Національного мультипредметного тесту (НМТ). Платформа пропонує навчальні матеріали з основних шкільних предметів.

#### ***Електронний щоденник/журнал:***

*Prosvita* – платформа, яка поєднує електронний щоденник і журнал, розклад, шкільний сайт, внутрішню соціальну мережу, тестування, аналітику навчального процесу, push сповіщення для батьків, мобільні застосунки.





*Атомс/Нові знання* – електронні платформи для освітян, що пропонують електронні журнали, розклад, батьківський контроль і базову звітність.

*Єдина школа* – електронний журнал, розклад, батьківський контроль (push сповіщення для батьків), моніторинг відвідуваності навчальних закладів, контроль рівня знань, онлайн-уроки, конструктор тестів, аналітика для директорів та управлінськ освіти.

### **Веб-платформи, що використовуються в освіті:**

*Trello* – веб-застосунок для створення списків, що забезпечує планування та контроль за різними процесами у закладі освіти, що дозволяє чітко здійснювати розподіл завдань, етапи, відповідальних і поточний стан виконання. Можна створювати предметні дошки, автоматизувати нагадування, встановлювати дедлайни, відслідкувати прогрес.

*Google Workspace* – сховище для зберігання документів для спільної роботи, обміну важливою інформацією. Також можна використовувати для проведення онлайн-зборів, ведення календаря школи, збору даних опитувань, наприклад Google Forms.

*Notion* – дозволяє створити внутрішню базу знань, вести річний план закладу, формувати цифрові портфоліо педагогів, шаблони для самоаналізу керівників.

*Canva* – графічний дизайн, оголошення, презентації, афіші, інфографіки, допомагає вести соцмережі закладу.

*Miro/Padlet* – інтерактивні обговорення, побудова карт процесів, схеми управлінських моделей, залучення колективу до спільної онлайн-роботи, спільний доступ до документів.

*OsvitaNow* – онлайн-платформа, безкоштовний ресурс для вчителів і батьків, створений у партнерстві з ЮНІСЕФ Україна та за підтримки Міністерства освіти і науки України. Платформа має на меті відповісти на всі питання щодо освіти, виховання та дозвілля дітей під час війни. Вона оновлюється щотижня та доповнюється матеріалами на теми, такі як форми освіти, що потрібно знати про вступ до університетів в Україні, умови оплати праці та якими мають бути канікули вчителів.

### **Цифрові документи:**

*Diia (освітні документи)* – перевірка документів, мінімізація паперового документообігу. Таким чином, проведений аналіз засвідчує значне розширення цифрової інфраструктури та доступ до високоякісного цифрового контенту, а також, що у сучасного керівника закладу освіти є інструменти, які дозволяють оптимізувати багато управлінських функцій: створення ефективного безпечного цифрового освітнього середовища; організація та контроль якості освітнього процесу; налагодження соціальної комунікації, міжособистісної взаємодії та роботи в команді; швидке інформування про зміни та нововведення в нормативно-правовому полі; ефективне управління персоналом; забезпечення внутрішньої система забезпечення якості освіти тощо. При цьому переконані, що

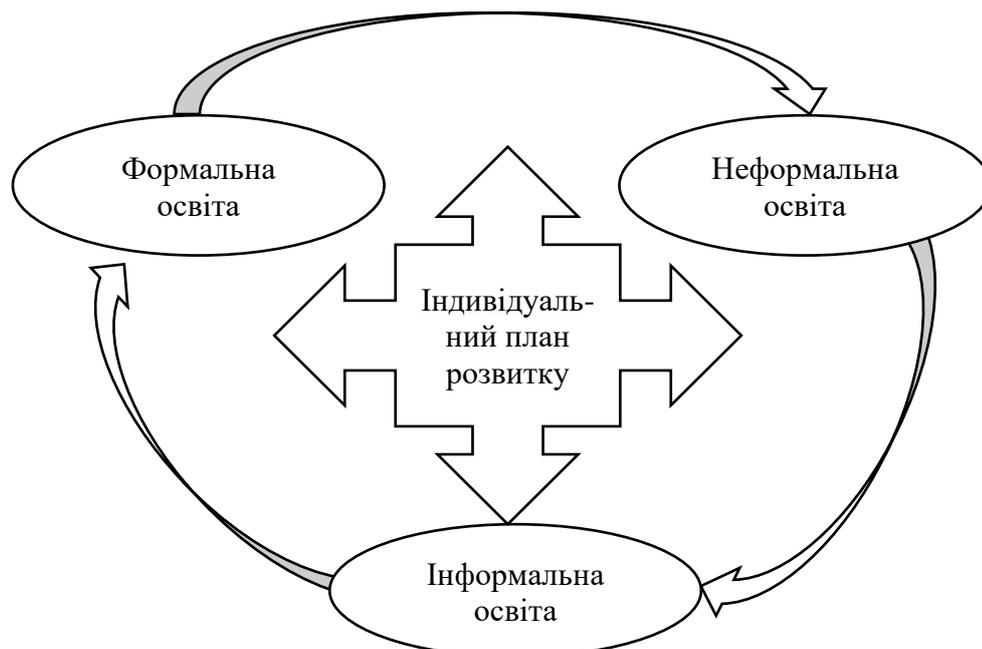




це вимагає постійної роботи над своїм професійним розвитком та формуванням й удосконаленням цифрових компетентностей.

У контексті цифрової трансформації освіти дослідники вказують: «особистісна спрямованість є одним із найважливіших суб'єктивних факторів досягнення вершини в розвитку інформаційно-цифрової компетентності» [8, С. 19]. Також звертається увага, що потрібно «мотивувати педагогічних і науково-педагогічних працівників до професійного розвитку, підвищення кваліфікації у сфері цифрових технологій, творчого використання цифрових інструментів в освітньому процесі закладів освіти різних типів і форм власності» [2, С. 95]. Вважаємо, що безперервний професійний розвиток сучасного керівника із урахуванням сучасних викликів досягається лише шляхом гнучкої інтеграції можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти.

Співзвучною нашим поглядам є думка психологів, які констатують, що «процес саморозвитку індивідуалізований, адже він визначається мірою суб'єктності конкретної особистості, специфікою її активності, характерними особливостями формування цілей саморозвитку та ступенем їх усвідомленості» [9, С. 61]. Важливо усвідомлювати, як зазначає І. Бех «саморозвиток особистості пов'язаний з її життєдіяльністю: у її рамках і здійснюється..» [10, С. 45]. Науковці звертають увагу, що професійне становлення педагога і розвиток його особистості мають відбуватися на принципово нових основах організації навчального процесу, де зміщується акцент з поняття «професійна діяльність» на поняття «особистість професіонала», тобто акцент на реалізації творчих можливостей індивідуальності. Виходячи з цього професійний розвиток керівника повинен ґрунтуватися на самоаналізі результатів власної діяльності, власних можливостей і потреб (див. Рис. 2).



**Рис. 2. Взаємозв'язок компонентів професійного розвитку керівника**



Нам імпонує дослідження вчених, які експериментально доводять, що використання AI при виборі індивідуальної освітньої траєкторії та плануванні професійного розвитку може допомогти конкретизувати завдання, зробити їх реальними для виконання. «Застосування AI в управлінні професійним розвитком передбачає дотримання технології освіти дорослих – поетапного, покрокового досягнення спроектованого результату особистісного та професійного розвитку дорослої людини або групи осіб, які здобувають нові компетентності в процесі взаємодії суб'єктів освітнього процесу у формальній, неформальній, інформальній освіті» [2, С.177].

З метою аналізу наявного контенту, що пропонується неформальною та інформальною освітою, який був би корисний керівникам закладів освіти на шляху професійного саморозвитку та формування цифрової компетентності ми проаналізували цифрові платформи. Наведемо приклади ресурсів та курсів, які вони пропонують.

**EdEra** [11]: *Онлайн-курс для вчителів та керівників шкіл про дистанційне навчання; Бери й роби. Змішане та дистанційне навчання; Змі(ц)ною: онлайн-курс про інклюзивну психологічну допомогу.*

**Coursera** [12]: *Добре володію словом: Написання та редагування (Писати. Редагування. Переконавання. Вивчіть механіку та стратегію ефективної комунікації.); Досягнення особистого та професійного успіху (Дізнайтеся, як максимізувати свій потенціал. Визначення успіху, ефективна комунікація та використання впливу для досягнення особистих та кар'єрних цілей); Проєктування підказок для освітян. (Проєктування підказок для педагогів. Підвищуйте ефективність навчання за допомогою навичок створення індивідуалізованих підказок для генерування ШІ).*

**Prometheus** [13]: *Як навчати в цифровому світі; Лідерство у команді: Становлення лідера.*

**Google for Education** [14]: *Основи управління персоналом Google; Цифрові навички для освіти з Google; Основи використання Google Workspace для основ освіти.*

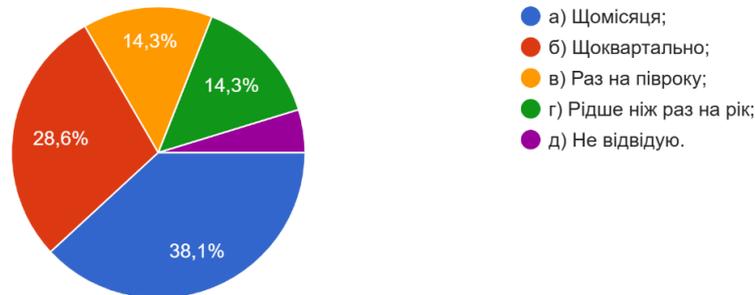
**Дія.Освіта** [15]: *Майбутні лідери ШІ; Карта розвитку як інструмент наставництва; Як планувати та розвиватися в умовах воєнного стану.*

Також хочемо звернути увагу, що на платформах Міністерства освіти і науки України, Національної академії педагогічних наук, «Єдина школа», Центрах підвищення кваліфікації постійно оновлюються і систематично проводяться різноманітні вебінари та семінари, що сприяють розвитку та вдосконаленню як управлінських так і цифрових компетентностей керівників.

Керівники закладів освіти звертають увагу, що на даний час вони мають значні можливості для саморозвитку, однак значні посадові обов'язки, обмежений вільний час і недостатня обізнаність з можливостями цифрових платформ не дозволяють їм систематично користатися такими можливостями. Проведене опитування керівників засвідчило, що 38,1% респондентів відвідує



семінари та тренінги щомісяця, 28,6% щоквартально, але третина опитаних керівників користується такими можливостями раз або двічі на рік (див. Рис.3).



**Рис. 3. Аналіз частоти залученості керівників закладів освіти до неформальної освіти (у %)**

Ці форми навчання відіграють важливу роль у інтеграції теоретичних знань і практичного досвіду, що є необхідним для всіх керівників, які працюють в умовах, що характеризуються безперервними змінами, однак разом із можливостями, які відкриваються завдяки цифровізації освітньої сфери, актуалізуються і певні проблеми. Насамперед, це не готовність частини керівників до впровадження нових технологій, незнання їх можливостей та недостатнє вміння з ними працювати. Також звертається увага на такі негативні чинники: інертність та відсутність необхідних теоретичних знань; неминучі витрати часу без компенсації за зусилля в галузі інформаційних інновацій; обмежені ресурси; невпевненість у своїх можливостях [8, С. 19]. З розвитком можливостей AI актуалізується проблема академічної доброчесності при використанні штучного інтелекту в освітній сфері, зокрема і в управлінській діяльності.

Щодо цифрового управління та надання електронних послуг Статистичні дані на вебпорталі «Дія. Цифрова громада» за індексом Цифровізація освіти засвідчують такі результати в Тернопільській громаді [16]: частка закладів загальної середньої освіти, що впровадили освітньо-інформаційні системи (97,5%); частка закладів загальної середньої освіти в яких впроваджено електронну реєстрацію вступу дитини до закладу (100%); частка закладів загальної середньої освіти, що впровадили електронну освітню інформаційну систему «Мрія» (2,5%); частка закладів загальної середньої освіти, що забезпечені STEM/STEAM лабораторіями (10%); частка закладів загальної середньої освіти, що впровадили оновлену програму шкільної інформатики «ІТ-студії» (0%).

Таким чином, представлені результати ще раз підтверджують необхідність постійного розвитку керівників закладів освіти та опанування цифровими компетентностями, оскільки незважаючи на значні досягнення на шляху





цифровізації освітньої сфери, є питання, які потребують вирішення і без готовності та зацікавленості керівників закладів освіти не будуть розв'язані.

**Висновки.** Керівники закладів освіти повинні бути готові до викликів цифрової епохи та мати необхідні компетентності для ефективного управління в умовах технологічних революцій. Цифрова культура стає необхідною складовою для сучасного керівника закладу освіти, вона впливає на всі аспекти діяльності закладу освіти: від організації освітнього процесу до оцінки якості надання освітніх послуг, комунікації в колективі, з учнями й батьками. Неформальна та інформальна освіта об'єктивно стають додатковим засобом для керівників у їхньому саморозвитку, засвоєнні нових технологій, оволодінні не лише базовими знаннями з цифрової культури, але й конкретними цифровими інструментами для ефективною управління діяльності. Цифрові платформи дозволяють зробити комунікацію з педагогічним колективом, здобувачами освіти доступною та ефективною й забезпечувати швидку поінформованість батьків. Сучасний керівник закладу освіти повинен бути готовий до використання цифрових технологій у різноманітних аспектах своєї діяльності, при цьому звертається увага не лише на технічні навички та можливості різних ресурсів, а й на мотивацію до такої діяльності колективу закладу. Подальші наукові розвідки спрямовуватимуться на аналіз та порівняння ефективності використання різних навчальних платформ у закладах освіти.

#### **Література:**

1. Україна: Цифрова трансформація освіти як стратегічний шлях до стійкості та інновацій (28 березня 2025 року). URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/news/ukraine-digital-transformation-education-strategic-path-resilience-and-innovation>
2. Освіта для цифрової трансформації суспільства / Edukacja dla cyfrowej transformacji społeczeństwa / Education for digital transformation of society : монографія. У 2 т. Т. 1; за наук. ред. В. Кременя, Н. Ничкало, Л. Лук'янової, Н. Лазаренко. Київ : ТОВ «Юрка Любченка», 2024. С. 17-46, 74-98, 168-181. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742488/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_%D1%821\\_%D0%B5%D0%BB.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742488/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%821_%D0%B5%D0%BB.pdf)
3. Ростока М. Л. Цифрова парадигма освітнього менеджменту. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746327/1/Rostoka%20ML\\_ar\\_AH\\_22-2025.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746327/1/Rostoka%20ML_ar_AH_22-2025.pdf)
4. Tulowitzki P, Gerick J, Eickelmann B (2022), The role of ICT for school leadership and management activities: an international comparison, *International Journal of Educational Management*, 8. Volume 36, Issue 2, Volume 36, Issue 2 , Pages 133-151 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0951354X22000059>
5. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. (22 вересня 2021 року). URL: <https://mon.gov.ua/news/zatverdzheno-profesiyinyi-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoi-serednoi-osviti>
6. Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Цифрове лідерство в контексті стратегічного управління організаціями та закладами освіти. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 1(41). С. 190-203. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-190-203](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-190-203).
7. Гриценчук, О.О. Цифровий менеджмент і цифрове лідерство як сучасні тренди розвитку цифрової компетентності керівника школи. *Цифрова компетентність вчителя 2025: формуючи майбутнє освіти* : збірник матеріалів / за заг.ред. О.В. Овчарук. Київ: ІЦО





НАПН України, 2025. С. 83-87. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745886/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_%D0%A6%D0%98%D0%A4%D0%A0%D0%9E%D0%92%D0%90%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9F%D0%95%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%9D%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20%D0%92%D0%A7%D0%98%D0%A2%D0%95%D0%9B%D0%AF%202025.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745886/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%A6%D0%98%D0%A4%D0%A0%D0%9E%D0%92%D0%90%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9F%D0%95%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%9D%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20%D0%92%D0%A7%D0%98%D0%A2%D0%95%D0%9B%D0%AF%202025.pdf)

8. Ворон О. Формування інформаційно-цифрової компетентності керівника закладу загальної середньої освіти: теоретичний аспект. *Нова педагогічна думка*. 2022. № 4 (112). С. 17–22. URL: <https://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/484/616>

9. Васильєва Г. В., Котова І. О. Етапи й форми саморозвитку особистості. *Психологія особистості*. Випуск 31. 2021. С. 61-65. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2021/31-2021/11.pdf>

10. Бех І. Д. Вибрані наукові праці. Том 2. «Нілан-ЛТД», 2015. URL: <https://www.scribd.com/document/616586541/%D0%91%D0%B5%D1%85-I-%D0%94-%D0%92%D0%B8%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%96-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96-%D0%A2%D0%BE%D0%BC-2>

11. Платформа EdEra. українська edtech-компанія, яка створює освітні рішення для держави, бізнесу та громадського сектору. URL: <https://ed-era.com/>

12. Онлайн-сервіс Coursera. URL: <https://www.coursera.org/>

13. Сайт Prometheus. Будуй кар'єру, курс за курсом. URL: <https://prometheus.org.ua/>

14. Онлайн-середовище Google for Education. URL: <https://edu.google.com/>

15. Платформа Дія.Освіта. Національна едьютейнмент освітня платформа актуальних знань та навичок. URL: <https://osvita.diiia.gov.ua/>

16. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. URL: [https://hromada.gov.ua/community/te/ternopilaska\\_miska\\_hromada\\_ternop%C3%ADlskij\\_rn](https://hromada.gov.ua/community/te/ternopilaska_miska_hromada_ternop%C3%ADlskij_rn)

### References:

1. Ukraine: Tsyfrova transformatsiia osvity yak stratehichnyi shliakh do stiikosti ta innovatsii (2025). [Ukraine: Digital Transformation of Education as a Strategic Path to Sustainability and Innovation]. Retrieved from <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/news/ukraine-digital-transformation-education-strategic-path-resilience-and-innovation> [in Ukrainian].

2. Kremen V., Nichkalo N., Luk'yanova L. Lazarenko N. (2024). *Osvita dlia tsyvrovoi transformatsii suspilstva [Education for digital transformation of society]*. Kremen V. (Eds.). Vol. 1. Kyiv: TOV «Iurka Liubchenka», (pp. 17-46, 74-98, 168-181). Retrieved from [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742488/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_%D1%821\\_%D0%B5%D0%BB.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742488/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%821_%D0%B5%D0%BB.pdf) [in Ukrainian].

3. Rostoka M. L. (2025) Tsyfrova paradyhma osvitnoho menedzhmentu. [Digital paradigm of educational management]. Retrieved from [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746327/1/Rostoka%20ML\\_ar\\_AH\\_22-2025.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746327/1/Rostoka%20ML_ar_AH_22-2025.pdf) [in Ukrainian].

4. Tulowitzki P, Gerick J, Eickelmann B (2022), The role of ICT for school leadership and management activities: an international comparison, *International Journal of Educational Management*, Tom 36, No 2, 133–151, Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0951354X22000059>

5. Profesiyniy standart kerivnyka (dyrektora) zakladu zahalnoi serednoi osvity (2021). [Professional standard of the head (director) of a general secondary education institution]. <https://mon.gov.ua/> Retrieved from <https://mon.gov.ua/news/zatverdzheno-profesiyniy-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zahalnoi-serednoi-osviti> [in Ukrainian].

6. Kopytko M., Mykhalitska N., & Yatsyk M. (2025). Tsyfrove liderstvo v konteksti stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiamy ta zakladamy osvity [Digital leadership in the context of strategic management of organizations and educational institutions]. *Naukovi innovatsii ta peredovi*





tekhnologii – *Scientific innovations and advanced technologies*. 1(41). 190-203. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-190-203](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-190-203) [in Ukrainian].

7. Hrytsenchuk, O.O. (2025). Tsyfrovyi menedzhment i tsyfrove liderstvo yak suchasni trendy rozvytku tsyfrovoyi kompetentnosti kerivnyka shkoly. [Digital management and digital leadership as modern trends in the development of digital competence of a school leader]. O.V. Ovcharuk (Eds.). *Tsyfrova kompetentnist vchytelia 2025: formuiuchy maibutnie osvity – Teacher Digital Competency 2025: Shaping the Future of Education*. (pp. 83-87). Kyiv: ITsO NAPN Ukrainy, Retrieved from [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745886/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A\\_%D0%A6%D0%98%D0%A4%D0%A0%D0%9E%D0%92%D0%90%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9F%D0%95%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%9D%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20%D0%92%D0%A7%D0%98%D0%A2%D0%95%D0%9B%D0%AF%202025.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745886/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%A6%D0%98%D0%A4%D0%A0%D0%9E%D0%92%D0%90%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9F%D0%95%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%9D%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20%D0%92%D0%A7%D0%98%D0%A2%D0%95%D0%9B%D0%AF%202025.pdf) [in Ukrainian].

8. Voron O. (2022). Formuvannia informatsiino-tyfrovoyi kompetentnosti kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity: teoretychnyi aspekt. [Formation of information and digital competence of the head of a secondary education institution: theoretical aspect]. *Nova pedagogichna dumka – New pedagogical thought*, 4 (112), 17–22. Retrieved from <https://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/484/616> [in Ukrainian].

9. Vasylieva H. V., & Kotova I. O. (2021). Etapy y formy samorozvytku osobystosti. [Stages and forms of personal self-development]. *Psykhohiia osobystosti – Personality psychology*. Issue 31. 61-65. Retrieved from <http://habitus.od.ua/journals/2021/31-2021/11.pdf> [in Ukrainian].

10. Bekh I. D. (2015). *Vybrani naukovi pratsi [Selected scientific works]*. Vol. 2. «Nilan-LTD», Retrieved from <https://www.scribd.com/document/616586541/%D0%91%D0%B5%D1%85-I-%D0%94-%D0%92%D0%B8%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%96-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96-%D0%A2%D0%BE%D0%BC-2> [in Ukrainian].

11. Platforma EdEra. ukrainska edtech-kompaniia, yaka stvoriuie osvitni rishennia dlia derzhavy, biznesu ta hromadskoho sektoru. [EdEra Platform. Ukrainian edtech company that creates educational solutions for the state, business and public sector]. <https://ed-era.com/> Retrieved from <https://ed-era.com/> [in Ukrainian].

12. Onlain-servis Coursera. [Coursera online service]. <https://www.coursera.org/> Retrieved from <https://www.coursera.org/>

13. Sait Prometheus. Budui karieru, kurs za kursom. [Prometheus Website. Build your career, course by course]. <https://prometheus.org.ua/> Retrieved from <https://prometheus.org.ua/> [in Ukrainian].

14. Onlain-seredovyshe Google for Education. [Google for Education online environment]. <https://edu.google.com/> Retrieved from <https://edu.google.com/>

15. Platforma Diia.Osvita. Natsionalna ediuteinment osvitnia platforma aktualnykh znan ta navychok. [Platform Action.Education. National edutainment educational platform of current knowledge and skills]. <https://osvita.diia.gov.ua/> Retrieved from <https://osvita.diia.gov.ua/> [in Ukrainian].

16. Indeks tsyfrovoyi transformatsiyi terytorial'nykh hromad Ukrayiny. [Index of digital transformation of territorial communities of Ukraine]. <https://hromada.gov.ua> Retrieved from [https://hromada.gov.ua/community/te/ternopilska\\_miska\\_hromada\\_ternop%C3%ADlskij\\_rn](https://hromada.gov.ua/community/te/ternopilska_miska_hromada_ternop%C3%ADlskij_rn) [in Ukrainian].

