

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. Розглянуто актуальну проблему формування цифрової компетентності керівників закладів освіти в умовах повної цифрової трансформації освітньої системи України. Зважаючи на обов'язкове впровадження державної екосистеми «Мрія», перехід до повної цифровізації документообігу, оцінювання та управління, а також інтеграцію штучного інтелекту в освітній процес, розвиток інформаційно-цифрової компетентності керівників стає ключовим чинником ефективного стратегічного управління та забезпечення якості освіти. Проаналізовано сучасні вимоги професійного стандарту керівника ЗЗСО, результати дослідження SELFIE for Teachers, виклики воєнного стану та дефіцит навичок у сферах управління даними, аналітики, кібербезпеки та лідерства цифрових змін. Окремлено основні напрями системного формування цифрової компетентності: персоналізовані траєкторії підвищення кваліфікації, практичні проєкти впровадження «Мрії», партнерства з IT-компаніями та моделі управління розвитком. Визначено значення інтеграції цифрової компетентності в процес професійної підготовки та підвищення кваліфікації як важливого чинника підвищення ефективності управління закладами освіти, стійкості до викликів сьогодення, адаптації до швидких технологічних змін та реалізації стратегії «Освіта для життя» в епоху цифрової України.

Ключові слова: цифрова компетентність, керівники закладів освіти, цифрова трансформація освіти, вдосконалення професійного розвитку, навички командної взаємодії, цифрові освітні платформи, вдосконалення освітнього процесу.

Abstract. The article considers the topical issue of developing digital competence among educational institution managers in the context of the complete digital transformation of Ukraine's education system. Given the mandatory implementation of the state ecosystem 'Mriya', the transition to full digitisation of document flow, assessment and management, as well as the integration of artificial intelligence into the educational process, the development of information and digital competence of managers is becoming a key factor in effective strategic management and ensuring the quality of education. The article analyses the current requirements of the professional standard for heads of general secondary education institutions, the results of the SELFIE for Teachers study, the challenges of martial law and the skills shortage in the areas of data management, analytics, cybersecurity and digital change leadership. The main directions for the systematic formation of digital competence are outlined: personalised professional development trajectories, practical projects for the implementation of 'Mriya', partnerships with IT companies, and development management models. The importance of integrating digital competence into the process of professional training and professional development as an important factor in improving the efficiency of educational institutions, resilience to current challenges, adaptation to rapid technological changes, and implementation of the 'Education for Life' strategy in the era of digital Ukraine is determined.

Keywords: digital competence, education leaders, digital transformation of education, professional development improvement, teamwork skills, digital education platforms, improvement of the educational process.

Вступ

Цифрова трансформація освіти в Україні набуває системного характеру: з 2025–2026 років заклади освіти переходять на повну цифровізацію документообігу, оцінювання та управління процесами. Державна освітня екосистема «Мрія» вже об'єднала понад 500 тис. користувачів у тисячах шкіл, автоматизувала щоденну роботу в кожній п'ятій школі, зафіксувала понад 100 млн оцінок та 11,6 млн домашніх завдань [7]. З 2026 року «Мрія» розширюється на дошкільну освіту та заклади вищої освіти, стаючи наскрізною платформою для персоналізованого навчання, безперервної траєкторії та аналітики даних. Водночас паперові журнали та щоденники остаточно відходять у минуле, а ІТ-асистенти вчителів і керівників стають нормою для планування, моніторингу та прийняття рішень.

У цих умовах цифрова компетентність керівників закладів освіти (директорів шкіл, завідувачів, ректорів) перетворюється з додаткової навички на ключову професійну вимогу. Професійний стандарт керівника закладу загальної середньої освіти включає інформаційно-цифрову компетентність як обов'язкову, що охоплює організацію дистанційного/змішаного навчання,

використання даних для стратегічного управління, кібербезпеку, етичне застосування ШІ та розвиток цифрового середовища закладу [10]. Дослідження цифрових компетентностей педагогів за допомогою SELFIE for Teachers (запущене МОН з листопада 2025 по лютий 2026) показує, що рівень цифрової готовності керівників часто відстає від учителів, особливо в управлінні даними, аналітиці та впровадженні змін [1]. Воєнний стан посилює виклики: керівники мусять забезпечувати безперервність навчання в умовах блекаутів, кібератак та дефіциту ресурсів, що вимагає високої цифрової стійкості, швидкого прийняття рішень на основі даних та ефективного управління ризиками. Традиційна підготовка та підвищення кваліфікації (часто фрагментарні курси) не відповідають темпам змін: бракує системного формування навичок стратегічного цифрового лідерства, управління змінами тощо.

Результати дослідження

Цифрова компетентність керівників закладів освіти є багатокомпонентною і включає низку ключових аспектів, визначених у професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (затверджений наказом Міністерства освіти № 568-21 від 17.09.2021, з оновленнями в контексті реформи). Зокрема, інформаційно-цифрова компетентність охоплює:

- орієнтацію в інформаційному просторі, пошук і критичну оцінку інформації;
- створення та управління безпечним цифровим освітнім середовищем;
- організацію дистанційного та змішаного навчання;
- етичне використання цифрових технологій, медіаграмотність та кібербезпеку;
- застосування даних для стратегічного управління та забезпечення якості освіти.

У 2025–2026 роках ці вимоги посилюються через державну політику цифрової трансформації освіти. Екосистема «Мрія» вже підключена до понад 2600 шкіл (станом на кінець 2025 року), автоматизувала мільйони оцінок, домашніх завдань та щоденних процесів, а з 2026 року розширюється на дошкільну освіту та заклади вищої освіти. Керівники мусять не лише використовувати платформу, а й керувати її впровадженням: налаштування класних журналів, батьківських кабінетів, аналітики прогресу учнів, інтеграцію з іншими системами (зокрема, ЄДЕБО, Дія. Освіта тощо) [8-9].

Аналіз наукових публікацій з проблеми дослідження [2-6] засвідчив, що ефективні підходи до формування цифрової компетентності включають:

- розробку комплексної моделі управління розвитком;
- використання інструментів моніторингу ефективності інформаційно-цифрового середовища;
- налагодження партнерства з бізнесом/ІТ-компаніями (наприклад, Google for Education, Microsoft Education, Київстар) для тренінгів, обладнання та спільних проєктів;
- інтеграцію ШІ та інструментів (Gemini, NotebookLM тощо) для автоматизації управління, створення цифрових стратегій та розвитку медіаграмотності;
- впровадження дуальної форми підвищення кваліфікації: поєднання теоретичних модулів з реальними кейсами впровадження в закладах освіти.

Відтак, перспективними вважаємо такі заходи щодо формування цифрової компетентності керівників закладів освіти:

- оновлення програм підвищення кваліфікації з обов'язковими модулями «Цифрове лідерство», «Управління даними в освіті», «Кібербезпека закладу освіти» тощо;
- впровадження дуальної форми підвищення кваліфікації для керівників: поєднання теоретичних курсів з реальними проєктами в школах;
- посилення партнерства з ІТ-компаніями та міжнародними організаціями для тренінгів, обладнання та обміну досвідом;
- інтеграція цифрової компетентності як ключового показника ефективності керівника під час атестації.

Висновки

Аналіз сучасного стану цифрової трансформації освіти в Україні підтверджує, що цифрова компетентність керівників закладів освіти є не лише професійною вимогою, а й стратегічним фактором забезпечення якості, стійкості та інноваційності освітнього процесу. Професійний стандарт керівника закладу освіти однозначно вказує: керівники мусять володіти високим рівнем

інформаційно-цифрової компетентності для ефективного управління даними, впровадження ШІ-інструментів, організації гібридного навчання, забезпечення кібербезпеки та розвитку цифрового середовища закладу. Системне формування цифрової компетентності можливе за умови переходу до комплексної моделі, яка включає діагностику рівня, розробка персоналізованої траєкторії підвищення кваліфікації, практичні проєкти впровадження, постійний моніторинг, самооцінку та інструменти типу Цифрограм. Успішні кейси шкіл-пілотів та учасників SELFIE демонструють зростання ефективності управління на 30–50%, швидше прийняття рішень на основі даних, підвищення мотивації колективу та покращення якості освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. В Україні стартує дослідження цифрових компетентностей учителів за допомогою SELFIE for Teachers. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukraini-startuie-doslidzhennia-tsyfrovykh-kompetentnostei-uchyteliv-za-dopomohou-selfie-for-teachers>.
2. Дембіцька С. В., Кобилянська І. М. Управління ризиками в системі вищої освіти. Сучасні пріоритети науки та суспільства: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, м.Вінниця, 11-12 квітня 2024 року. Т.1.Ч.2. Тернопіль: Крок. С. 137-139
3. Дембіцька С. В., Кобилянський О. В., Кобилянська І. М. Трансформація компетентнісного профілю особистості в умовах цифровізації. *Цифрова трансформація освіти: теоретико-методичні засади* : збірник мат. Міжнародної науково-практичної конф., присвяч. 70-річчю проф. В. П. Сергієнка (28 жовтня). Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2024. С. 98-100.
4. Дембіцька С. В., Кобилянський О. В., Пугач С. С., Шостацька М. О., Кобилянська І. М. Підготовка фахівців із професійної освіти в умовах сучасних трансформацій: теорія та практика: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2025. 354 с.
5. Дембіцька С. В., Кузьменко О. С. Теоретичні засади мотивації стейкхолдерів в освітньому середовищі: когнітивний, емоційний та поведінковий виміри в контексті глобальних тенденцій. *Наукові записки. Серія: Проблеми природничо-математичної, технологічної та професійної освіти*. 2025. № 2. С. 35-46. <https://doi.org/10.32782/cusu-pmtp-2025-2-4>.
6. Дембіцька С. В., Яровий Р. С., Яровий Д. Р. Штучний інтелект: нові реалії ринку праці, тенденції та стратегії адаптації. *Цифрова трансформація освіти: теоретико-методичні засади* : збірник мат. Міжнародної науково-практичної конф., присвяч. 70-річчю проф. В. П. Сергієнка (28 жовтня). Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2024. С.103-104
7. Державна освітня екосистема Мрія доступна вже в кожній п'ятій школі України. 28.11.2025. URL: <https://egap.in.ua/news/derzavna-osvitnya-ekosistema-mriya-dostupna-vze-v-kozhnij-pyatii-skoli-ukrayini>.
8. Кузьменко О. С., Дембіцька С. В., Мясковська М. О. Розвиток STEAM-освіти в умовах цифровізації: шлях до smart-суспільства через есо-середовище. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія педагогічна*, 2024, № 30, С. 58-62. <https://doi.org/10.32626/2307-4507.2024-30.58-62>.
9. Приходнюк В., Кузьменко О., Горборуков В., Дембіцька С. Онтологізована система аналізу звітної документації як інструмент моніторингу та забезпечення безпеки в освітніх закладах. 2025. *Педагогіка безпеки*. Вип. 10, Вип. 2. С. 72–82.
10. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». Наказ Міністерства № 568-21 від 17.09.2021 року. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/84426/.

Гальчинський Віталій Володимирович – аспірант кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: halchynskyiv@gmail.com.

Дембіцька Софія Віталіївна – д. пед. н., професор, професор кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: sofiyadem13@gmail.com.

Vitalii Halchynskyi – Postgraduate Student, Department of Life Safety and Safety Pedagogy, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Email: halchynskyiv@gmail.com.

Sofia Dembitska – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Life Safety and Safety Pedagogy, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: sofiyadem13@gmail.com.