

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДИК НАВЧАННЯ

УДК 37.014.5:004

DOI: 10.31652/2412-1142-2026-79-9-16

Баценко Сергій Вікторович

аспірант Інституту цифровізації освіти НАПН України,

м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-7752-609X

*sbatsenko@gmail.com***Литвинова Світлана Григорівна**

доктор педагогічних наук, член-кореспондент НАПН України,

професор Інституту цифровізації освіти НАПН України,

м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-5450-6635

s.h.lytvynova@gmail.com

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОБОТІ КЕРІВНИКА ГІМНАЗІЙ І ЛІЦЕЇВ: ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Анотація. У статті теоретично обґрунтовано ключову роль цифровізації управлінської діяльності сучасного керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) як невідворотного процесу та стратегічного чинника підвищення прозорості, ефективності освітнього процесу та якості освітніх послуг. Згідно з Концепцією Нової української школи (НУШ) та європейськими стандартами, управління ЗЗСО вимагає переходу до парадигми цифрового лідерства, де ІКТ є стратегічною основою для прийняття рішень, а не лише допоміжним інструментом. Актуальність дослідження зумовлена нагальною потребою в оптимізації адміністративних, фінансових і кадрових процесів через системне застосування спеціалізованих програмних комплексів, а також необхідністю переходу від рутинного контролю до аналізу даних (Data-Driven Decision Making) і стратегічного планування, що безпосередньо впливає на якість освітніх послуг. Проаналізовано позиції провідних українських науковців (В. Ю. Биков, О. М. Спірін, О. П. Пінчук, Я. Г. Гріцай, В. Дзюба, О. І. Засімович), які підтверджують, що цифрова компетентність є ключовою для професійного становлення керівника, проте наголошують на потребі в розробленні навчальних програм, орієнтованих саме на специфічні управлінські потреби директорів шкіл. Дослідники вказують, що цифрова компетентність визначається як сукупність технічної компетентності, здатності критично оцінювати технології та мотивації працювати в цифровій культурі. Виявлено науковий розрив: незважаючи на загальне визнання важливості цифрових компетентностей, відсутня чітка структуризована компетентнісна модель, яка б прямо пов'язувала функціональні напрями управлінської діяльності з використанням ключових національних цифрових платформ («Єдина школа», «Human», «Мрія», АІКОМ-1/2, Prozorго, портал ПФУ).

Висновки підтверджують, що розроблена рівнева модель сприяє побудові безперервного професійного розвитку директора школи, забезпечуючи єдність самооцінювання, навчання та оцінювання результатів діяльності в умовах трансформації сучасної української освіти.

Ключові слова: цифровізація освіти, цифрове управління, цифрова управлінська компетентність, компетентність керівника, «Єдина школа», АІКОМ, Prozorго, рівнева модель.

1. ВСТУП

Постановка проблеми. Сучасна українська школа функціонує в умовах глобальної цифрової трансформації суспільства, що ставить перед системою освіти та її керівниками нові, безпрецедентні виклики та завдання. Відповідно до ключових положень Концепції

Нової української школи (НУШ) та європейських стандартів, управління закладом освіти вимагає переходу до парадигми цифрового лідерства, де інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) виступають не допоміжним інструментом, а стратегічною основою для прийняття рішень.

Актуальність проблеми використання цифрових технологій у роботі керівника школи зумовлена трьома основними чинниками. По-перше, існує нагальна потреба в оптимізації та стандартизації адміністративних, фінансових і кадрових процесів, що є неможливим без ефективного застосування спеціалізованих програмних комплексів. По-друге, цифровізація є ключем до забезпечення прозорості та відкритості діяльності школи, оскільки дозволяє здійснювати оперативний моніторинг освітнього процесу та фінансових операцій. По-третє, впровадження таких інструментів безпосередньо впливає на якість освітніх послуг, дозволяючи директору перейти від рутинного контролю до аналізу даних та стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема цифровізації управління освітою є однією з найбільш актуальних у сучасній педагогічній науці та освітньому менеджменті.

За думкою В. Ю. Бикова, О. М. Спіріна, О. П. Пінчук, [1, с. 32] визначальним для галузі інформаційно-комунікаційних технологій в освіті та розвитку інформаційно-освітнього простору України є створення цільового інформаційно-освітнього середовища неперервного розвитку інформаційно-комунікаційної компетентності педагогічних та науково-педагогічних працівників, бібліотекарів та керівних кадрів освіти, ознайомлення їх з новими актуальними розробками в галузі ІКТ; підвищення кваліфікації працівників ІТ підрозділів методичних служб, навчальних закладів, наукових установ та органів управління освітою педагогічних працівників з урахуванням особливостей різних рівнів і галузей освіти, різних типів навчальних закладів.

Я. Г. Гріцай [2, с. 11] вказує, що для розвитку цифрового освітнього середовища доцільно використовувати інструменти, які допомагають керівнику систематизувати інформацію про наповнюваність класів та про педагогічних працівників.

Дослідниця В. П. Дзюба [3, с. 129] зазначає, що цифрова компетентність займає ключове місце в системі професійних та загальних компетентностей, є основою для професійного становлення, зокрема професійного розвитку керівника закладу освіти, а побудова індивідуальної траєкторії розвитку інформаційно-цифрової компетентності дозволяє значно підвищити рівень компетентності педагогічних працівників у даній сфері [4, с. 28].

О. І. Засімович [5, с. 29] вказує, що сучасна система підвищення кваліфікації в напрямку використання інтернет-технологій більшою мірою орієнтована на вчителів й не зовсім відповідає вимогам до підвищення кваліфікації керівників шкіл. При створенні навчальних програм, курсів підвищення кваліфікації педагогів загалом і керівників закладів освіти зокрема, необхідно врахувати, що ІТ у ефективній діяльності закладу освіти суттєво впливає на формування змісту, організаційних форм, методів навчання й управління.

Також автори [6, с. 173] стверджують, що перспективи штучного інтелекту (ШІ) відкривають нові можливості у викладанні та навчанні з потужним потенціалом для зміни навіть самої системи управління закладами освіти.

В сучасному стані цифровізації публічного управління у сфері вищої освіти потрібне застосування комплексного системного підходу і розробка стратегії для подолання міжвідомчої роз'єднаності, інтеграції інформаційних ресурсів для стратегічного управління даними на основі загальнодержавної системи цифровізації публічного управління і побудови електронного урядування [7, с. 50].

Дослідники [8, с. 656] вказують, що цифрова компетентність визначається як така, що складається з технічної компетентності, здатності використовувати цифрові технології значущим чином для роботи, навчання та в повсякденному житті, здатності критично оцінювати цифрові технології та мотивації брати участь і працювати в цифровій культурі.

Порівняльний аналіз місця України в рейтингу країн світу за рівнем цифрової конкурентоспроможності свідчить, що наша країна має значний потенціал для впровадження цифрових нововведень та досвід використання інноваційних досягнень [9, с. 162].

В Україні процес цифровізації управлінської діяльності в закладі загальної середньої освіти відбувається через активне впровадження низки державних та регіональних платформ, зокрема:

- «Єдина школа», «Human», «Мрія» (або їх аналоги) - для управління освітнім процесом, обліку успішності та комунікації між учасниками освітнього процесу;
- АІКОМ-1 та 2 - для адміністративного та кадрового обліку;
- Prozorro - для забезпечення прозорості публічних закупівель.

Таким чином, питання, яке вивчається, полягає у систематизації та оцінці використання цього розгалуженого набору цифрових інструментів у діяльності директора школи. Проблема виникає на перетині технічного впровадження та управлінської практики: як перейти від простого володіння окремими програмами до системного застосування цифрових технологій, що формує цілісну цифрову управлінську компетентність керівника.

Враховуючи необхідність забезпечення професійного розвитку та атестації керівників, виникає потреба у створенні чіткої рамки для оцінки їхньої готовності до цифрового управління. Хоча попередні дослідження підтверджують важливість цифрової компетентності, залишається невирішеною проблема структуризації цієї компетентності саме у контексті функціонального використання ключових національних цифрових платформ.

Мета дослідження – проаналізувати та узагальнити практичний досвід застосування ключових цифрових систем і, на цій основі, розробити компетентнісну модель використання цифрових програм директором школи, що включає компетентності та рівні сформованості.

2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація управлінської діяльності сучасного директора школи є ключовим чинником підвищення ефективності освітнього процесу, прозорості прийняття рішень і якості освітніх послуг. У межах цього процесу важливим завданням стає не лише володіння окремими цифровими інструментами, а й розуміння їхнього функціонального призначення, взаємозв'язків і можливостей інтеграції в систему управління закладом освіти. Саме тому доцільно здійснювати класифікацію програм, які використовує директор, за основними напрямками діяльності – адміністративним, аналітичним, фінансовим, комунікаційним, інклюзивним тощо. Така структуризація дозволяє чітко визначити, які цифрові ресурси забезпечують управління педагогічним колективом, роботу з персональними даними, організацію освітнього процесу, ведення кадрової та фінансової документації, а які – сприяють розвитку відкритості та комунікації з громадськістю.

Класифікація програм за функціональним призначенням є не лише зручним орієнтиром у щоденній роботі керівника, а й основою для формування відповідних компетентностей. Кожна система – чи то «Єдина школа», «Prozorro», «АІКОМ», чи портал Пенсійного фонду – вимагає від директора певних знань, умінь та управлінських рішень. Робота з аналітичними базами даних формує аналітично-оцінювальну компетентність, використання сервісів публічних закупівель – фінансово-економічну, а взаємодія через онлайн-платформи – комунікативну та правову. Таким чином, між технічним володінням програмою і професійним розвитком керівника існує прямий зв'язок: цифрові інструменти стають засобом реалізації управлінських функцій.

З позиції директора закладу загальної середньої освіти цифровізація управління має також глибший зміст, ніж просто використання програмного забезпечення. У щоденній практиці керівника цифрові технології поступово змінюють саму логіку управлінської діяльності. Якщо раніше значна частина часу витрачалася на паперовий документообіг, пошук інформації або тривалу комунікацію між структурними підрозділами, то сьогодні

цифрові системи дозволяють оперативно отримувати необхідні дані, аналізувати їх і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це, у свою чергу, розширює можливості стратегічного планування розвитку закладу освіти.

Для директора школа постає як складна організаційна система, у якій поєднуються педагогічні, управлінські, соціальні та фінансові процеси. Використання цифрових сервісів дозволяє інтегрувати ці процеси в єдину інформаційну екосистему. Наприклад, електронні журнали та щоденники забезпечують оперативний доступ до інформації про навчальні досягнення учнів, що дає змогу своєчасно реагувати на проблеми в освітньому процесі. Аналітичні системи допомагають відстежувати динаміку показників якості освіти, відвідуваності або кадрового навантаження, а сервіси електронного документообігу значно спрощують управління внутрішніми процесами закладу.

Водночас цифровізація ставить перед директором нові управлінські виклики. Керівник має не лише самостійно орієнтуватися в цифрових інструментах, а й формувати відповідну цифрову культуру педагогічного колективу. Це передбачає організацію внутрішнього навчання педагогів, підтримку їх у використанні нових сервісів, створення умов для безпечної роботи з даними та дотримання вимог інформаційної безпеки. У цьому контексті директор виступає не тільки адміністратором, а й лідером цифрових змін у закладі освіти.

Особливого значення набуває також питання відповідального використання цифрових даних. Управлінські рішення дедалі частіше ґрунтуються на аналітиці, статистичних показниках і результатах моніторингу. Тому директор має вміти критично інтерпретувати інформацію, розуміти її контекст і можливі обмеження. Цифрові інструменти значно розширюють доступ до даних, але саме управлінський досвід і професійна компетентність керівника визначають, як ці дані будуть використані для розвитку закладу освіти.

Зрештою, цифровізація управлінської діяльності сприяє формуванню нової управлінської філософії директора школи. Вона орієнтована на відкритість, прозорість, ефективну комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу – учнями, батьками, педагогами, органами управління освітою та громадськістю. Цифрові платформи дозволяють зробити діяльність закладу більш зрозумілою і доступною для суспільства, що підвищує довіру до школи та сприяє формуванню партнерських відносин у освітньому середовищі.

Перехід від класифікації цифрових ресурсів до визначення компетентностей директора школи дозволяє розглядати цифрову діяльність не лише як набір технічних операцій, а як системний процес професійного зростання. Вибір змісту навчання та підбір цифрових інструментів допоможуть керівникам освітніх закладів успішно застосовувати знання у своїй професійній діяльності [10, с. 85]. Компетентнісний підхід уможливує оцінку не тільки того, що директор робить у цифровому середовищі, а й як він це робить, наскільки ефективно застосовує технології для досягнення стратегічних цілей розвитку школи. У цьому контексті компетентності виступають інтегральним показником готовності керівника до цифрового управління, уміння забезпечувати інноваційний розвиток, створювати безпечне та інклюзивне освітнє середовище.

Класифікація програм за функціональним призначенням є логічною основою для подальшого визначення компетентностей директора школи у використанні цифрових програм, які відображають рівень його професійної зрілості, цифрової грамотності та управлінської культури в умовах трансформації сучасної освіти.

Рівні сформованості (базовий, достатній, високий) є ефективним інструментом для оцінки професійного розвитку керівника закладу освіти та визначення напрямів подальшого вдосконалення управлінських умінь.

Таблиця 1

Компетентності директора школи у використанні цифрових програм

№	Група компетентностей	Зміст компетентності	Базовий рівень	Достатній рівень	Високий рівень
1	Цифрова управлінська	Використання цифрових систем управління школою (Єдина школа, Єдина атестаційна система, АІКОМ)	Користується окремими програмами для введення даних	Вміє системно застосовувати кілька цифрових сервісів для управління процесами	Інтегрує цифрові рішення у всі аспекти діяльності школи, забезпечує цифрову трансформацію
2	Аналітично-оцінювальна	Аналіз даних і статистики для прийняття управлінських рішень (АІКОМ, база дітей Києва)	Уміє знаходити та читати основні звіти	Використовує дані для планування й оцінювання ефективності рішень	Створює власні аналітичні звіти, прогнозує тенденції, застосовує доказовий менеджмент
3	Правова та етична	Дотримання норм щодо захисту персональних даних, атестації, закупівель, трудових відносин (ПФУ, Prozorro)	Орієнтується у базових вимогах законодавства	Використовує цифрові сервіси відповідно до правових норм	Формує культуру цифрової етики та безпеки у колективі
4	Комунікативна	Цифрова взаємодія з педагогами, батьками, громадами, органами влади (Єдина школа, ІППО, електронна пошта, месенджери)	Використовує цифрові канали для передавання інформації	Підтримує ефективну комунікацію через онлайн-платформи	Організовує відкриту цифрову комунікаційну екосистему школи
5	Інклюзивна	Використання систем ІРЦ для супроводу дітей з ООП	Уміє користуватись базовими функціями ІРЦ	Планує індивідуальний супровід на основі цифрових інструментів	Створює системну цифрову підтримку інклюзії у школі
6	Фінансово-економічна	Планування та контроль фінансів через Prozorro та інші електронні ресурси	Виконує базові закупівельні операції	Контролює використання коштів, дотримується прозорості	Впроваджує стратегічне фінансове планування із цифровою звітністю
7	Лідерська та стратегічна	Використання цифрових технологій для розвитку школи та інноваційного управління	Знає основи цифрового лідерства	Використовує цифрові інструменти для моніторингу й розвитку персоналу	Формує цифрову культуру та стратегію інноваційного розвитку школи

У самооцінюванні директора. Рівнева модель дає змогу директору самостійно оцінити власний рівень володіння цифровими інструментами та управлінськими технологіями. Самооцінювання допомагає усвідомити сильні сторони, визначити зони професійного зростання, сформувати індивідуальну траєкторію розвитку. Наприклад, директор, який володіє базовими навичками роботи в системі «Єдина школа», може запланувати перехід до достатнього рівня – опанування комплексного управління освітнім процесом через цифрові платформи.

У системі підвищення кваліфікації. Рівні сформованості можуть бути використані як основа для побудови модульних програм професійного розвитку керівників. Вони дозволяють диференціювати навчальні курси за рівнем підготовки слухачів і спрямовувати ресурси на розвиток конкретних компетентностей. Наприклад, слухачі з базовим рівнем проходять тренінги з опанування інструментів, тоді як ті, хто досяг достатнього рівня, працюють над аналітикою даних, цифровим лідерством чи інноваційними стратегіями управління.

Для атестації управлінських кадрів. Під час атестації рівнева шкала може бути використана як критерій для об'єктивного оцінювання професійної діяльності керівника. Вона дає змогу визначати ступінь сформованості компетентностей, підтверджувати професійну кваліфікацію та рівень управлінської культури. Атестаційні комісії можуть використовувати опис рівнів як орієнтир для ухвалення рішень щодо відповідності займаній посаді, присвоєння кваліфікаційних категорій або рекомендацій до підвищення.

Таким чином, рівнева модель сприяє побудові безперервного професійного розвитку директора школи, забезпечуючи єдність самооцінювання, навчання та оцінювання результатів діяльності.

3. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження підтверджує, що цифровізація є незворотним процесом і стратегічним ресурсом для управління сучасним закладом загальної середньої освіти, перетворюючи директора з адміністратора на цифрового лідера.

Функціональна класифікація як основа управління: доведено доцільність класифікації цифрових інструментів (таких як «Єдина школа», АІКОМ, Prozorro тощо) не за їхньою назвою, а за функціональним призначенням (адміністративний, аналітичний, фінансовий, комунікаційний, інклюзивний). Така структуризація дозволяє керівнику чітко бачити, як кожен ресурс забезпечує реалізацію конкретної управлінської функції, сприяючи підвищенню прозорості та ефективності прийняття рішень.

Компетентнісний підхід як інтегральний показник: встановлено, що існує прямий зв'язок між використанням цифрових інструментів та формуванням цілісної цифрової управлінської компетентності директора. Запропонована компетентнісна модель, що охоплює сім ключових груп компетентностей (від Цифрової управлінської до Лідерської та стратегічної), слугує інтегральним показником готовності керівника до інноваційного управління. Це дозволяє розглядати цифрову діяльність не як набір технічних операцій, а як системний процес професійного зростання.

Практична значущість рівневої моделі: обґрунтовано ефективність трирівневої моделі (базовий, достатній, високий) для оцінки сформованості цих компетентностей. Ця модель має високу практичну значущість і може бути використана як:

- інструмент самооцінювання для визначення індивідуальної траєкторії розвитку директора.
- основа для диференціації модульних програм підвищення кваліфікації.
- критерій для об'єктивного оцінювання та атестації управлінських кадрів, підтверджуючи їхню професійну зрілість та відповідність вимогам цифрової епохи.

Таким чином, розроблена модель сприяє побудові безперервного професійного розвитку директора школи, забезпечуючи єдність самооцінювання, навчання та оцінювання результатів діяльності в умовах трансформації сучасної української освіти.

Подальші дослідження будуть спрямовані на валідацію розробленої рівневої моделі в реальних умовах атестації та підвищення кваліфікації, а також на розроблення методичного інструментарію для діагностики цифрових управлінських компетентностей керівників ЗЗСО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Биков В. Ю., Спірін О. М., Пінчук О. П. Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. Вісник Кафедри ЮНЕСКО Неперервна професійна освіта XXI століття. 2020. Вип. 1. С. 27-36. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36)
- [2] Грицай Я. Г. Цифрові інструменти в управлінській діяльності закладу загальної середньої освіти. ScienceRise: Pedagogical Education. 2025. Вип. 2 (63). С. 10-14. <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2025.331116>
- [3] Дзюба В. П. Організаційно-педагогічна модель розвитку цифрової компетентності керівника закладу освіти. Проблеми освіти. 2022. Вип. 2 (97). С. 120-133. <https://doi.org/10.52256/2710-3986.2-97.2022.07>
- [4] Цифровізація освіти: дослідно-експериментальна робота: збірник матеріалів / укл. О.П. Пінчук. Київ: ЦО НАПН України. 2023. 71 с.
- [5] Засімович О. І. Аналіз проблеми формування цифрової компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в системі неформальної освіти в дослідженнях українських науковців. Освіта. Інноватика. Практика. 2022. Вип. 10 (7). С. 25-31. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol10i7-004>
- [6] Гуревич, Р., Коношевський, Л., Коношевський, О., Воевода, А., & Люльчак, С. Інтеграція штучного інтелекту в сферу освіти: проблеми, виклики, загрози, перспективи. Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems. Вип. 72. С. 170-186. <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2024-72-170-186>
- [7] Шеломовська О. М. Цифровізація публічного управління вищою освітою в Україні на сучасному етапі державотворення. Аспекти публічного управління. 2021. Вип. 9 (SI(1)). С. 47-51. <https://doi.org/10.15421/152161>
- [8] Pomäki L., Paavola S., Lakkala M. et al. Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. Educ Inf Technol. 2016. Iss. 21. P. 655-679. <https://doi.org/10.1007/s10639-014-9346-4>
- [9] Галушак О. Я., Галушак М. П., Машлій Г. Б. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. Галицький економічний вісник. 2023. Том 81. № 2. С. 155-163.
- [10] Баценко С. В. Дистанційне навчання фінансової грамотності керівників закладів загальної середньої освіти: методичний аспект. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2023. Вип. 2(75), С. 77–89. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2023.2.8>

Batsenko Serhii Viktorovich

Postgraduate student of Department of Technologies of Open Learning Environment,
Institute of Digitalisation of Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine.
ORCID ID: 0000-0002-7752-609X
sbatsenko@gmail.com

Lytvynova Svitlana Hryhorivna

Doctor of Pedagogical Sciences, Corresponding Member of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine
Professor of the Institute of Digitalization of Education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine.
ORCID ID: 0000-0002-5450-6635
s.h.lytvynova@gmail.com

USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE WORK OF THE HEAD OF GYMNASIUMS AND LYCEUMS: EXPERIENCE OF USING DIGITAL TOOLS

Abstract. The article theoretically substantiates the key role of digitalization of the management activities of the modern head of a general secondary education institution (GSEI) as an inevitable process and a strategic factor in increasing transparency, efficiency of the educational process and quality of educational services. According to the Concept of the New Ukrainian School (NUS) and European standards, the management of GSEI requires a transition to the paradigm of digital leadership, where ICT is a strategic basis for decision-making, and not just an auxiliary tool. The relevance of the study is due to the urgent need to optimize administrative, financial and personnel processes through the systematic use

of specialized software complexes, as well as the need to transition from routine control to data analysis (Data-Driven Decision Making) and strategic planning, which directly affects the quality of educational services. The positions of leading Ukrainian scientists (V. Yu. Bykov, O. M. Spirin, O. P. Pinchuk, Ya. G. Gritsai, V. Dzyuba, O. I. Zashimovich) are analyzed, who confirm that digital competence is key to the professional development of a manager, but emphasize the need to develop curricula focused specifically on the specific managerial needs of school principals. Researchers indicate that digital competence is defined as a combination of technical competence, the ability to critically evaluate technologies, and motivation to work in a digital culture. A scientific gap is identified: despite the general recognition of the importance of digital competences, there is no clear structured competency model that would directly link functional areas of management activity with the use of key national digital platforms ("Yedyna shkola", "Human", "Mriya", AIKOM-1/2, Prozorro, PFU portal). The conclusions confirm that the developed level model contributes to the construction of continuous professional development of the school principal, ensuring the unity of self-assessment, learning and assessment of performance results in the context of the transformation of modern Ukrainian education.

Keywords: digitalization of education, digital management, digital management competence, manager competence, "Yedyna shkola", AIKOM, Prozorro, level model.

References (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Bykov V. Yu., Spirin O. M., Pinchuk O. P. (2020). Suchasni zavdannia tsyfrovoy transformatsii osvity. [Modern challenges of digital transformation of education] *Visnyk Kafedry YuNESKO Nepererna profesiina osvita KhKhI stolittia*, (1), 27–36 [in Ukrainian].
- [2] Hrytsai Ya. H. (2025). Tsyfrovii instrumenty v upravlinskii diialnosti zakladu zahalnoi serednoi osvity. [Digital tools in the management of a general secondary education institution] *ScienceRise: Pedagogical Education*, (2), 10-14 [in Ukrainian].
- [3] Dziuba V. P. (2022) Orhanizatsiino-pedahohichna model rozvytku tsyfrovoy kompetentnosti kerivnyka zakladu osvity. [Organizational and pedagogical model of developing digital competence of the head of an educational institution] *Problemy osvity*, (2), 120-133 [in Ukrainian].
- [4] Zashimovych O. I. (2022). Analiz problemy formuvannia tsyfrovoy kompetentnosti kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity v systemi neformalnoi osvity v doslidzhenniakh ukrainskykh naukovtsiv. [Analysis of the problem of forming digital competence of the head of a general secondary education institution in the system of non-formal education in the research of Ukrainian scientists]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka*, 10 (7), 25-31 [in Ukrainian].
- [5] Gurevich, R., Konoshevsky, L., Konoshevsky, O., Voevoda, A., & Lyulchak, S. (2024) Integration of artificial intelligence into the sphere of education: problems, challenges, threats, prospects. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*. Issue 72. Pp. 170-186 [in Ukrainian].
- [6] Shelomovska, O. M. (2021). Digitalization of public administration of higher education in Ukraine at the current stage of state formation. *Aspects of public administration*. Issue. 9 (SI (1)). P. 47-51 [in Ukrainian].
- [7] Pomäki L., Paavola S., Lakkala M. et al. (2016) Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. *Educ Inf Technol*, (21), 655–679.
- [8] Pomäki L., Paavola S., Lakkala M. et al. (2016) Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. *Educ Inf Technol*, (21), 655–679.
- [9] Galushchak O. Ya., Galushchak M. P., Mashliy G. B. Digitalization in Ukraine: evolutionary transformations. *Galician Economic Bulletin*. 2023. Vol. 81. No. 2. P. 155-163 [in Ukrainian].
- [10] Batsenko S. V. Distance learning of financial literacy of heads of general secondary education institutions: methodological aspect. *Continuing professional education: theory and practice*. 2023. Issue 2(75), pp. 77–89. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2023.2.8>

Надійшла до редакції / Received: 10.11.2025

Схвалено до друку / Accepted: 09.02.2026

УДК 37.018.43

DOI: 10.31652/2412-1142-2026-79-17-25

Ніколенко Лариса Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформатики та системології,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-2721-9646
nikolenko_larisa@kneu.edu.ua

Кучерява Тетяна Олексіївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформатики та системології,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0001-8833-9153
tkucheriava@kneu.edu.ua

ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ – ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті досліджено перспективи глобальних змін вищої економічної освіти в сучасних умовах. Розглянуті інноваційні методики навчання в підготовці економістів та сучасні форми навчання, які зумовлені широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій та великих досягнень в цифровізації й трансформації освітнього простору. Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналіз форм навчання (заочна та дистанційна) у закладах вищої освіти та визначення їх ролі, освітніх переваг, можливостей і обмежень у формуванні сучасного освітнього процесу. Також аналіз співвідношення заочного та дистанційного навчання, оцінка їх ефективності та відповідність освітніх реформ до міжнародних стандартів. Ґрунтуючись на аналізі технологій навчання показані основні переваги і недоліки зазначених форм навчання на прикладі Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. Розкрито соціально-економічні, технологічні та освітні передумови впровадження дистанційних технологій у систему вищої економічної освіти. Проаналізовано переваги дистанційної моделі навчання для формування професійних і цифрових компетентностей майбутніх економістів, а також виявлено основні проблеми та ризики її реалізації. Обґрунтовано необхідність поєднання дистанційної переваги з практикоорієнтованими формами навчання як умови забезпечення якості підготовки фахівців економічного профілю. Підкреслено, що процес трансформації заочної форми навчання економістів до дистанційного формату та успішне його впровадження залежить від комплексного підходу, який включає технічне забезпечення, методичну підготовку викладачів, адаптацію навчальних матеріалів та використання сучасних технологій. Доведено, що майбутнє економічної освіти полягає у створенні збалансованих моделей навчання, які поєднуюватимуть переваги дистанційного формату та традиційного підходу до викладання. Перехід заочної форми навчання економістів до переважно дистанційного формату є об'єктивним та законним процесом, що відповідає сучасним вимогам розвитку економічної вищої освіти. За умов належного методичного забезпечення та інтеграції практичної складової дистанційна модель навчання здатна забезпечити високий рівень підготовки фахівців економічного профілю.

Ключові слова: дистанційна форма здобуття вищої освіти, заочна форма здобуття вищої освіти, економічна освіта, цифровізація, освітні технології.

1. ВСТУП

Постановка проблеми. Стрімкими темпами змінюється світ в усіх напрямках життя суспільства. Не стоїть осторонь і вища освіта, яка перебуває в процесі глобальних змін: економічні фактори, технологічний прогрес, великі досягнення в цифровізації суспільства трансформували й освітній простір. Ці зміни стали особливо важливими в умовах війни в Україні. З'явилися не тільки інноваційні методики навчання в підготовці фахівців, а й