



ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОСВІТІ

УДК 378.147.091.33:[004.4:004.946]

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20624958>

Професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти в контексті сучасних тенденцій цифровізації освіти

Іванчук Володимир Володимирович

кандидат філософських наук, проректор з науково-педагогічної роботи і соціально-економічного розвитку

ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»,

м. Дніпро, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-5302-3511>

Прийнято: 21.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

***Анотація:** Метою статті є наукове обґрунтування особливостей професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти в контексті чинного нормативно-правового забезпечення, сучасних стандартів вищої освіти, професійних стандартів керівників закладів освіти та актуальних міжнародних рамок освітнього лідерства й управління. У статті увагу зосереджено на визначенні нормативних, змістових і компетентнісних орієнтирів підготовки фахівців, здатних здійснювати ефективне управління освітніми організаціями в умовах реформування, цифровізації, інтернаціоналізації та зростання вимог до якості освіти.*

***Методи.** У дослідженні використано аналіз нормативно-правових актів України, стандартів вищої освіти, професійних стандартів керівників закладів освіти, освітньо-професійних програм українських закладів вищої освіти, а також міжнародних документів і компетентнісних рамок UNESCO, ІЕР-*



UNESCO, ISTE та європейських підходів до освітнього лідерства. Застосовано методи порівняння, систематизації, узагальнення та контент-аналізу освітніх програм.

Результати. *Встановлено, що професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти в Україні здійснюється переважно на другому, магістерському рівні вищої освіти в межах спеціальностей D3 «Менеджмент» та A1 «Освітні науки», тоді як бакалаврські програми відповідного спрямування представлені обмежено. Проаналізовані освітні програми засвідчують орієнтацію закладів вищої освіти на формування управлінської, стратегічної, аналітичної, комунікативної, цифрової, лідерської та проєктної компетентностей. Доведено, що сучасне нормативно-правове поле поступово переорієнтує підготовку освітніх менеджерів від традиційної адміністративної моделі до компетентнісної, практико-орієнтованої та професіоналізованої моделі управлінської діяльності. Особливого значення набувають цифрова компетентність, здатність працювати з освітніми даними, стратегічне мислення, інклюзивне управління, академічна доброчесність, прозорість, відповідальність і готовність до діяльності в умовах змін.*

Висновки. *Обґрунтовано, що професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти має розвиватися як цілісна система, що поєднує вимоги національного законодавства, стандарти вищої освіти, професійні стандарти, міжнародні компетентнісні рамки та реальні потреби освітньої практики. Перспективним напрямом є подальше оновлення освітніх програм із посиленням цифрового, стратегічного, етичного, інклюзивного та практико-орієнтованого складників підготовки майбутніх управлінців освіти.*

Ключові слова: *професійна підготовка, освітній менеджмент, нормативно-правове забезпечення, стандарти вищої освіти, освітньо-*



професійна програма, професійні компетентності, цифрова компетентність, освітнє лідерство.

Professional training of future educational managers in the context of current trends in digitalization of education

Ivanchuk Volodymyr

Candidate of Philosophical Sciences,

Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work and Socio-Economic Development

SHEI «Donbas State Pedagogical University», Dnipro, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-5302-3511>

Abstract: *The purpose of the article is to provide a scholarly justification of the specific features of professional training for future educational managers in the context of the current regulatory and legal framework, modern higher education standards, professional standards for heads of educational institutions, and relevant international frameworks for educational leadership and management. The article focuses on identifying the regulatory, content-related, and competency-based guidelines for training specialists capable of ensuring effective management of educational organizations under the conditions of reform, digitalization, internationalization, and increasing requirements for the quality of education.*

Methods. *The study uses an analysis of Ukrainian regulatory and legal acts, higher education standards, professional standards for heads of educational institutions, educational and professional programmes of Ukrainian higher education institutions, as well as international documents and competency frameworks developed by UNESCO, IIEP-UNESCO, ISTE, and European approaches to educational leadership. The methods of comparison, systematization, generalization, and content analysis of educational programmes were applied.*



Results. *It has been established that professional training for future educational managers in Ukraine is carried out mainly at the second, master's level of higher education within the specialties D3 "Management" and A1 "Educational Sciences", whereas bachelor's programmes in this field are limited. The analyzed educational programmes demonstrate the orientation of higher education institutions toward the development of managerial, strategic, analytical, communicative, digital, leadership, and project competencies. It has been proved that the modern regulatory and legal framework is gradually reorienting the training of educational managers from a traditional administrative model toward a competency-based, practice-oriented, and professionalized model of management activity. Digital competence, the ability to work with educational data, strategic thinking, inclusive management, academic integrity, transparency, responsibility, and readiness to act under conditions of change are becoming particularly important.*

Conclusions. *It is substantiated that professional training for future educational managers should develop as an integrated system that combines the requirements of national legislation, higher education standards, professional standards, international competency frameworks, and the real needs of educational practice. A promising direction is the further renewal of educational programmes with a stronger emphasis on the digital, strategic, ethical, inclusive, and practice-oriented components of future educational managers' training.*

Keywords: *professional training, educational manager, educational management, regulatory and legal framework, higher education standards, professional competencies, digital competence, educational leadership.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку освіти характеризується інтенсифікацією процесів цифрової трансформації, що зумовлює суттєві зміни у змісті, формах і механізмах управління закладами освіти. Цифровізація освітньої сфери виходить за межі суто технологічного оновлення та постає як комплексний



соціально-педагогічний і управлінський процес, пов'язаний із модернізацією освітнього середовища, упровадженням інформаційно-аналітичних систем, розвитком електронної взаємодії, використанням цифрових платформ, автоматизацією управлінських процедур і формуванням нової культури прийняття рішень на основі даних.

У зазначених умовах істотно трансформується професійна роль менеджера освіти. Сучасний керівник закладу освіти має володіти не лише традиційними управлінськими компетентностями, а й здатністю здійснювати стратегічне планування цифрового розвитку освітньої організації, організувати функціонування цифрового освітнього середовища, забезпечувати ефективну комунікацію між учасниками освітнього процесу, використовувати цифрові інструменти моніторингу й оцінювання, дотримуватися вимог кібербезпеки, захисту персональних даних та етичного застосування цифрових технологій. Отже, цифрова компетентність набуває статусу невід'ємного складника професійної готовності майбутнього менеджера освіти.

Особливої актуальності ця проблема набуває в українському освітньому просторі, де цифровізація освіти відбувається в умовах суспільних трансформацій, воєнного стану, руйнування частини освітньої інфраструктури, вимушеного переміщення здобувачів освіти й педагогічних працівників, потреби в забезпеченні безперервності навчання, розвитку дистанційних і змішаних форматів організації освітнього процесу. За таких обставин управління закладом освіти потребує високого рівня адаптивності, інформаційної мобільності, здатності до оперативного реагування на кризові ситуації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у нестабільному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання цифрових технологій в управлінні освітою та освітньому менеджменті наразі досить широко обговорюються в науковій літературі. Слід особливо підкреслити значущість наукового внеску вчених Інституту цифровізації освіти НАПН



України В. Бикова, О. Пінчук, О. Спіріна, ак. О. Топузова, М. Ростокі, В. Осадчого, фахівців Інституту освітньої аналітики С. Лондаря, А. Кир'янова та ін. У наукових розвідках цих дослідників йдеться про тенденції розвитку управління освітою в контексті цифровізації, зокрема побудови інформаційно-освітнього середовища, створення моделей цифрового управління освітою, відкритих науково-освітніх середовищ. Так, О. Топузов та М. Топузов висвітлюють проєктування інформаційно-освітнього середовища в навчальних закладах сучасного суспільства, концептуальні підходи до побудови SMART-моделі закладу освіти, переваги запровадження управлінських інформаційних систем [1; 2]. С. Лондар, А. Литвинчук та інші вчені, які занурюються в освітню аналітику, аналізують український програмно-апаратний комплекс «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» (АІКОМ) [3; 4], розглядають цей комплекс як національну EMIS (Education Management Information System, електронну систему управління освітою), що вже функціонує в Україні, і підкреслюють його практичну значущість у період воєнного стану, передусім для забезпечення переходу до електронного документообігу та оптимізації даних бізнес-процесів у сфері усіх ланок освіти та управлінь освітою, що дасть змогу суттєво підвищити достовірність освітньої статистичної та адміністративної інформації та покращити на цій основі якість управлінських рішень, як зазначено на сторінці АІКОМ МОН України [4].

М. Ростокі фокусує науковий погляд на вивченні методології інформаційно-аналітичного супроводу управлінських процесів в умовах цифровізації та цифрової трансформації освіти як на українському, так і на міжнародному рівнях. В аналітичному огляді «Цифрова парадигма освітнього менеджменту» науковицею виокремлено основні драйвери управління цифровізацією та цифровою трансформацією освіти: попит на цифровий контент суб'єктів освітнього та наукового простору; поява великої кількості цифрових освітніх ресурсів – платформ, сервісів, технологій, у тому числі зі штучним



інтелектом; потреба в управлінні великими масивами даних; необхідність в діагностиці цифрових складників освітніх процесів; контроль цифрового документообігу та впровадження відповідних [5].

В. Осадчий виокремлює наступні тенденції цифровізації управлінських процесів у вищій освіті, як-от: продовження процесу впровадження цифрових технологій (аналітика даних, хмарні технології, штучний інтелект) в освітній процес загалом та управлінські процеси у вищій освіті зокрема; інтеграція цих цифрових технологій в системи управління навчанням; впровадження оновлених цифрових технологій у процес викладання, залучення ШІ, віртуальних навчальних середовищ, систем управління навчанням та інших інструментів для покращення викладання в аудиторії; удосконалення освіти через цифрову трансформацію управлінських процесів, оскільки ЗВО наразі надають нові навчальні можливості для студентів, викладачів, персоналу та управлінців [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас аналіз практики професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, власний педагогічний досвід засвідчує наявність певної невідповідності між потребами цифровізованого освітнього середовища та достатньо традиційним змістом, формами й методами підготовки управлінських кадрів. Наявні підходи до формування професійної компетентності менеджерів освіти не повною мірою враховують вимоги цифрового освітнього менеджменту, зокрема потребу в оволодінні технологіями роботи з освітніми даними, цифровими платформами, електронним документообігом, інформаційно-управлінськими системами, інструментами цифрової аналітики та технологіями штучного інтелекту.

Розв'язання вказаних протиріч створює підґрунтя для професійної підготовки нової генерації менеджерів освіти, які володіють цифровим освітнім менеджментом, демонструють високий рівень цифрової компетентності та прагнуть до справжнього цифрового освітнього лідерства.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз сучасного стану професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти в Україні та виявлення, наскільки в цьому контексті є реалізованими завдання цифровізації освітнього процесу. Для цього слід розв'язати такі завдання, як-от:

- огляд освітніх стандартів України всіх рівнів вищої освіти;
- аналіз освітніх програм професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти в університетах України;
- виокремлення цифрової складової цих програм;
- узагальнення результатів та формулювання подальших перспектив дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійна підготовка менеджерів освіти в Україні здійснюється в галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D3 «Менеджмент» (за старим переліком у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»), а також у галузі знань А Освіта за спеціальністю А1 Освітні науки (у старому переліку: галузь знань 01 Освіта, педагогіка, спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки).

Українські стандарти вищої освіти за спеціальністю D 3 Менеджмент, галузь знань – D Бізнес, адміністрування та право (за попереднім переліком галузей та спеціальностей код і найменування спеціальності – 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування») було прийнято у 2018 (для першого (бакалаврського) рівня) [7], у 2019 (для другого (магістерського) рівня) [8] та у 2021 році для третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти [9]. У стандартах задано програмні компетентності, очікувані результати навчання та вимоги до практичної підготовки. Для підготовки освітніх менеджерів має значення і стандарт вищої освіти за спеціальністю А1 Освітні науки галузі знань А Освіта (у старому переліку: 011 Освітні, педагогічні науки, галузь знань 01 Освіта, педагогіка) [10].



Крім того, для розуміння змісту професійної підготовки майбутніх фахівців освітнього менеджменту важливо проаналізувати освітньо-професійні програми (ОПП) – локальні приклади реалізації стандартів у закладах вищої освіти, які здійснюють професійну підготовку менеджерів освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії).

Аналіз наявних на сайтах університетів України освітньо-професійних програм довів, що станом на початок 2026-2027 навчального року на бакалаврському рівні вищої освіти майбутніх менеджерів освіти готує лише один ЗВО, а саме Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка (навчально-науковий інститут педагогіки і психології, кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи). В ОПП «Менеджмент освіти» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти СумДПУ імені А. С. Макаренка [11] серед переліку обов'язкових дисциплін професійної підготовки майбутніх бакалаврів з менеджменту освіти «Цифрові ресурси в управлінні освітою», «Економіка освіти», «Законодавство у галузі освіти», «Менеджмент освіти», «Діловодство у галузі освіти», «Технології управління закладами освіти», «Маркетинг у галузі освіти», «Управлінські рішення і комунікація в освіті», «Діловий етикет менеджера освіти», «Планування і контроль у закладі освіти» та ін. освітні компоненти, які забезпечують формування компетентностей, зазначених у відповідному стандарті.

На другому (магістерському) рівні освітньо-професійні програми професійної підготовки менеджерів освіти за спеціальністю D 3 Менеджмент, галузь знань – D Бізнес, адміністрування та право пропонують майже 20 закладів вищої освіти України. Аналіз цих програм дозволив з'ясувати, що всі вони створені з урахуванням вимог стандарту вищої освіти названої спеціальності, та виокремити такі, що мають, на нашу думку, найбільшу актуальність та відповідають сучасним вимогам та віддзеркалюють процеси реформування вищої освіти. Наприклад:



– ОПП «Управління закладом освіти», розроблена фахівцями навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» [12]. Освітній фокус ОПП полягає у реалізації мети: «підготовка менеджерів освіти нового покоління, здатних ідентифікувати та вирішувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління закладом освіти, їх підрозділів, підсистем для задоволення освітніх потреб держави, суспільства, освітніх установ і закладів, осіб, що навчаються» [там само, с. 6]. Спеціальні компетентності ОПП цілком орієнтовані на освітній вектор програми (СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів освітньої організації; СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми освітньої організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; СК10. Здатність до управління освітньою організацією та її розвитком та ін.);

– Освітньо-професійна програма 2.ДЗ.00.02 «Управління закладом освіти (за рівнями)» Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. Спеціальні компетентності всі без винятку та практично всі результати навчання орієнтовані саме на менеджерів освіти. Програма має чітку орієнтацію на підготовку висококваліфікованих фахівців у сфері управління закладом освіти з урахуванням потреб регіонального ринку та м. Києва, здатних на високому професійному рівні оптимізувати організаційну структуру освітнього закладу, забезпечити його функціонування з дотриманням високих стандартів якості освіти, сприяти розвитку організації з урахуванням пріоритетів освітньої політики держави [13];

– Освітньо-професійна програма «Управління освітою (Educational Management)», що реалізується на факультеті «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти» Національного університету «Києво-Могилянська академія» також цілком орієнтована на розвиток сучасних управлінців освітньої сфери. Як зазначають її автори, програма є частиною



системи освіти дорослих і поєднує теоретичну глибину з управлінською практикою, сучасними підходами до лідерства та інструментами стратегічного менеджменту [14]. Програма виконує роль своєрідного «освітнього MBA»¹, оскільки поєднує управлінське мислення, стратегічне бачення, ґрунтовні компетентності з менеджменту освітніх організацій та практики міждисциплінарного лідерства. Основний фокус: програму сфокусовано на підготовку висококваліфікованих фахівців-практиків у сфері розвитку та управління освітою, здатних вирішувати найскладніші виклики у розвитку освіти й освітніх середовищ вже під час війни та повоєнної відбудови України.

Крім того, професійну підготовку майбутніх менеджерів освіти здійснюють такі університети України: Житомирський державний університет імені Івана Франка (ОПП «Управління закладами освіти та організаціями»); Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (ОПП «Управління навчальним закладом»); Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка (ОПП «Управління навчальним закладом»); Національний університет біоресурсів і природокористування України (ОПП «Управлінська діяльність у закладах освіти»); Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди (ОПП «Управління закладом освіти»); комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» (ОПП «Освітній менеджмент») та ін.

Слід відзначити, що програми з управління закладами освіти реалізуються і в межах спеціальності А1 Освітні науки галузі знань А Освіта (011 Освітні, педагогічні науки, галузь знань 01 Освіта, педагогіка). В цих програмах загальні та спеціальні компетентності цілком відповідають вимогам стандарту вищої освіти вказаної спеціальності, а освітній менеджмент та підготовка майбутніх керівників освітніх закладів стають фокусом освітньої програми, що реалізується

¹ MBA – Master of Business Administration / магістр ділового адміністрування.



в додаткових СК та програмних результатах навчання. Наразі програми підготовки менеджерів освіти в контексті педагогіки вищої школи пропонують вісім університетів. Серед них: ОПП «Управління закладом освіти» Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя; дві ОПП ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» («Педагогіка. Управління закладом освіти» та «Дошкільна освіта. Управління закладом дошкільної освіти»); ОПП «Педагогіка та управління закладом освіти» Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини та ін.

Отже, аналіз освітніх програм зі спеціальностей ДЗ Менеджмент та А1 Освіта довів, що в українських ЗВО підготовка освітніх менеджерів здійснюється лише на другому (магістерському) рівні. Серед бакалаврських програм наразі залишилась єдина ОП Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка (спеціальність ДЗ Менеджмент). Програми магістерського рівня різняться відповідно до галузевих стандартів: загальні компетентності ОП цілком відповідають стандартам вищої освіти вказаних спеціальностей; до спеціальних компетентностей практично кожним закладом освіти додаються такі, що орієнтовані на сферу освітнього менеджменту, надання фундаментальних знань та фахових навичок з управління діяльністю закладів освіти різних організаційно-правових форм. Так само в програмних результатах навчання конкретизуються завдання з професійного розвитку саме менеджерів освіти. Спрямованість освітньої програми на підготовку менеджерів освіти та освітніх керівників визначається як особливість або фокус ОП.

На третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти підготовка дослідників менеджменту освіти в Україні здійснюється не через окрему спеціальність, а в межах ОНП 011/A1 Освітні науки або 073/D3 Менеджмент, в яких освітній менеджмент представлений як науковий напрям або проблематика дисертаційного дослідження.



Відзначимо, що теорії і практиці професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти можна виокремити декілька провідних тенденцій. Серед них:

1) *Домінування компетентнісного та практико-орієнтованого підходів.* ОПП дедалі чіткіше орієнтуються на формування результатів навчання у вигляді компетентностей (управлінської, аналітичної, цифрової, комунікативної та ін.), а також на обов'язкові елементи практичної підготовки та стажування. Це відображено в поточних редакціях ОПП.

2) *Цифрова складова навчання менеджерів освіти.* У документах МОН України і ОПП кожного ЗВО наголошено на необхідності розвитку цифрової компетентності, зокрема для управління інформаційними системами закладу, цифрової комунікації, опанування цифрових інструментів для планування й моніторингу. Цифрова (інформаційно-цифрова) компетентність увійшла до переліку загальних. Ця тенденція посилюється загальнонаціональними ініціативами цифрової трансформації.

3) *Інтернаціоналізація та відповідність європейським підходам.* Оновлення галузей/спеціальностей та перехід до більш гнучких профілів підготовки відповідають європейським стандартам мобільності та сумісності освітніх результатів. До ОПП усе частіше входять міжнародні стажування, подвійні дипломи й англійські компоненти.

4) *Якість освіти, доброчесність і прозорість.* Останні роки сфера підготовки менеджерів освіти підсилює норми академічної доброчесності, прозорості процедур стажувань і практик, а також публічності результатів освітньої діяльності (регулярні звіти, матриці компетентностей в ОПП тощо).

5) *Гнучкість освітніх траєкторій.* Заклади освіти намагаються врахувати локальні (регіональні) потреби і поєднують менеджмент освіти з профільними напрямками (наприклад, менеджмент в освітній політиці, проєктний менеджмент у освіті та ін.), надають реальні можливості вибору освітніх компонентів професійної спрямованості.



Проаналізуємо, наскільки сучасні вітчизняні освітні програми підготовки менеджерів освіти відповідають вимогам цифровізації та віддзеркалюють ці вимоги в загальних і спеціальних компетентностях, результатах навчання, обов'язкових та вибіркових освітніх компонентах ОПП.

У бакалаврській програмі Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка у цикл професійної підготовки введено обов'язковий освітній компонент «Цифрові ресурси в управлінні освітою»; серед вибіркових компонентів: «Основи електронного діловодства», «Цифрова діагностика результатів навчання», «Електронний документообіг», «Сучасні інформаційні системи» [11]. Отже, здобувачі освіти мають можливість зануритись у питання цифрових технологій в сучасному освітньому менеджменті.

В освітніх програмах другого (магістерського) рівня вищої освіти питання цифровізації управлінських процесів вирішуються по-різному. Передусім відзначимо, що серед загальних компетентностей стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент (на сьогодні ДЗ Менеджмент) виокремлено ЗКЗ. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій, яка фактично має забезпечити формування цифрової компетентності майбутніх менеджерів. Серед результатів навчання стандартом виділено РН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією. Відповідно до стандарту всі освітні програми, які готують менеджерів, у тому числі менеджерів освіти, вводять до переліку ЗК та РН вказані положення, забезпечуючи досягнення результатів навчання через відповідні освітні компоненти. Наприклад, ОПП «Управління закладом освіти (за рівнями)» Київського столичного університету імені Бориса Грінченка [13] вміщує обов'язковий ОК «Управління інформаційними зв'язками в закладі освіти та цифрові трансформації»; в ОПП «Управління освітою» Національного



університету «Києво-Могилянська академія» серед обов'язкових ОК знаходимо «Цифрові інструменти в управлінні закладом освіти» [14].

Вибіркові дисципліни, які пропонуються здобувачам освіти на кожному освітньому рівні, спрямовані, як відомо, на індивідуалізацію освітньої траєкторії здобувача, даючи можливість поглибити знання відповідно до професійних інтересів і кар'єрних цілей. Вони сприяють формуванню гнучких навичок, розширюють міждисциплінарні зв'язки та підвищують конкурентоспроможність випускника. На нашу думку, ці дисципліни дозволяють здобувачам розширити уявлення про можливості цифрових технологій в освітньому менеджменті. На жаль широкий вибір освітніх компонентів, що пропонують професійно спрямоване занурення у цифрові технології, існує лише в окремих закладах вищої освіти.

Передусім слід звернути увагу на перелік вибірових дисциплін, які пропонують здобувачам освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Серед них: «Андрагогічні основи навчання дорослих у цифровому середовищі»; «Використання технологій штучного інтелекту в освітньому процесі»; «Гендерний вимір цифровізації в контексті пріоритетів політики Євросоюзу»; «Дистанційне навчання та відкрита освіта. Тьюторінг»; «Інклюзивна освіта та соціальна інтеграція в цифровому форматі»; «Сучасні моделі відкритої освіти: платформи та практики»; «Цифрова еволюція комунікацій у стратегічному маркетингу»; «Цифрові технології для сфери управління». Отже, за бажанням здобувач спеціальності «Менеджмент» може опанувати теоретичні засади та практичні виміри цифрової трансформації управлінської діяльності, ключові технології, що змінюють сферу менеджменту – штучний інтелект і машинне навчання, великі дані і аналітика, цифрові інструменти підтримки прийняття управлінських рішень, системи електронного документообігу і управління знаннями, тощо [12].



Обов'язкові освітні компоненти освітньо-професійної програми «Управління закладом освіти (за рівнями)» Київського столичного університету імені Бориса Грінченка доповнюються вибіровими блоками, серед яких є блок «Управління інноваційним розвитком закладу освіти» з ОК «Інформаційні системи в управлінні закладом освіти» [13]. Національний університет «Києво-Могилянська академія» [14] серед вибірових освітніх компонентів пропонує мікрокредитну програму «Цифровізація освіти» (12 кредитів), до змісту якої включено такі ОК: «Digital-менеджмент в освіті»; «Цифрова грамотність»; «Політики використання ІІТ в освіті»; «Організація дистанційного навчання» та ін.

В інших вітчизняних університетах у переліку вибірових дисциплін зустрічаються 1–2 освітніх компонента, орієнтованих на використання цифрових технологій в управлінні освітою.

Висновки. Аналіз освітніх програм професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти в університетах України доводить наступне:

1. Цифровізація підготовки менеджерів освіти в Україні вже відображена в освітніх програмах, однак її інтеграція має нерівномірний і фрагментарний характер. Аналіз ОПП засвідчує, що окремі заклади вищої освіти вводять обов'язкові освітні компоненти, безпосередньо пов'язані з цифровим освітнім менеджментом: «Цифрові ресурси в управлінні освітою», «Цифрові інструменти в управлінні закладом освіти», «Інформатизація та цифровізація в управлінні закладами та організаціями», «Цифровий менеджмент у закладах освіти» тощо. Водночас такі приклади не дають підстав говорити про системне й уніфіковане впровадження цифрової складової в усіх програмах підготовки менеджерів освіти.

2. На рівні стандартів вищої освіти цифрова компетентність майбутніх менеджерів освіти окреслена недостатньо повно. У спеціальності 073 / ДЗ «Менеджмент» цифровізація представлена через загальну компетентність щодо



використання ІКТ та результат навчання, пов'язаний із застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення й інформаційних систем. Проте ці положення мають переважно загальний характер і не охоплюють повного спектра сучасного цифрового освітнього менеджменту: управління даними, EMIS/АІКОМ, цифрову аналітику, кібербезпеку, цифрову трансформацію закладу освіти, політики використання ІІТ, електронний документообіг, управління цифровими освітніми середовищами. У спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки / А1 Освітні науки цифрова складова ще менш виразна, оскільки безпосередньо фіксується лише в одній спеціальній компетентності.

3. У багатьох освітніх програмах питання цифрового освітнього менеджменту переважно винесені у вибіркового компонента, що не гарантує їх опанування всіма здобувачами. Вибіркові дисципліни справді розширюють можливості індивідуальної освітньої траєкторії та дають змогу поглиблено вивчати цифрові технології, штучний інтелект, кібербезпеку, цифрову аналітику, дистанційне навчання, відкриту освіту, цифровий маркетинг і цифрові комунікації. Проте сам статус вибіркового означає, що відповідні знання й уміння формуються лише у частини здобувачів. Отже, цифрова підготовка менеджера освіти часто залежить не від обов'язкової логіки програми, а від індивідуального вибору студента та наявності відповідних дисциплін у конкретному університеті.

4. Наявні освітні програми демонструють позитивну динаміку, але поки не забезпечують цілісної моделі підготовки менеджера освіти до управління в умовах цифрової трансформації. Найбільш розвинені практики простежуються в окремих університетах, де запропоновано цілі блоки, мікрокредитні програми або низку спеціалізованих дисциплін із цифровізації освіти й управління. Однак у значній частині програм цифрова проблематика представлена лише одним-двома освітніми компонентами або розглядається переважно як інструментальне використання ІКТ. Це підтверджує, що питання цифровізації у підготовці



менеджерів освіти в Україні наразі вирішені не повною мірою: вони потребують переходу від поодиноких дисциплін і вибіркового курсів до системної інтеграції цифрового менеджменту в компетентності, результати навчання, обов'язкові освітні компоненти та практичну підготовку майбутніх керівників освіти.

У перспективі дослідження – вивчення можливостей засобів неформальної освіти у професійній підготовці майбутніх освітніх менеджерів, оскільки цей вид освіти є «ефективним інструментом розвитку професійних і соціальних компетентностей, що цілком відповідає вимогам освітніх стандартів» [15, с. 405].

Список використаних джерел

1. Топузов М. О. Проектування інформаційно-освітнього середовища навчальних закладів у сучасному суспільстві. *Український педагогічний журнал*. 2017. № 1. С. 26-36. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706821/1/6.pdf>.
2. Топузов О.М., Калініна Л. М. Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади. *Український педагогічний журнал*. 2017. № 4. С. 33-43. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710018/1/7.pdf>.
3. Литвинчук А. О., Кир'янов А. В., Іриневич Ю. В. Мета та напрями модернізації програмно-апаратного комплексу «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту». *Освітня аналітика України*. 2020. № 4 (11). С. 102-112. DOI: 10.32987/2617-8532-2020-4-102-112
4. Лондар С., Литвинчук А., Терещенко Г., Гапон В., Анісімова О. Автоматизація збору та аналізу звітності шкіл із використання коштів державних освітніх субвенцій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2024. Вип. 102(4). С. 108-129. <https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5612>.
5. Ростока М. Л. Цифрова парадигма освітнього менеджменту (аналітичний огляд). *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки* : довідковий бюлетень / наук. ред. М. Л. Ростока ; НАПН України, ДНПБ України



ім. В. О. Сухомлинського. Вінниця : ТВОРИ, 2025. Вип. 22. С. 3-55. URL: <https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/AHS-of-EduSci-RB-22-2025.pdf>.

6. Осадчий В. Сучасні тенденції цифровізації управлінських процесів у вищій освіті: аналітика даних, хмарні технології, штучний інтелект. *Освітологічний дискурс*. 2024. № 1(44). С. 8-27. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2024.11>.

7. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Наказ МОН України № 1165 від 29.10.2018. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf>.

8. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наказ МОН України № 959 від 10.07.2019. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>.

9. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти. Наказ МОН України № 1436 від 24.12.2021. URL: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/85455.

10. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки для другого (магістерського) рівня вищої освіти Наказ МОН України № 520 від 11.05.2021. URL: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/82566/.

11. Освітньо-професійна програма «Менеджмент освіти» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 Менеджмент галузі знань D Бізнес, адміністрування та право. Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка. Суми, 2024. URL:



https://sspu.edu.ua/images/2025/docs/opp/proekt/op_menedzhment_bakalavr_proekt_2025_3a558.pdf.

12. Освітньо-професійна програма «Управління закладом освіти» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 Менеджмент галузі знань D Бізнес, адміністрування та право. ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, 2025. URL:

http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/osvitni%20programy/magistr/upr_proekt/Project%202025%20UNZ.pdf.

13. Освітньо-професійна програма 2.Д3.00.02 «Управління закладом освіти (за рівнями)» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 Менеджмент галузі знань D Бізнес, адміністрування та право. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2025. 19 с. URL:

<https://drive.google.com/file/d/11x61uQDCGBBwHz9MsX733P5qRCf3x3PT/view>

14. Освітньо-професійна програма «Управління освітою» (Education Management) другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ, 2024. 16 с. URL: https://www.ukma.edu.ua/ects/images/ects/docs/op/OPP_education_management_2024.pdf.

15. Kravchenko O., Koliada N., Levchenko N., Baldyniuk O., Balabushka E., Dubrovynskyi G., & Danylevych L. Non-formal education in the context of implementation of educational programs: Practical experience. *OIDA International Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 18(12). P. 405–430. URL: <https://ssrn.com/abstract=5759922>.