ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)-96-114
УДК: 378:456/76:54;1

Золочевська Ольга Федорівна,
PhD з педагогічних наук.
Київ, Україна.
https://orcid.org/0000-0002-2765-1079
proektalpha@gmail.com

Бодом Гаррет Рахматович,
аспірант ДЗВО «Університет менеджменту освіти»;
президент корпорації «Бі-Зі Консалтінг Компані».
Київ, Україна; Атланта, США.
https://orcid.org/0000-0001-5342-9220
garretbodome@gmail.com

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті представлено результати теоретичного обґрунтування моделі управління розвитком цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). Здійснено аналіз наукових підходів до трактування понять «цифрова компетентність», «управління розвитком компетентності», «структурно-функціональна модель управління», що дало змогу уточнити сутність цифрової компетентності керівника як інтегрованої характеристики, яка поєднує знання, уміння, навички, цінності та готовність ефективно використовувати цифрові технології в управлінській діяльності. Розроблена модель ґрунтується на системному, компетентнісному, діяльнісному та структурно-функціональному підходах, що забезпечує її цілісність, наукову обґрунтованість і практичну спрямованість. У моделі відображено структурно-функціональну взаємодію та взаємозв'язок таких ключових компонентів: цільового (визначає мету, завдання та очікувані результати управління розвитком цифрової компетентності); методологічно-концептуального (забезпечує науково-теоретичну основу моделі); критеріального (містить показники, рівні та критерії сформованості цифрової компетентності керівників); результативно-аналітичного (відображає механізми моніторингу, оцінювання ефективності та корекції управлінських дій). З'ясовано, що ефективність управління розвитком цифрової

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

компетентності керівників ЗЗСО залежить від узгодженої діяльності суб'єктів управління, наявності цифрової інфраструктури закладу освіти, інституційної підтримки та особистісної готовності керівників до цифрової трансформації. Обґрунтовано, що впровадження структурно-функціональної моделі сприятиме підвищенню якості управлінських процесів, розвитку цифрової культури та модернізації освітнього простору відповідно до викликів сучасного інформаційного суспільства.

Ключові слова: цифрова компетентність; керівник закладу освіти; управління розвитком; структурно-функціональна модель; цифрова трансформація освіти; освітній менеджмент; критерії ефективності.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Сучасний етап розвитку освіти в Україні характеризується активним упровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності закладів загальної середньої освіти. Цифровізація освіти виступає не лише технічним, а й управлінським викликом, що потребує нових підходів до формування компетентностей керівників навчальних закладів [1].

В умовах трансформації освітнього середовища та реалізації Концепції цифрової трансформації освіти і науки України [6] підвищується роль управлінця як лідера цифрових змін.

Розвиток цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти є ключовим чинником забезпечення якості управління освітнім процесом, підвищення ефективності комунікації, оптимізації адміністративних процедур та впровадження інновацій [3], [5].

Науковці зазначають, що цифрова компетентність керівника передбачає не лише здатність користуватися цифровими інструментами, а й готовність до цифрового лідерства, прийняття управлінських рішень на основі даних, організації безпечного цифрового середовища та розвитку цифрової культури колективу [1], [2], [8].

Крім того, вітчизняна та міжнародна практика свідчить, що ефективна цифрова трансформація освітнього закладу можлива лише за наявності системної моделі управління цифровими компетентностями педагогів і керівників, яка ґрунтується на стандартах Європейської комісії (DigCompEdu) [10] та рекомендаціях міжнародних організацій, зокрема UNESCO [13] та OECD [12].

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

Ці документи підкреслюють, що цифрова компетентність керівника охоплює стратегічне бачення цифрових процесів, уміння мотивувати персонал і створювати сприятливі умови для цифрового розвитку [11].

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення моделі управління розвитком цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, яка б відповідала сучасним викликам, європейським орієнтирам і державним пріоритетам цифрової освіти України [6], [7].

Пошук теоретичних основ і наукового обґрунтування структурно-функціональної моделі управління розвитком цифрової компетентності керівників є актуальним завданням сучасної педагогічної науки, оскільки від рівня цифрової культури управлінців залежить успішність цифрової трансформації освіти в Україні.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Проблематика цифрової компетентності керівників освітніх закладів широко висвітлюється в сучасних наукових працях, зокрема у дослідженнях українських учених, які визначають цифрову компетентність як одну з базових складових професійної діяльності управлінця [1], [2], [3].

Н. Морзе, В. Вембер і М. Гладун [1] підкреслюють, що цифрова компетентність педагога й керівника є системною характеристикою, яка включає технологічні, інформаційні, комунікаційні, безпекові та управлінські аспекти.

І. Гребеник [2] зазначає, що процес формування цифрової компетентності керівника закладу освіти має бути інтегрованим і системним, здійснюватися через підвищення кваліфікації, самоосвіту та розвиток цифрового лідерства.

На думку Н. Морзе та О. Буйницької [3], цифрова трансформація освітнього середовища потребує нової парадигми управління, у якій керівник виступає фасилітатором змін і цифровим лідером, здатним до стратегічного планування та аналітичного мислення.

О. Ляшенко, О. Спірін і С. Литвинова [4] аналізують управлінські механізми цифровізації освіти й наголошують на важливості забезпечення єдності між технологічними інноваціями та педагогічними процесами.

І. Іванюк [5] акцентує увагу на тому, що рівень ІКТ-компетентності керівників шкіл безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, а тому підвищення цифрової грамотності має стати пріоритетним завданням державної освітньої політики.

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

Державні документи, зокрема Концепція цифрової трансформації освіти і науки України [6] та Концепція розвитку педагогічної освіти в Україні [7], визначають цифрову компетентність педагогів і керівників як базову умову модернізації системи освіти.

Методологічні засади розвитку цифрової компетентності керівників закладів освіти узагальнено у працях В. Олійника, П. Грабовського та О. Коновала [8], які підкреслюють важливість поєднання педагогічного менеджменту, цифрової культури та інноваційного мислення в діяльності сучасного управлінця.

Попри наявність значної кількості наукових напрацювань, питання управління розвитком цифрової компетентності саме керівників закладів загальної середньої освіти залишається недостатньо дослідженим. У більшості робіт акцент зроблено на педагогічному аспекті, тоді як управлінський вимір цієї проблеми потребує окремого наукового аналізу. Відсутність цілісної моделі, що відображає структурно-функціональні зв'язки процесу управління розвитком цифрової компетентності керівників, зумовлює актуальність і новизну цього дослідження.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є теоретичне обґрунтування структурно-функціональної моделі управління розвитком цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), визначення її сутності, структури, функцій та управлінських умов ефективної реалізації в сучасному освітньому середовищі.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких ***завдань*** дослідження:

- проаналізувати стан наукової розробленості проблеми управління розвитком цифрової компетентності керівників закладів освіти в українській та зарубіжній науці;
- уточнити сутність базових понять дослідження – «цифрова компетентність керівника», «управління розвитком компетентності», «структурно-функціональна модель управління»;
- визначити методологічні підходи, на яких ґрунтується побудова моделі управління розвитком цифрової компетентності керівників ЗЗСО;
- розкрити зміст і взаємозв'язки основних компонентів структурно-функціональної моделі (цільового, методологічно-концептуального, критеріального, результативно-аналітичного);

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

• обґрунтувати управлінські умови, принципи та механізми реалізації моделі у практиці діяльності закладів загальної середньої освіти.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичне обґрунтування моделі управління розвитком цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти ґрунтується на міждисциплінарному поєднанні ідей педагогіки, управління освітою, інформаційних технологій і соціальної психології. Сучасна парадигма освіти розглядає цифрову компетентність як один із ключових факторів ефективності управлінської діяльності керівника, що безпосередньо впливає на якість освітніх послуг, культуру цифрової взаємодії та рівень інноваційного розвитку закладу.

Сутність і структура цифрової компетентності керівника

Цифрова компетентність керівника ЗЗСО трактується як інтегрована характеристика особистості, що включає здатність ефективно використовувати цифрові технології для планування, організації, моніторингу й оцінювання освітнього процесу, управління персоналом і ресурсами закладу. Вона охоплює не лише технічні знання, а й управлінські, комунікативні, етичні та рефлексивні вміння.

Структурно цифрову компетентність доцільно розглядати через взаємодію кількох компонентів:

• *когнітивного* (знання цифрових інструментів і сервісів, розуміння принципів цифрової безпеки);

• *операційно-діяльнісного* (уміння застосовувати цифрові технології для управлінських цілей);

• *комунікативного* (здатність до ефективної цифрової взаємодії з учасниками освітнього процесу);

• *мотиваційно-ціннісного* (усвідомлення ролі цифровізації як чинника професійного розвитку);

• *рефлексивного* (здатність до самоаналізу, оцінювання результатів і вдосконалення цифрових умінь).

Отже, розвиток цифрової компетентності керівника – це безперервний процес, що передбачає послідовне формування знань, умінь і навичок цифрового управління, а також здатність до адаптації в умовах технологічних змін.

Методологічні підходи до розроблення моделі

Модель управління розвитком цифрової компетентності базується на сукупності взаємопов’язаних методологічних підходів, таких як:

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

- *системний* забезпечує цілісність процесу управління, дозволяє розглядати розвиток цифрової компетентності як систему, де кожен елемент (мета, завдання, функції, методи, ресурси, результати) має чітке місце і взаємодіє з іншими;
- *компетентнісний* орієнтує управлінську діяльність на формування конкретних компетентностей, а не лише знань чи навичок, тобто підкреслює практичну спрямованість процесу;
- *діяльнісний* визначає активну позицію керівника як суб'єкта управління, що самостійно планує, реалізує та аналізує власну цифрову діяльність;
- *структурно-функціональний* забезпечує логічну побудову моделі – через визначення її структури, компонентів, функцій і взаємозв'язків;
- *аксіологічний* зосереджує увагу на формуванні системи цінностей цифрової культури – етичного, безпечного та відповідального використання технологій;
- *синергетичний* акцентує на самоорганізації, відкритості системи до інновацій і неперервному вдосконаленні управлінських процесів.

Принципи управління розвитком цифрової компетентності

Розроблення моделі спирається на такі принципи:

- *науковості* (обґрунтованість і логічність управлінських рішень);
- *цілісності* (взаємозв'язок усіх компонентів моделі);
- *гнучкості* (адаптація до змін у цифровому середовищі);
- *інноваційності* (орієнтація на нові цифрові технології);
- *партнерської взаємодії* (співпраця між керівником, педагогами, здобувачами освіти й громадськістю);
- *рефлексивності* (оцінювання результатів і корекція управлінських дій).

Теоретична логіка побудови моделі

Теоретичне обґрунтування моделі передбачає визначення її *структурних компонентів і функціональних зв'язків* між ними. У моделі відображено чотири взаємопов'язані блоки:

- *Цільовий* – формує стратегічну мету управління розвитком цифрової компетентності та визначає завдання, орієнтовані на формування цифрової культури керівників.
- *Методологічно-концептуальний* – обґрунтовує наукові підходи, принципи та концепції, на яких базується управління процесом розвитку компетентності.

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

- *Критеріальний* – включає систему критеріїв, показників і рівнів сформованості цифрової компетентності керівників, що дозволяє здійснювати моніторинг результативності.
- *Результативно-аналітичний* – забезпечує оцінювання ефективності управлінських дій, зворотний зв'язок і вдосконалення управлінських процесів.

Кожен компонент моделі виконує відповідну функцію: *цільову, організаційну, мотиваційну, контрольну, рефлексивну*, які взаємодіють у межах єдиної управлінської системи.

Роль керівника у реалізації моделі

Керівник закладу освіти виступає центральною фігурою моделі – суб'єктом управління цифровим розвитком. Його діяльність охоплює стратегічне планування цифровізації, забезпечення ресурсів, організацію підвищення кваліфікації педагогів, створення умов для цифрової взаємодії та підтримку інноваційної діяльності колективу.

Таким чином, теоретичні основи розробленої структурно-функціональної моделі визначають її як цілісну систему управління, спрямовану на підвищення рівня цифрової компетентності керівників, забезпечення сталого цифрового розвитку закладів освіти та формування нової управлінської культури, заснованої на цінностях цифрової трансформації, відкритості й інноваційності.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методологічною основою дослідження є системний, діяльнісний, компетентнісний і синергетичний підходи, що забезпечують цілісне розуміння процесу управління розвитком цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

У контексті цифрової трансформації освіти системний підхід дозволяє розглядати керівника як ключову ланку, яка поєднує педагогічний, управлінський та технологічний аспекти діяльності освітнього закладу [3], [6].

Діяльнісний підхід спрямований на вивчення активної позиції управлінця у цифровому середовищі, його здатності до саморозвитку, саморефлексії та безперервного навчання.

Компетентнісний підхід базується на визначенні цифрової компетентності як інтегральної характеристики, що поєднує знання, уміння, цінності та ставлення, необхідні для ефективного управління освітнім процесом в умовах цифрової економіки [1], [9], [10].

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

У процесі дослідження використано такі методи:

- *теоретичні:* аналіз і синтез наукових джерел, порівняльно-структурний аналіз, узагальнення та систематизація підходів до визначення цифрової компетентності;
- *емпіричні:* спостереження, опитування керівників закладів освіти, аналіз управлінської документації;
- *моделювання:* побудова структурно-функціональної моделі управління розвитком цифрової компетентності керівників;
- *експертне оцінювання:* визначення ефективності запропонованої моделі.

Теоретичні положення дослідження узгоджуються з міжнародними рамками цифрових компетентностей, зокрема European Digital Competence Framework for Educators (DigCompEdu) [10], стандартами ISTE для освітніх лідерів [11], рекомендаціями UNESCO ICT Competency Framework for Teachers [13], а також аналітичними висновками OECD Digital Education Outlook 2023 [12].

Розроблення моделі управління розвитком цифрової компетентності керівників здійснювалося з урахуванням положень державних стратегічних документів – Концепції цифрової трансформації освіти і науки України [6] та Концепції розвитку педагогічної освіти в Україні [7], що визначають напрями формування цифрового освітнього простору.

Опис структурно-функціональної моделі

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу проблеми управління розвитком цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), розроблено структурно-функціональну модель управління розвитком цифрової компетентності керівників ЗЗСО, що ґрунтується на поєднанні теоретичних засад, визначених у працях українських та міжнародних науковців [1]–[4], [9]–[13], і практичних аспектів цифрової трансформації управління освітою.

Модель відображає логіку, послідовність і взаємозв’язок основних компонентів процесу управління та ґрунтується на принципах системності, цілісності, гнучкості, інноваційності й рефлексивності, що забезпечують її наукову обґрунтованість і практичну значущість.

Метою моделі є *забезпечення розвитку цифрової компетентності керівників ЗЗСО в умовах методичної роботи територіальних громад.* Реалізація цієї мети відбувається через інноватизацію та технологізацію процесу управління, створення сприятливого цифрового освітнього середовища, підвищення професійної готовності керівників до цифрової діяльності.

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

Структура моделі представлена взаємопов'язаними компонентами: *мотиваційно-ціннісним, інформаційно-технологічним, комунікативним та рефлексивним*, які відображають зміст цифрової компетентності керівників ЗЗСО в умовах методичної роботи територіальних громад.

Мотиваційно-ціннісний компонент забезпечує усвідомлення значущості цифрової трансформації, формування позитивної мотивації керівників до використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в управлінні, розвиток ціннісних орієнтацій, спрямованих на інноваційність і відкритість до змін.

Інформаційно-технологічний компонент охоплює оволодіння цифровими інструментами управління, розвиток навичок планування, організації та моніторингу процесів за допомогою ІКТ, формування цифрової грамотності й технологічної готовності до впровадження інновацій.

Комунікативний компонент спрямований на вдосконалення навичок цифрової взаємодії, інформаційного обміну, співпраці в онлайн-середовищі, реалізацію комунікативних стратегій управління педагогічним колективом і громадськістю.

Рефлексивний компонент відображає здатність керівника до самооцінювання рівня власної цифрової компетентності, усвідомлення потреб у професійному зростанні, здійснення корекції управлінських дій та прийняття рішень на основі цифрового аналізу даних.

Модель містить *критерії та показники* сформованості цифрової компетентності керівників ЗЗСО, що дають змогу здійснювати діагностику й моніторинг результатів. Серед основних критеріїв виділено:

- сформованість мотивації керівників до застосування ІКТ;
- цифрову грамотність;
- розвиненість умінь застосовувати ІКТ в управлінській діяльності;
- здатність організовувати процес неперервного цифрового навчання.

Для кожного критерію визначено показники (усвідомлена мотивація, спрямованість, сталі ціннісні орієнтації, уміння оцінювати й планувати цифрові процеси, здатність організовувати тренінги та навчання, самооцінка власних цифрових умінь тощо), що дозволяє виокремити *рівні сформованості цифрової компетентності* – низький, середній, достатній і високий.

Модель завершується *результативно-аналітичним блоком*, який фіксує результат управлінського процесу – *високий рівень розвиненості цифрової компетентності керівників ЗЗСО в умовах методичної роботи територіальних громад.*

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

Таким чином, модель демонструє, як інноватизація та технологізація управління сприяють підвищенню цифрової компетентності керівників, розвитку їхнього професіоналізму й ефективності управлінської діяльності.

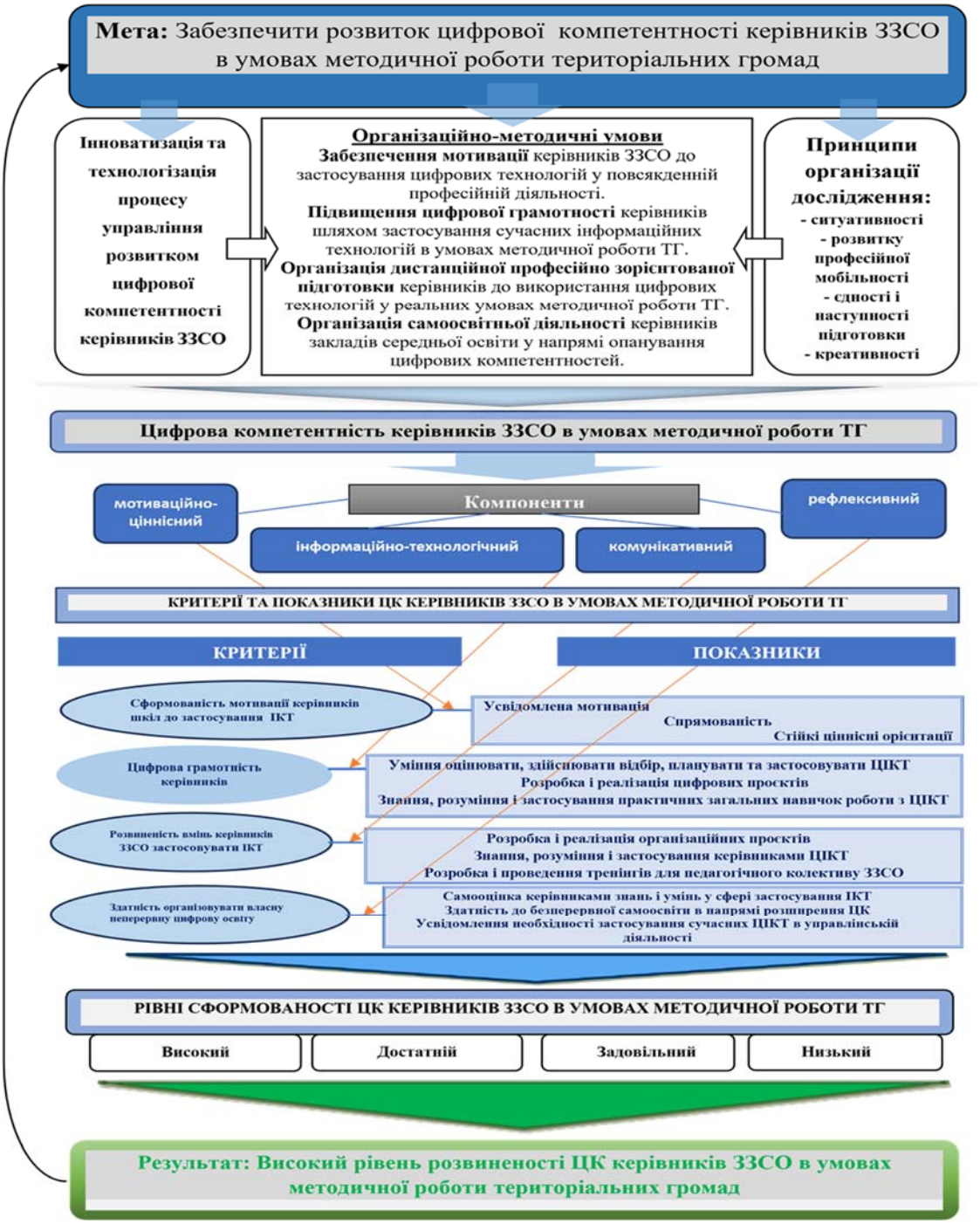

Рис. Структурно-функціональна модель управління розвитком цифрової компетентності керівників ЗЗСО

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Результати проведеного дослідження підтвердили ефективність запропонованої структурно-функціональної моделі управління розвитком цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах методичної роботи територіальних громад.

1. Перевірка теоретичних положень моделі

У процесі теоретичного обґрунтування моделі було визначено взаємозв'язок між рівнем цифрової компетентності керівників і якістю управлінських процесів у закладах освіти. Проведений аналіз дозволив уточнити, що найбільш дієвими чинниками підвищення цифрової компетентності є:

- цілеспрямована методична підтримка керівників з боку органів управління освітою територіальних громад;
- створення умов для безперервного професійного розвитку у сфері цифрових технологій;
- технологізація управлінських процесів (застосування електронного документообігу, цифрового моніторингу, онлайн-комунікацій).

2. Узагальнення практичних результатів апробації моделі

Апробація моделі здійснювалася у межах методичної роботи територіальних громад, що дозволило виявити її ефективність у реальних умовах функціонування системи загальної середньої освіти. Зокрема, спостерігалися такі позитивні результати:

- підвищення мотивації керівників до застосування ІКТ в управлінській діяльності;
- зростання рівня цифрової грамотності та інформаційно-технологічних умінь;
- розширення спектра цифрових інструментів, які керівники використовують у плануванні, моніторингу та комунікації;
- підвищення якості управлінських рішень завдяки використанню цифрової аналітики;
- формування навичок самооцінювання та рефлексії щодо власного цифрового розвитку.

Виявлено, що керівники, які брали участь у реалізації моделі, почали системно впроваджувати цифрові сервіси для організації освітнього процесу, комунікації з педагогами, батьками та представниками громад. Це свідчить про підвищення ефективності управлінських процесів і створення більш прозорої та взаємодієвої системи управління.

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

3. Оцінювання рівнів сформованості цифрової компетентності

За результатами моніторингу, проведеного після впровадження моделі, було зафіксовано позитивну динаміку:

- частка керівників із *високим рівнем цифрової компетентності* зросла майже вдвічі;
- кількість осіб із *низьким рівнем* значно скоротилася;
- переважна більшість керівників досягли *достатнього рівня сформованості цифрових умінь* у сфері управління, комунікації та аналітики.

Це свідчить, що системне управління розвитком цифрової компетентності, засноване на структурно-функціональній моделі, забезпечує підвищення якості управлінської діяльності та сприяє цифровій трансформації освітніх організацій.

4. Узагальнений результат

Узагальнений результат реалізації моделі – *високий рівень розвиненості цифрової компетентності керівників ЗЗСО,* що проявляється у здатності ефективно застосовувати цифрові технології в управлінській діяльності, здійснювати цифрову комунікацію, організовувати процес підвищення цифрової грамотності педагогів і впроваджувати цифрові інновації в освітній простір.

Отже, отримані результати підтверджують дієвість запропонованої моделі та її доцільність для використання в системі методичної роботи територіальних громад як інструменту підвищення ефективності управління цифровим розвитком закладів освіти.

Сучасні підходи та тенденції розвитку цифрової компетентності керівників ЗЗСО

Сучасні підходи до розвитку цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти ґрунтуються на ідеї інтеграції цифрових технологій у всі сфери управлінської діяльності та формуванні культури безперервного цифрового навчання [1], [2], [4].

Цифрова компетентність управлінця розглядається не лише як технічна здатність користуватися інструментами, а як стратегічна компетенція, що поєднує аналітичне мислення, цифрове лідерство та здатність до інноваційного управління [3], [9], [10].

Однією з ключових тенденцій є перехід від фрагментарного використання ІКТ до системного підходу, який забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу, зокрема через платформи управління навчанням, аналітичні інструменти та цифрову комунікацію [5], [7], [11].

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

Міжнародні документи, зокрема рамка DigCompEdu [10] та рекомендації UNESCO ICT Competency Framework for Teachers [13], визначають необхідність розвитку цифрової компетентності керівників як складової освітнього лідерства, що спрямоване на забезпечення сталого розвитку освітнього середовища.

У вітчизняному контексті зростає увага до формування цифрової культури управління, розвитку аналітичних компетентностей і підвищення цифрової готовності керівників закладів освіти до управління змінами в умовах цифрової економіки [6], [8], [12].

Такі підходи створюють підґрунтя для впровадження інноваційних моделей управління, орієнтованих на якість освіти, прозорість управлінських процесів і цифрову безпеку організації.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Проведене дослідження дозволило теоретично обґрунтувати та розробити *структурно-функціональну модель управління розвитком цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО),* яка відображає системний, цілеспрямований і динамічний характер цього процесу в умовах цифрової трансформації освіти.

У результаті теоретичного аналізу з'ясовано, що цифрова компетентність керівника ЗЗСО є інтегрованим утворенням, яке поєднує когнітивні, діяльнісні, мотиваційно-ціннісні, комунікативні та рефлексивні компоненти. Її розвиток є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління освітнім закладом, створення безпечного та інноваційного цифрового середовища.

Запропонована модель базується на системному, компетентнісному, діяльнісному, структурно-функціональному та аксіологічному підходах. Вона включає чотири взаємопов'язані блоки: *цільовий, методологічно-концептуальний, критеріальний та результативно-аналітичний,* між якими встановлено логічні функціональні зв'язки.

Завдяки реалізації моделі забезпечується:

- цілеспрямоване управління розвитком цифрової компетентності керівників ЗЗСО;
- підвищення рівня цифрової грамотності й управлінської ефективності;
- удосконалення методичної роботи територіальних громад;
- створення передумов для формування цифрової культури керівника як лідера інноваційних змін.

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

Результати апробації моделі в умовах методичної роботи територіальних громад підтвердили її ефективність: у більшості керівників спостерігається зростання рівня цифрової грамотності, підвищення мотивації до впровадження ІКТ у практику управління, посилення здатності до цифрової взаємодії та самооцінювання власного розвитку.

Таким чином, запропонована структурно-функціональна модель може бути використана як *науково-методична основа* для організації управлінської діяльності, спрямованої на розвиток цифрової компетентності керівників закладів освіти, а також як *інструмент удосконалення системи методичної роботи територіальних громад.*

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення методичних рекомендацій щодо практичного впровадження моделі в управлінську діяльність закладів освіти, створенні цифрових програм підвищення кваліфікації керівників та розробленні індикаторів оцінювання цифрової зрілості освітніх організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

[1] Н. В. Морзе, В. П. Вембер, М. А. Гладун, «3D картування цифрової компетентності в системі освіти України», *Інформаційні технології і засоби навчання*, т. 70, № 2, с. 28–42, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2994 Дата звернення: Квіт. 10, 2025.

[2] І. С. Гребеник, «Формування цифрової компетентності керівників навчальних закладів», *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*, № 6, с. 17–25, 2019. https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019.6.1725

[3] Н. Морзе, О. Буйницька, та ін. *Модернізація освіти в цифровому вимірі;* Н. Морзе, О. Буйницької, Ред. Київ, Україна : ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/38542/1/N_Morze_O_Buinytska_MoPed_Monograph_FITU_NDL_IO.pdf Дата звернення: Квіт. 10, 2025.

[4] О. Ляшенко, О. Спірін, О. Пінчук, С. Литвинова, О. Овчарук, А. Сухіх, «Концептуальні засади цифровізації освітнього середовища закладу загальної середньої освіти», *Інформаційні технології і засоби навчання*, т. 102, № 4, с. 1–25, 2024. https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5829

[5] І. В. Іванюк, «Розвиток цифрової компетентності вчителів: досвід країн Скандинавії», *Інформаційні технології і засоби навчання,* т. 72, № 4, с. 81–92, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3081 Дата звернення: Квіт. 10, 2025.

[6] Міністерство освіти і науки України, *Проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки до 2026 р.* Київ, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: https://mon.gov.ua/news/kontseptsiya-tsifrovoi-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zaproshue-do-gromadskogo-obgovorennya Дата звернення: Квіт. 10, 2025.

[7] Міністерство освіти і науки України. (2018, Лип. 16). *Наказ № 776 «Про затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти».* [Електронний ресурс]. Доступно: https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti

[8] В. В. Олійник, П. П. Грабовський, О. А. Коновал, «Критерії та показники добору цифрової платформи електронного навчання для закладу загальної середньої освіти», *Інформаційні технології і засоби навчання*, т. 90, № 4, с. 19–31, 2022. https://doi.org/10.33407/itlt.v90i4.5010

[9] A. Ferrari, Y. Punie, & C. Redecker, «Understanding digital competence in the 21st century: An analysis of current frameworks», in *21st Century Learning for 21st Century,* 2012, pp. 79–92. [Online]. Available: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-33263-0_7 Application date: April 10, 2025.

[10] *European Digital Competence Framework for Educators (DigCompEdu).* Luxembourg : European Commission; Publications Office of the European Union, 2022. [Online]. Available: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en Application date: April 10, 2025.

[11] International Society for Technology in Education (ISTE). *ISTE Standards for Education Leaders.* Washington, D.C. : ISTE, 2022. [Online]. Available: https://iste.org/standards/education-leaders Application date: April 10, 2025.

[12] OECD Digital Education Outlook 2023. Towards an Effective Digital Education Ecosystem. *OECD*, 2023. https://doi.org/10.1787/c74f03de-en

[13] *UNESCO ICT Competency Framework for Teachers-Version 3.* Paris : UNESCO, 2018. [Online]. Available: https://epale.ec.europa.eu/en/resource-centre/content/unesco-ict-competency-framework-teachers-version-3 Application date: April 10, 2025.

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

[14] О. М. Мельник, С. Г. Литвинова, С. В. Заєць, «Оцінювання якості електронних навчальних курсів для закладів вищої освіти», *Інформаційні технології і засоби навчання*, т. 93, № 1, с. 117–134, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/5032 Дата звернення: Квіт. 10, 2025.

Матеріал надійшов до редакції 03.10.2025 р.

THE MODEL OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCE OF HEADS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

Olga Zolochevska,
PhD pedagogical sciences.
Kyiv, Ukraine.
https://orcid.org/0000-0002-2765-1079
proektalpha@gmail.com

Garret Bodome,
postgraduate student of the
SIHE "University of Educational Management";
President of the Corporation "BZ Consulting Company".
Kyiv, Ukraine; Atlanta, USA.
https://orcid.org/0000-0001-5342-9220
garretbodome@gmail.com

Abstract. The article presents the results of the theoretical substantiation of the model of management of the development of digital competence of heads of general secondary education institutions (GSEI). An analysis of scientific approaches to the interpretation of the concepts of "digital competence", "management of competence development", "structural-functional management model" was carried out, which made it possible to clarify the essence of the digital competence of a manager as an integrated characteristic that combines knowledge, skills, abilities, values and readiness to effectively use digital technologies in management activities. The developed model is based on systemic, competency, activity and structural-functional approaches, which ensures its integrity, scientific validity and practical orientation. The model reflects the structural-functional interaction and relationship of the following key components: target (determines the goal, objectives and expected results of managing

the development of digital competence); methodological-conceptual (provides the scientific and theoretical basis of the model); criterion-based (contains indicators, levels and criteria for the formation of digital competence of managers); result-based and analytical (reflects mechanisms for monitoring, assessing the effectiveness and correcting managerial actions). It was found that the effectiveness of managing the development of digital competence of managers of GSEI. depends on the coordinated activities of management entities, the availability of the digital infrastructure of the educational institution, institutional support and personal readiness of managers for digital transformation. It is substantiated that the implementation of a structural-functional model will contribute to improving the quality of management processes, the development of digital culture and the modernization of the educational space in accordance with the challenges of the modern information society.

Keywords: digital competence; head of an educational institution; development management; structural-functional model; digital transformation of education; educational management; efficiency criteria.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

[1] N. V. Morze, V. P. Vember, M. A. Hladun, «3D kartuvannia tsyfrovoi kompetentnosti v systemi osvity Ukrainy», Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia, t. 70, № 2, s. 28–42, 2019. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2994 Data zvernennia: Kvit. 10, 2025. (in Ukrainian).

[2] I. S. Hrebenyk, «Formuvannia tsyfrovoi kompetentnosti kerivnykiv navchalnykh zakladiv», Vidkryte osvitnie e-seredovyshche suchasnoho universytetu, № 6, s. 17–25, 2019. https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019.6.1725 (in Ukrainian).

[3] N. Morze, O. Buinytska, ta in. Modernizatsiia osvity v tsyfrovomu vymiri; N. Morze, O. Buinytskoi, Red. Kyiv, Ukraina : un-t im. B. Hrinchenka, 2021. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/38542/1/N_Morze_O_Buinytska_MoPed_Monograph_FITU_NDL_IO.pdf Data zvernennia: Kvit. 10, 2025. (in Ukrainian).

[4] O. Liashenko, O. Spirin, O. Pinchuk, S. Lytvynova, O. Ovcharuk, A. Sukhikh, «Kontseptualni zasady tsyfrovizatsii osvitnoho seredovyshcha zakladu zahalnoi serednoi osvity», Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia, t. 102, № 4, s. 1–25, 2024. https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5829 (in Ukrainian).

[5] I. V. Ivaniuk, «Rozvytok tsyfrovoi kompetentnosti vchyteliv: dosvid krain Skandynavii», Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia, t. 72, № 4, s. 81–92, 2019. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3081 Data zvernennia: Kvit. 10, 2025. (in Ukrainian).

[6] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Proiekt Kontseptsii tsyfrovoi transformatsii osvity i nauky do 2026 r. Kyiv, 2021. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://mon.gov.ua/news/kontseptsiya-tsifrovoi-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zaproshue-do-gromadskogo-obgovorennya Data zvernennia: Kvit. 10, 2025. (in Ukrainian).

[7] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2018, Lyp. 16). Nakaz № 776 «Pro zatverdzhennia Kontseptsii rozvytku pedahohichnoi osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti (in Ukrainian).

[8] V. V. Oliinyk, P. P. Hrabovskyi, O. A. Konoval, «Kryterii ta pokaznyky doboru tsyfrovoi platformy elektronnoho navchannia dlia zakladu zahalnoi serednoi osvity», Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia, t. 90, № 4, s. 19–31, 2022. https://doi.org/10.33407/itlt.v90i4.5010 (in Ukrainian).

[9] A. Ferrari, Y. Punie, & C. Redecker, «Understanding digital competence in the 21st century: An analysis of current frameworks», in 21st Century Learning for 21st Century, 2012, pp. 79–92. [Online]. Available: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-33263-0_7 Application date: April 10, 2025. (in English).

[10] European Digital Competence Framework for Educators (DigCompEdu). Luxembourg : European Commission; Publications Office of the European Union, 2022. [Online]. Available: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en Application date: April 10, 2025. (in English).

[11] International Society for Technology in Education (ISTE). ISTE Standards for Education Leaders. Washington, D.C. : ISTE, 2022. [Online]. Available: https://iste.org/standards/education-leaders Application date: April 10, 2025. (in English).

ISSN 3041-1831 (print) Ідентифікатор медіа: R30-05068
ISSN 3041-184X (online) *Media identifier: R30-05068*
Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». Вип. 34(63). Категорія «Б»
Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Educational Sciences Series. Issue 34(63). Category «B»
https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)

[12] OECD Digital Education Outlook 2023. Towards an Effective Digital Education Ecosystem. OECD, 2023. https://doi.org/10.1787/c74f03de-en (in English).
[13] UNESCO ICT Competency Framework for Teachers-Version 3. Paris : UNESCO, 2018. [Online]. Available: https://epale.ec.europa.eu/en/resource-centre/content/unesco-ict-competency-framework-teachers-version-3 Application date: April 10, 2025. (in English).
[14] O. M. Melnyk, S. H. Lytvynova, S. V. Zaiets, «Otsiniuvannia yakosti elektronnykh navchalnykh kursiv dlia zakladiv vyshchoi osvity», Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia, t. 93, № 1, s. 117–134, 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/5032 Data zvernennia: Kvit. 10, 2025. (in Ukrainian).

Retrieved October 03, 2025 отримано
Reviewed October 31, 2025 рецензовано
Published November 26, 2025 опубліковано

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

© Olga Zolochevska, 2025; © Garret Bodome, 2025