

Наталія КОНОНЕЦ

Леся ПЕТРЕНКО

Володимир МОКЛЯК

Ірина БОЯРИНОВА

Сергій ШКОЛЯР

DOI <https://doi.org/10.33989/pnpu.1235.c4132>

РЕСУРСНО-ОРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАГІСТРІВ ОСВІТНІХ НАУК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Анотація. У статті презентовано ресурсно-орієнтовану модель формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу, яка уміщує цільовий, методологічний, змістовий, ресурсний, технологічний, процесуальний, рефлексивно-оцінювальний та результативний компоненти. Цільовий компонент орієнтує на формування управлінської культури магістрів освітніх наук як інтегративного професійно-особистісного утворення, здатного забезпечувати ефективну управлінську діяльність у цифровому освітньому середовищі. Методологічний компонент забезпечує реалізацію методологічних підходів до професійної підготовки (ресурсно-орієнтований, компетентнісний, діяльнісний, проєктний, процесний, практико-орієнтований, технологічний, стейкхолдерський та системний підходи). Змістовий компонент спрямований на інтеграцію педагогічного, управлінського та цифрового змісту підготовки магістрів освітніх наук. Ресурсний компонент охоплює внутрішні (мотиваційні, інтелектуальні, рефлексивні) ресурси особистості та зовнішні (цифрові, інформаційні, організаційні) ресурси освітнього середовища. Технологічний компонент представлений сукупністю педагогічних технологій і методів навчання, орієнтованих на активну діяльність здобувачів вищої освіти. Процесуальний

компонент забезпечує організацію освітнього процесу в умовах активної діяльності та моделювання управлінських ситуацій. Рефлексивно-оцінювальний компонент спрямований на формування здатності до самоаналізу, самодіагностики та корекції управлінської діяльності. Результативний компонент віддзеркалює досягнення запланованого рівня сформованості управлінської культури. Визначено й схарактеризовано дидактичні умови формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу: проектування та впровадження педагогічних технологій, зорієнтованих на формування управлінської культури; активне використання цифрових освітніх ресурсів і середовищ; застосування інтерактивних та діяльнісно-орієнтованих методів навчання; створення умов для розвитку рефлексії та самодіагностики управлінської діяльності; інтеграція формальної та неформальної освіти в процесі професійної підготовки магістрів освітніх наук; організація освітнього процесу на засадах ресурсно-орієнтованого підходу.

Ключові слова: *управлінська культура, освітній менеджмент, магістри освітніх наук, магістерська підготовка, цифровізація, освітній процес, ресурсно-орієнтована модель, дидактичні умови.*

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується інтенсивними трансформаціями в усіх сферах життєдіяльності, зокрема в освіті, що зумовлено глобальними процесами цифровізації, інформатизації та зростанням ролі знаннєвої економіки. Освітня система дедалі більше орієнтується на підготовку фахівців, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності, швидких змін, багатозадачності та високої відповідальності за управлінські рішення. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема формування управлінської культури майбутніх фахівців, зокрема магістрів освітніх наук, які потенційно виконуватимуть управлінські, організаційні та лідерські функції в закладах освіти різних рівнів.

Актуальність означеної проблеми зумовлена, по-перше, соціально-суспільними чинниками. Сучасні освітні організації функціонують у середовищі підвищеної конкуренції, відкритості та публічної відповідальності, що вимагає від управлінських кадрів не лише професійної компетентності, а й сформованої управлінської культури, яка інтегрує цінності демократичного управління, академічної доброчесності, соціальної відповідальності, етичності та орієнтації на сталий розвиток. Недостатній рівень управлінської культури керівників освітньої сфери негативно позначається на якості освітніх послуг, психологічному кліматі в колективах та ефективності управлінських рішень.

По-друге, освітньо-професійний аспект актуальності пов'язаний із необхідністю оновлення змісту та технологій підготовки магістрів освітніх наук відповідно до сучасних вимог. Традиційні моделі професійної підготовки здебільшого орієнтовані на засвоєння знань і формування окремих управлінських умінь, тоді як питання цілісного розвитку управлінської культури, що поєднує когнітивний, ціннісно-мотиваційний, поведінковий та рефлексивний компоненти, залишається недостатньо систематизованим. Це зумовлює потребу в пошуку нових концептуальних підходів і моделей, здатних забезпечити комплексний характер професійного становлення майбутніх управлінців у сфері освіти.

По-третє, цифровізація освітнього процесу істотно змінює характер управлінської діяльності. Використання цифрових платформ, систем електронного управління, аналітики освітніх даних, дистанційних і змішаних форматів навчання висуває нові вимоги до управлінської культури магістрів освітніх наук. Вона має включати цифрову грамотність, здатність до управління віртуальними командами, прийняття рішень на основі даних, гнучкість мислення та готовність до безперервного професійного розвитку. Водночас на практиці спостерігається суперечність між високим рівнем цифровізації освітнього середовища та недостатньою готовністю майбутніх управлінців ефективно використовувати цифрові ресурси в управлінській діяльності.

По-четверте, науково-теоретичний аспект проблеми полягає в недостатній розробленості ресурсно-орієнтованого підходу до формування управлінської культури магістрів освітніх наук. Наявні дослідження переважно зосереджуються на компетентнісному, системному або діяльнісному підходах, тоді як потенціал ресурсно-орієнтованої моделі, що передбачає цілеспрямоване використання внутрішніх (особистісних, мотиваційних, інтелектуальних) і зовнішніх (цифрових, організаційних, освітніх) ресурсів, залишається недостатньо обґрунтованим у контексті цифровізації освіти.

Отже, існує низка суперечностей між: зростаючими вимогами до рівня управлінської культури фахівців освітньої галузі та недостатньою ефективністю традиційних моделей їх підготовки; потребою використання цифрових ресурсів в управлінській діяльності та відсутністю цілісних науково обґрунтованих підходів до формування відповідної культури у майбутніх магістрів; значним ресурсним потенціалом освітнього середовища та обмеженістю механізмів його педагогічної реалізації.

Зазначені суперечності зумовлюють необхідність теоретичного обґрунтування та розроблення ресурсно-орієнтованої моделі формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу, що й визначає актуальність та наукову значущість обраної теми дослідження.

Різноаспектно проблематику формування управлінської культури досліджували О. Бабкіна, І. Бояринова, Л. Васильченко, Г. Єльнікова, В. Литвин, О. Листопад, І. Мардарова, Н. Нижник, Л. Пашко Т. Пономаренко, І. Рубан та інші науковці, котрі наголошують, що основою управлінської культури є управлінська компетентність. Водночас управлінська культура педагога закладу освіти, на відміну від його професійної компетентності, належить до загального контексту людської культури, ключовою характеристикою якої виступає творчість. Ефективне управління, засноване на культурних засадах, неможливе без розкриття творчого потенціалу викладача, а

також без створення умов для розвитку та стимулювання його креативності як комплексного психологічного явища. Управлінська культура є багатограним явищем, яке слід розглядати з різних точок зору. Вона передбачає не лише знання та застосування теоретичних основ раціональної організації управлінської діяльності, але й впровадження ефективних методів, форм і засобів роботи, а також усвідомлення значущості культурного аспекту в цьому процесі. Управлінська культура охоплює розуміння та використання теорії управління як ключової соціальної функції, що здійснюється цілеспрямовано, з урахуванням сучасних досягнень у сфері організаційної культури, і впливає як на окремих осіб, так і на суспільство загалом, сприяючи реалізації конкретних завдань (Бояринова, 2025).

Разом із тим, не зважаючи на значну кількість праць, присвячених формуванню управлінської культури педагогів, моделі формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу не були предметом спеціальних науково-педагогічних досліджень.

Мета статті: схарактеризувати дидактичні умови формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу; розробити ресурсно-орієнтовану модель формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу.

У контексті пошуку дидактичних умов формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу звертаємо дослідницьку увагу на поняття «педагогічна технологія» або «технологія навчання», котрі розглядаються як науково обґрунтований інструментарій проектування та реалізації освітнього процесу, що визначає логіку, послідовність і способи оволодіння здобувачами вищої освіти навчальним матеріалом у межах конкретних освітніх компонентів. Технологія навчання, співвідносна з частковими методиками викладання дисциплін управлінського та педагогічного спрямування, виконує функцію оптимізації

організації навчальної діяльності магістрів, забезпечуючи цілісність, системність і керованість процесу формування управлінської культури (Антонова, 2015).

З позиції дидактичних умов доцільним є впровадження спеціально спроектованих педагогічних технологій, зорієнтованих на активне використання цифрових ресурсів, інтерактивних форм і методів навчання, що забезпечують структуроване засвоєння управлінських знань, розвиток управлінських компетентностей і формування ціннісно-сміслових орієнтацій майбутніх фахівців освітньої галузі. Застосування кейс-методу, проєктного навчання, цифрових тренінгів, симуляцій та онлайн-платформ сприяє залученню магістрів освітніх наук до моделювання реальних управлінських ситуацій у цифровому освітньому середовищі, формуванню навичок прийняття управлінських рішень, розвитку критичного мислення та рефлексії щодо власного стилю управлінської діяльності.

Водночас використання технологій самодіагностики, електронних портфоліо, рефлексивних онлайн-інструментів і аналітики освітніх даних створює дидактичні умови для усвідомлення магістрами освітніх наук власного управлінського потенціалу, динаміки професійного зростання та необхідності безперервного саморозвитку. У такий спосіб формуються передумови для активізації неформальної освіти як важливого складника ресурсно-орієнтованої моделі підготовки майбутніх управлінців у сфері освіти, що забезпечує поглиблення знань, розширення спектру управлінських і цифрових компетентностей та підвищення готовності магістрів освітніх наук до ефективної професійної діяльності в умовах цифровізації освітнього процесу.

На основі вивчення праць науковців (О. Антонова, М. Гриньова, О. Ільченко, Г. Єльнікова, Н. Кононец, О. Листопад, В. Литвин, І. Мардарова, В. Мокляк та ін.) доцільно виокремити такі дидактичні умови формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу (рис. 1):

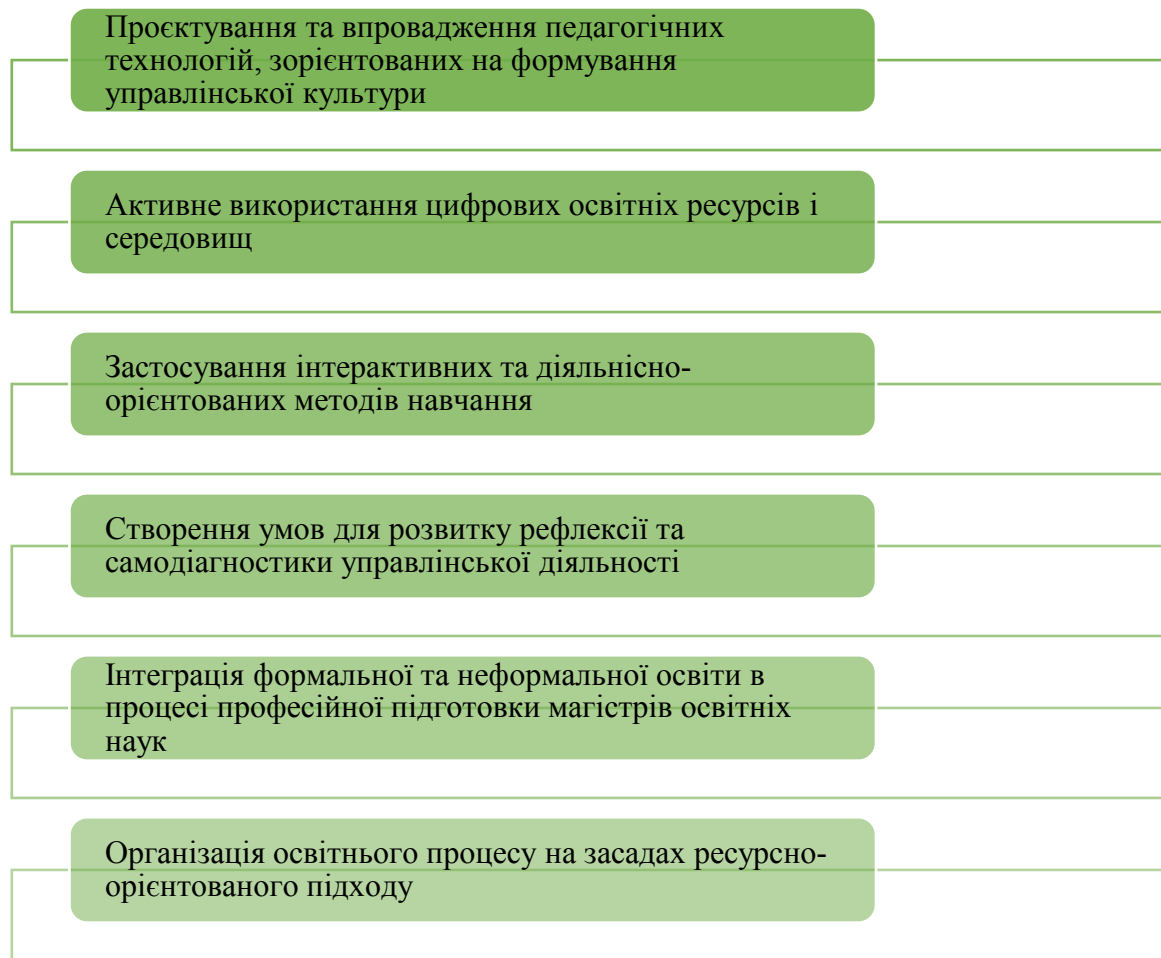


Рис. 1. Дидактичні умови формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу

1) *Проектування та впровадження педагогічних технологій, зорієнтованих на формування управлінської культури*, що забезпечують системність, послідовність і керованість освітнього процесу та інтегрують управлінський, педагогічний і цифровий зміст підготовки магістрів освітніх наук.

2) *Активне використання цифрових освітніх ресурсів і середовищ* (онлайн-платформ, систем управління навчанням, цифрових симуляцій, інструментів аналітики освітніх даних) як дидактичної основи моделювання реальних управлінських ситуацій та прийняття управлінських рішень у цифровому освітньому середовищі.

3) Застосування інтерактивних та діяльнісно-орієнтованих методів навчання (кейс-методу, проектного навчання, тренінгів, ділових ігор), що забезпечують активну позицію магістрів освітніх наук, розвиток управлінських компетентностей, критичного мислення та професійної відповідальності.

4) Створення умов для розвитку рефлексії та самодіагностики управлінської діяльності шляхом використання електронних портфоліо, цифрових інструментів оцінювання, рефлексивних завдань і методик самоаналізу управлінського стилю.

5) Інтеграція формальної та неформальної освіти в процесі професійної підготовки магістрів освітніх наук, що передбачає стимулювання мотивації до безперервного професійного розвитку, самонавчання та використання індивідуальних освітніх ресурсів у межах ресурсно-орієнтованої моделі.

6) Організація освітнього процесу на засадах ресурсно-орієнтованого підходу, який передбачає цілеспрямоване використання внутрішніх (особистісних, мотиваційних, інтелектуальних) і зовнішніх (цифрових, організаційних, інформаційних) ресурсів для забезпечення ефективного формування управлінської культури майбутніх фахівців освітньої галузі.

Реалізацію визначених дидактичних умов формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу доцільно забезпечувати через інтегративний механізм, що ґрунтується на поєднанні насамперед проектного, процесного та ресурсно-орієнтованого підходів. Зазначена тріада виступає методологічною основою впровадження педагогічних технологій, спрямованих на інноваційне оновлення змісту, форм і методів підготовки майбутніх фахівців освітньої галузі, та створює умови для цілеспрямованого розвитку їхньої управлінської культури.

Застосування проектного підходу забезпечує формування у магістрів освітніх наук здатності до проектування та реалізації управлінських рішень у цифровому освітньому середовищі, оволодіння методами проектного менеджменту, а також розроблення комплексів заходів, орієнтованих на

розвиток управлінської культури в закладах освіти. Процесний підхід, своєю чергою, сприяє вдосконаленню процесу формування управлінської культури шляхом інтеграції ефективних навчальних стратегій, цифрових дидактичних технологій та інструментів рефлексії, що забезпечує системність, послідовність і безперервність професійного зростання здобувачів освіти. Реалізація ресурсно-орієнтованого підходу створює дидактичні умови для консолідації зовнішніх ресурсів освітнього середовища (цифрових платформ, організаційних та інформаційних ресурсів) і внутрішніх ресурсів особистості магістрів освітніх наук (мотиваційних, інтелектуальних, ціннісних), що уможлиблює підвищення ефективності управлінської підготовки та забезпечує якість освітнього процесу в умовах цифрових трансформацій (Гриньова, Кононец, Жданова-Неділько, Павліш, 2024; Кононец, 2024).

У нашому дослідженні ми акцентуємо увагу на основних педагогічних технологіях, які доцільно використати для формування управлінської культури магістрів освітніх наук (рис. 2):



Рис. 2. Педагогічні технології у процесі формування управлінської культури магістрів освітніх наук

Технологія проблемного навчання. Як педагогічна технологія у процесі формування управлінської культури магістрантів, вона передбачає побудову навчання викладачів шляхом розгляду проблемних ситуацій.

Проблемна ситуація – це така ситуація, при якій суб’єкт хоче розв’язати складні для себе задачі, але йому не вистачає відповідної інформації (знань) і він

самостійно повинен її відшукати. Головний елемент проблемної ситуації – невідоме, нове, те, що повинно бути відкрите, пізнане для правильного виконання завдання, для виконання потрібної дії. Проблема ситуація включає три головні компоненти:

- 1) необхідність виконання такої дії, при якій виникає пізнавальна потреба у новому;
- 2) невідоме, яке потрібно розкрити у проблемній ситуації, що виникла;
- 3) можливості тих, хто навчається, у виконанні поставленого завдання, в аналізі умов, відкритті нового (Павленко, 2013; Borhan, 2014).

Технологія проблемного навчання як педагогічна технологія у процесі формування управлінської культури магістрантів використовується для розвитку аналітичних і стратегічних навичок управління, дозволяє моделювати проблемні ситуації в освітньому середовищі та шукати оптимальні рішення.

Проблемне навчання розглядаємо як методичну систему організації освітнього процесу, в якій магістранти отримують знання шляхом розв'язання спеціально створених або реальних проблемних ситуацій. Ця технологія базується на принципах:

- *активного мислення* – студенти самостійно шукають відповіді, аналізують інформацію;
- *дослідницького підходу* – навчання відбувається через постановку проблеми, висування гіпотез, експериментування та формулювання висновків;
- *підвищеної мотивації* – студенти втягуються в процес, бо їм цікаво знайти відповідь на проблемне питання.

Процес організації проблемного навчання складається з кількох ключових етапів (рис. 3):

1. Постановка проблемної ситуації. Тренер створює ситуацію, яка спонукає магістрантів до пошуку відповіді. Завдання має бути достатньо складним, щоб викликати інтерес, але не надто важким, щоб не викликати розгубленість.

2. *Формулювання проблеми.* Тренер разом з магістрантами визначає головне питання, на яке потрібно знайти відповідь.

3. *Аналіз і висунення гіпотез.* Магістранти розглядають можливі шляхи розв'язання проблеми, обговорюють різні підходи.

4. *Пошук інформації та дослідження.* Використовуються різні джерела знань: підручники, наукові статті, експериментальні дослідження тощо.

5. *Обговорення варіантів розв'язання.* Магістранти аналізують знайдену інформацію, критично оцінюють її та обирають найкращі рішення.

6. *Формулювання висновків і рефлексія.* Магістранти роблять висновки, узагальнюють отримані знання та аналізують свій навчальний процес.

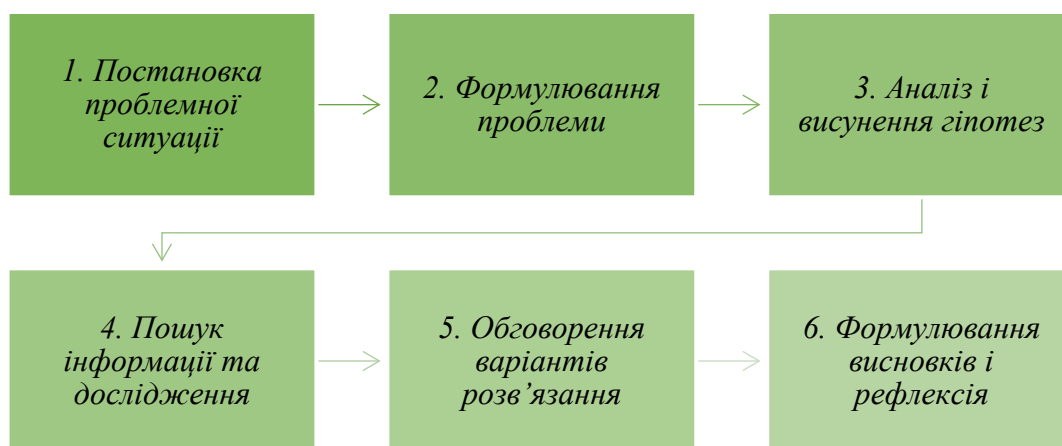


Рис. 3. Процес організації проблемного навчання

Інтерактивні технології навчання. Включають насамперед, тренінги, під час яких використовуються кейс-методи, групові дискусії для формування комунікативних та організаційних навичок магістрантів. Акцентують увагу на вмінні працювати в команді та ефективно керувати навчальним процесом.

Тренінгові технології у процесі формування управлінської культури магістрантів ґрунтуються на принципах ресурсно-орієнтованого, інтерактивного навчання, що забезпечує активне залучення учасників у процес набуття нових знань і навичок (Негода, Кононец, 2020; Kononets, 2015).

Основні методи, які доцільно використовувати під час тренінгів для магістрантів:

– Ділові ігри, котрі сприяють розвитку навичок прийняття управлінських рішень, формують навички командної роботи та взаємодії в освітньому середовищі. Наприклад, моделювання педагогічних ситуацій («Конфлікт у колективі», «Формування мотивації студентів»).

– Мозковий штурм, що дозволяє магістрантам розробляти нові ідеї та підходи до управління освітнім процесом. Використовується для пошуку нестандартних рішень у педагогічній діяльності.

– Метод кейсів, який передбачає розгляд реальних або змодельованих управлінських ситуацій у закладах освіти. Аналіз кейсів допомагає виробити ефективні управлінські стратегії. Наприклад, розв'язання кейсу «Як підвищити ефективність роботи педагога/методиста/педагогічного колективу».

– Рольові ігри, у межах яких відбувається імітація ситуацій взаємодії між викладачем, студентами та адміністрацією, розвиток навичок комунікації, лідерства та конфліктології.

– Рефлексивні техніки, що передбачають аналіз власного управлінського стилю, самодіагностика сильних і слабких сторін; використання щоденників професійного розвитку, самооцінки педагогічної діяльності.

– Коучинг і наставництво, у межах яких відбувається спільна робота магістрантів із досвідченими управлінцями для розвитку управлінських навичок; індивідуальне консультування та підтримка в реалізації освітніх проєктів.

Проєктне навчання використовується для розвитку лідерських якостей, відповідальності, уміння працювати в умовах невизначеності. Під час такого навчання магістранти залучаються до розробки й управління освітніми проєктами (Kononets, Nestulya, 2022).

Технологія проєктного навчання базується на принципі «навчання через дію» і передбачає виконання реальних або наближених до реальності завдань,

що сприяють розвитку управлінських, комунікативних та аналітичних навичок (Guerrero, Moreira, Zambrano, Rivas, Pilligua, 2021).

Основні принципи проєктного навчання магістрантів:

- Актуальність та практична спрямованість – робота над темами, що мають реальне значення для професійної діяльності.
- Дослідницький підхід – магістранти не отримують готові знання, а самостійно їх шукають, аналізують та застосовують.
- Самостійність та відповідальність – магістранти самі обирають шляхи реалізації проєкту та несуть відповідальність за його результати.
- Інтерактивність та командна взаємодія – робота в групах сприяє розвитку співпраці, комунікації, критичного мислення.
- Презентація та рефлексія – результат проєкту має бути оформлений у вигляді доповіді, презентації, методичного посібника, відеоуроку тощо.

Проєктне навчання у процесі формування управлінської культури магістрантів може застосовуватися у різних формах:

- *Дослідницький проєкт.* Вимагає аналізу наукових і методичних джерел, експериментального вивчення проблеми. Приклад: «Вплив цифрових технологій на мотивацію студентів до навчання».
- *Практико-орієнтований проєкт.* Спрямований на розробку методичних матеріалів або освітніх програм. Приклад: «Створення онлайн-курсу для підготовки викладачів до дистанційного навчання».
- *Інноваційний проєкт.* Передбачає впровадження нових методик, освітніх технологій. Приклад: «Гейміфікація у викладанні дисципліни».
- *Соціальний проєкт.* Орієнтований на вирішення проблем спільноти або освітнього середовища. Приклад: «Організація інклюзивного навчального простору у закладі освіти».

– *Творчий проєкт.* Передбачає створення методичних, мультимедійних або дидактичних матеріалів. Приклад: «Розробка відеоуроків з методики викладання дисципліни» тощо.

Імітаційні та рольові ігри передбачають моделювання реальних управлінських ситуацій сприяє розвитку навичок конфліктології, ведення переговорів, прийняття рішень.

Підкреслимо, що одним із найефективніших методів розвитку управлінських навичок є імітаційні та рольові ігри, які моделюють реальні управлінські ситуації та дозволяють магістрантам набувати практичного досвіду в безпечному середовищі.

Імітаційні ігри – це навчальні моделі, які відтворюють реальні управлінські ситуації, дозволяючи магістрантам відпрацьовувати різні сценарії прийняття рішень. Основна цінність цих методів у тому, що педагоги не просто засвоюють теоретичні знання про управління, а набувають досвіду ухвалення рішень у реальних умовах (Бояринова, 2025).

Схарактеризуємо види імітаційних ігор у підготовці магістрантів.

1. *Ситуаційно-рольові ігри.* Імітація реальної ситуації, де учасники виконують ролі відповідно до заданих обставин. Приклад: Викладач – куратор групи, студент скаржить на викладача іншого предмета. Завдання – знайти вихід із ситуації та не погіршити конфлікт. Адміністрація впроваджує новий розклад занять, а частина викладачів протестує. Як директор повинен діяти?

2. *Ділові ігри.* Ігри, що моделюють управлінські процеси, зосереджені на прийнятті рішень та стратегічному плануванні. Приклад: Викладачі діляться на групи та отримують завдання: розробити план дій на випадок кризи (наприклад, організація навчання в умовах надзвичайної ситуації).

3. *Симуляційні ігри.* Моделювання управлінської ситуації у навчальному закладі з імітацією можливих наслідків різних рішень. Приклад: Група викладачів аналізує проблему низької успішності студентів та на основі моделювання реальних даних розробляє заходи для її вирішення.

4. *Кейс-метод*. Педагоги аналізують реальні або змодельовані кейси та розробляють варіанти управлінських рішень. Приклад: «Як впровадити сучасні технології в навчальний процес, якщо частина викладачів не хоче змінювати традиційні методи викладання?»»

5. «*Судове засідання*». Імітація розгляду конфліктної ситуації в адміністрації закладу освіти, де кожен учасник має свою роль (директор, викладач, студент, юрист). Приклад: Вирішення конфлікту між викладачем і студентом, який звинувачує його у несправедливому оцінюванні. Викладач грає роль керівника, який має вирішити конфлікт між студентами та знайти оптимальний підхід до його врегулювання.

Етапи проведення імітаційних та рольових ігор (рис. 4):

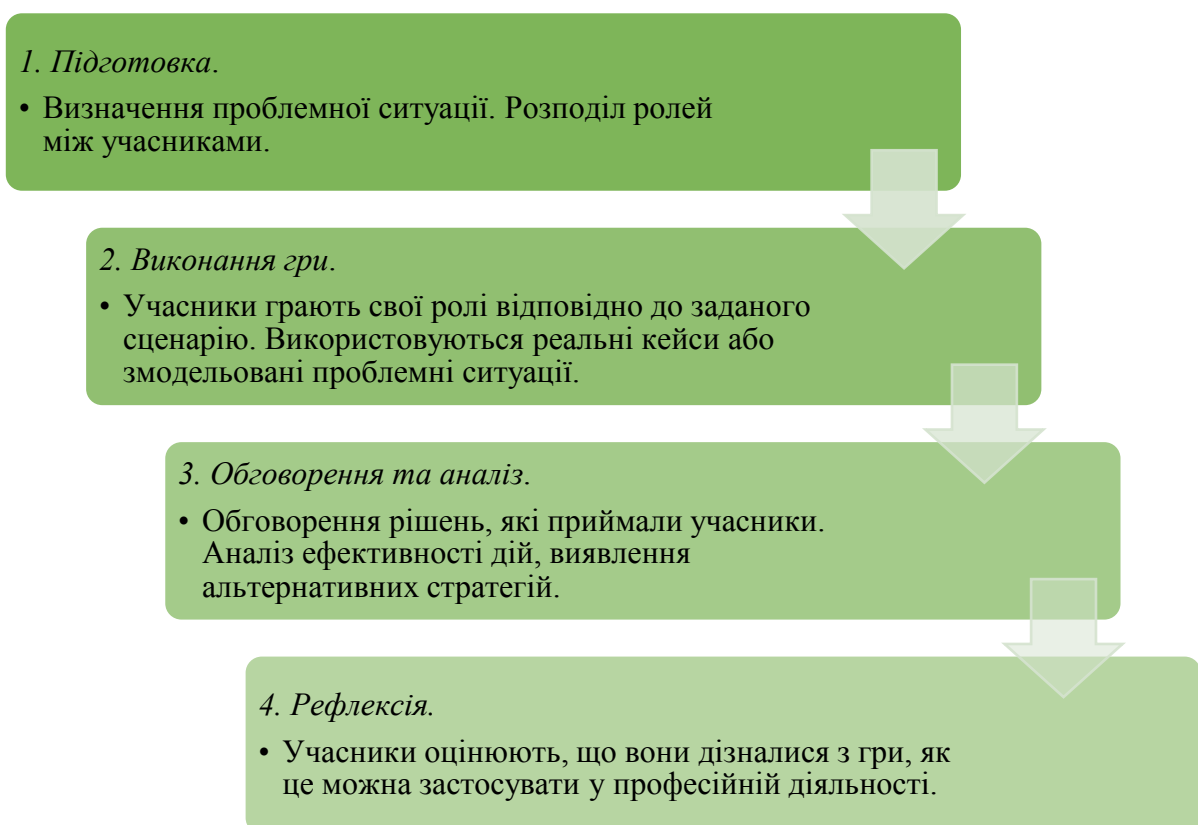


Рис. 4. Етапи проведення імітаційних та рольових ігор

Імітаційні та рольові ігри є потужним інструментом формування управлінської культури майбутніх магістрів освітніх наук. Вони дозволяють у

безпечному середовищі навчитися ухвалювати рішення, працювати з конфліктами, взаємодіяти з колегами та студентами, що є критично важливим у сучасній системі освіти.

Цифрові дидактичні технології передбачають використання онлайн-курсів, вебінарів, LMS-систем (Moodle, Google Classroom) для навчання майбутніх магістрів освітніх наук управлінським навичкам. Вони дозволяють організувати дистанційне управління освітнім процесом.

Цифрові дидактичні технології – це системи, методи та програмні засоби, що використовуються в навчальному процесі для покращення засвоєння знань, комунікації, управління освітнім середовищем (Кононец, Бояринова, Іщенко, 2024; Leshchenko, Lavrysh, Kononets, 2021). У сучасних умовах цифровізації освіти педагоги не лише викладають дисципліни, а й здійснюють управлінську діяльність: організовують освітній процес, координують роботу студентів, взаємодіють із колегами, адміністрацією та батьками. Для ефективного виконання цих завдань необхідно володіти цифровими дидактичними технологіями, які сприяють формуванню управлінської культури педагогів та підвищують якість освітнього менеджменту.

Основні цифрові освітні технології у формуванні управлінської культури майбутніх магістрів освітніх наук охоплюють платформи управління навчанням (LMS), хмарні сервіси для спільної діяльності, цифрові комунікаційні інструменти, аналітичні та моніторингові системи, а також цифрові засоби планування й організації освітнього процесу. Використання систем управління навчанням забезпечує структурування освітнього контенту, контроль навчальних досягнень і координацію освітньої діяльності, що сприяє розвитку організаційних і контрольно-аналітичних умінь майбутніх педагогів-менеджерів. Хмарні технології та інструменти спільної роботи (електронні документи, онлайн-дошки, проєктні середовища) створюють умови для формування навичок командної взаємодії, прийняття управлінських рішень і відповідальності за спільний результат. Цифрові комунікаційні платформи

забезпечують ефективну взаємодію учасників освітнього процесу, сприяють розвитку комунікативної компетентності та культури професійного спілкування. Аналітичні цифрові інструменти дозволяють здійснювати моніторинг якості освіти, аналіз освітніх даних і прогнозування результатів, що є важливою складовою управлінської культури сучасного педагога. Загалом використання цифрових дидактичних технологій у підготовці майбутніх магістрів освітніх наук сприяє інтеграції педагогічної та управлінської діяльності, формуванню готовності до ефективного освітнього менеджменту в умовах цифрового освітнього середовища (табл. 1).

Таблиця 1

Цифрові освітні технології у формуванні управлінської культури майбутніх магістрів освітніх наук

Група цифрових освітніх технологій	Характеристика та дидактичний потенціал	Компоненти управлінської культури, що формуються
Системи управління навчанням (LMS)	Забезпечують планування, організацію, моніторинг і оцінювання освітнього процесу, управління навчальним контентом і результатами навчання	Організаційна культура, контрольно-аналітичні вміння, відповідальність за прийняття управлінських рішень
Хмарні сервіси та інструменти спільної роботи	Сприяють колективному плануванню, реалізації спільних проєктів, зберіганню й обміну освітніми ресурсами	Командна взаємодія, управління проєктною діяльністю, культура партнерства
Цифрові комунікаційні платформи	Забезпечують оперативну взаємодію між учасниками освітнього процесу, підтримку професійного діалогу та зворотного зв'язку	Комунікативна компетентність, культура професійного спілкування, лідерські якості
Аналітичні та моніторингові цифрові інструменти	Дозволяють здійснювати аналіз освітніх даних, оцінювання якості освіти, прогнозування результатів діяльності	Аналітичне мислення, рефлексивність, здатність до прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Цифрові засоби планування та організації діяльності	Забезпечують тайм-менеджмент, стратегічне й оперативне планування освітнього процесу	Самоорганізація, управління часом, стратегічне мислення

Отже, аналіз цифрових освітніх технологій засвідчує їхній суттєвий дидактичний потенціал у формуванні управлінської культури майбутніх магістрів освітніх наук. Системне використання платформ управління навчанням, хмарних сервісів, цифрових комунікаційних, аналітичних і планувальних інструментів забезпечує інтеграцію педагогічної та управлінської діяльності в освітньому процесі. Застосування зазначених технологій сприяє розвитку організаційних, комунікативних, контрольних-аналітичних і стратегічних умінь, формуванню відповідальності за прийняття управлінських рішень та готовності до ефективного освітнього менеджменту в умовах цифровізації освіти.

На підставі аналізу праць науковців (І. Бабенко, О. Боднар, М. Бойко, О. Буйницька, В. Гладкова, О. Горішна, М. Гриньова, І. Дарманська, В. Жамардій, О. Жданова-Неділько, О. Ільченко, І. Іщенко, А. Капітон, Н. Кононец, В. Любарець, В. Мокляк, В. Наумчук, Л. Петренко, М. Чернишова та ін.) та практики організації освітнього процесу при підготовці магістрів освітніх наук розроблено ресурсно-орієнтовану модель формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу. У основу моделі покладено:

- необхідність впровадження цифрових технологій у всі складники дидактичного процесу та управління закладами освіти, адаптуючи їх до викликів сучасного інформаційного суспільства та застосування моделей змішаного навчання (Kapiton, Kononets, Zhamardiy, Huz, Petrenko, Khomenko, Ishchenko, 2023);

- ключові напрями реалізації інноваційного управління в освітніх закладах різних рівнів: інноваційний підхід до педагогічної діяльності вчителів і викладачів; застосування інновацій в організаційно-управлінській діяльності керівників/менеджерів закладів освіти; впровадження інновацій у взаємодію зі стейкхолдерами; створення сучасного інноваційного освітнього середовища в межах закладу освіти (Гриньова, Кононец, Жданова-Неділько, Павліш, 2024);

– застосування в межах реалізації моделі компетентнісного, практико-орієнтованого, технологічного, стейкхолдерського підходів як таких, які першочергово забезпечують набуття компетентності організувати цифровизований освітній процес, керувати закладом освіти в умовах цифровізації, здійснювати практику ефективного управління;

– необхідність активізації інформальної освіти майбутніх освітніх менеджерів, котра стимулює поглиблення знань, розширення спектру компетентностей, необхідних сучасному освітньому менеджеру для повноцінного виконання професійних функцій в умовах цифровізації освіти;

– застосування в межах реалізації моделі тріади «проектний підхід– процесний підхід–ресурсно-орієнтований підхід», котра забезпечує інноваційність організаційно-управлінської діяльності (Гриньова, Кононец, Жданова-Неділько, Павліш, 2024);

– застосування інноваційних технологій у процесі співпраці зі стейкхолдерами та управлінських технологій в освітньому менеджменті, котрі є ключовим інструментом підвищення ефективності управління закладом освіти та формування готовності освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації, а їх застосування сприяє створенню сучасного освітнього середовища, яке відповідає викликам цифровізації, глобалізації та соціально-економічних змін.

Ресурсно-орієнтована модель формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу ґрунтується на системному поєднанні педагогічних, управлінських і цифрових ресурсів, спрямованих на розвиток здатності майбутніх фахівців ефективно здійснювати управлінську діяльність у сучасному цифровому освітньому середовищі. Модель орієнтована на цілісне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів особистості магістра освітніх наук, забезпечуючи інтеграцію теоретичної підготовки, практичного досвіду та рефлексивно-аналітичної діяльності.

Методологічною основою моделі є ресурсно-орієнтований, компетентнісний, діяльнісний, проєктний, процесний, практико-орієнтований, технологічний, стейкголдєрський та системний підходи, що дозволяють розглядати управлінську культуру як інтегративне особистісно-професійне утворення, сформоване в процесі цілеспрямованого залучення різноманітних освітніх ресурсів. Цифровізація освітнього процесу в моделі постає не лише як технологічний чинник, а як середовище, у якому моделюються реальні управлінські ситуації, приймаються управлінські рішення та здійснюється професійна самореалізація майбутніх магістрів освітніх наук.

Модель передбачає взаємопов'язану реалізацію таких компонентів:

- 1) **Цільовий компонент** орієнтує на формування управлінської культури магістрів освітніх наук як інтегративного професійно-особистісного утворення, здатного забезпечувати ефективну управлінську діяльність у цифровому освітньому середовищі.
- 2) **Методологічний компонент** забезпечує реалізацію методологічних підходів до професійної підготовки (ресурсно-орієнтований, компетентнісний, діяльнісний, проєктний, процесний, практико-орієнтований, технологічний, стейкголдєрський та системний підходи).
- 3) **Змістовий компонент** спрямований на інтеграцію педагогічного, управлінського та цифрового змісту підготовки магістрів освітніх наук.
- 4) **Ресурсний компонент** охоплює внутрішні (мотиваційні, інтелектуальні, рефлексивні) ресурси особистості та зовнішні (цифрові, інформаційні, організаційні) ресурси освітнього середовища.
- 5) **Технологічний компонент** представлений сукупністю педагогічних технологій і методів навчання, орієнтованих на активну діяльність здобувачів вищої освіти.

- 6) **Процесуальний компонент** забезпечує організацію освітнього процесу в умовах активної діяльності та моделювання управлінських ситуацій.
- 7) **Рефлексивно-оцінювальний компонент** спрямований на формування здатності до самоаналізу, самодіагностики та корекції управлінської діяльності.
- 8) **Результативний компонент** віддзеркалює досягнення запланованого рівня сформованості управлінської культури.

Ефективність реалізації ресурсно-орієнтованої моделі забезпечується сукупністю взаємопов'язаних дидактичних умов.

Перша умова передбачає проєктування та впровадження педагогічних технологій, зорієнтованих на формування управлінської культури, які забезпечують системність, послідовність і керованість освітнього процесу, а також інтеграцію управлінського, педагогічного й цифрового змісту підготовки магістрів освітніх наук. Друга умова полягає в активному використанні цифрових освітніх ресурсів і середовищ (онлайн-платформ, систем управління навчанням, цифрових симуляцій, інструментів аналітики освітніх даних), що створює дидактичну основу для моделювання реальних управлінських ситуацій і прийняття управлінських рішень у цифровому освітньому середовищі. Третя умова пов'язана із застосуванням інтерактивних та діяльнісно-орієнтованих методів навчання, які забезпечують активну позицію магістрів освітніх наук, розвиток управлінських компетентностей, критичного мислення та професійної відповідальності. Четверта умова спрямована на створення умов для розвитку рефлексії та самодіагностики управлінської діяльності шляхом використання електронних портфоліо, цифрових інструментів оцінювання, рефлексивних завдань і методик самоаналізу управлінського стилю. П'ята умова передбачає інтеграцію формальної та неформальної освіти в процесі професійної підготовки магістрів освітніх наук, стимулювання мотивації до безперервного професійного розвитку, самонавчання та використання індивідуальних освітніх ресурсів.

Шоста умова ґрунтується на організації освітнього процесу на засадах ресурсно-орієнтованого підходу, що забезпечує цілеспрямоване використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів для формування управлінської культури майбутніх фахівців освітньої галузі.

Технологічне забезпечення моделі. Технологічний компонент моделі реалізується через використання таких педагогічних технологій: технології проблемного навчання, інтерактивних технологій навчання, проектного навчання, імітаційних та рольових ігор, а також цифрових дидактичних технологій. Їх поєднання забезпечує наближення освітнього процесу до реальних умов управлінської діяльності, формування досвіду прийняття управлінських рішень і розвиток управлінського мислення магістрів освітніх наук.

Очікувані результати реалізації моделі. Реалізація ресурсно-орієнтованої моделі забезпечує поетапне формування управлінської культури магістрів освітніх наук, що проявляється у зростанні рівня управлінських компетентностей, розвитку професійної відповідальності, готовності до управлінської діяльності в умовах цифровізації освіти та здатності до безперервного професійного саморозвитку.

Ресурсно-орієнтована модель формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу узагальнено відображена у таблиці 2.

Таблиця 2

Ресурсно-орієнтована модель формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу

Компонент моделі	Змістова характеристика	Ресурси та технології реалізації	Очікуваний результат
Цільовий	Формування управлінської культури магістрів освітніх наук як інтегративного професійно-особистісного утворення, здатного	Нормативно-правові документи у сфері освіти, стандарти вищої освіти, стратегічні орієнтири цифровізації	Усвідомлення цілей управлінської діяльності, професійна спрямованість, готовність до

	забезпечувати ефективну управлінську діяльність у цифровому освітньому середовищі		освітнього менеджменту
Методологічний	Реалізація методологічних підходів до професійної підготовки: ресурсно-орієнтований, компетентнісний, діяльнісний, проєктний, процесний, практико-орієнтований, технологічний, стейкголдєрський та системний	Наукові концепції управління освітою, педагогіки, цифрової дидактики	Цілісне бачення управлінської діяльності в освіті
Змістовий	Інтеграція педагогічного, управлінського та цифрового змісту підготовки магістрів освітніх наук	Освітні програми, міждисциплінарні модулі, цифрові навчальні матеріали	Сформованість системи управлінських знань і уявлень
Ресурсний	Цілеспрямоване використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів у процесі підготовки	Внутрішні ресурси (мотиваційні, інтелектуальні, рефлексивні); зовнішні ресурси (цифрові платформи, інформаційні, організаційні ресурси)	Здатність ефективно мобілізувати ресурси для управлінської діяльності
Технологічний	Реалізація педагогічних технологій, зорієнтованих на формування управлінської культури	Технологія проблемного навчання; інтерактивні технології; проєктне навчання; імітаційні та рольові ігри; цифрові дидактичні технології	Розвиток управлінських компетентностей, управлінського мислення
Процесуальний	Організація освітнього процесу в умовах активної діяльності та	Кейс-метод, тренінги, цифрові симуляції, освітні платформи,	Досвід прийняття управлінських

	моделювання управлінських ситуацій	аналітика освітніх даних	рішень у цифровому середовищі
Рефлексивно-оцінювальний	Формування здатності до самоаналізу, самодіагностики та корекції управлінської діяльності	Електронні портфоліо, цифрові інструменти оцінювання, рефлексивні завдання	Розвинена рефлексивна позиція, усвідомлення власного управлінського стилю
Результативний	Досягнення запланованого рівня сформованості управлінської культури	Критерії, показники та рівні сформованості управлінської культури	Готовність магістрів освітніх наук до ефективної управлінської діяльності в умовах цифровізації

Подана в таблиці 2 ресурсно-орієнтована модель формування управлінської культури магістрів освітніх наук відображає цілісний і системний підхід до професійної підготовки майбутніх фахівців в умовах цифровізації освітнього процесу. Взаємопов'язаність визначених компонентів забезпечує інтеграцію педагогічного, управлінського й цифрового складників підготовки та сприяє цілеспрямованому використанню внутрішніх ресурсів особистості учасників освітнього процесу і зовнішніх ресурсів освітнього середовища. Реалізація моделі створює умови для формування управлінських компетентностей, розвитку управлінського мислення, рефлексивної позиції та готовності магістрів освітніх наук до ефективної управлінської діяльності в цифровому освітньому середовищі, що підтверджує її наукову обґрунтованість і практичну доцільність.

Акцентуємо увагу на змістовому компоненті моделі, який спрямований на інтеграцію педагогічного, управлінського та цифрового змісту підготовки магістрів освітніх наук. Його суть полягає у формуванні в майбутніх фахівців системи знань, умінь і досвіду, необхідних для здійснення ефективної управлінської діяльності в умовах цифровізації освіти.

Педагогічний складник змістового компонента охоплює знання з теорії та методики навчання, дидактики вищої освіти, педагогічної комунікації, організації освітнього процесу та оцінювання результатів навчання. Управлінський складник передбачає засвоєння основ освітнього менеджменту, теорії управління, стратегічного й оперативного планування, прийняття управлінських рішень, лідерства, управління персоналом і освітніми проєктами. Цифровий складник змісту спрямований на формування цифрової компетентності магістрів освітніх наук, зокрема здатності використовувати цифрові дидактичні технології, системи управління навчанням, аналітичні інструменти освітніх даних та цифрові середовища для підтримки управлінської діяльності.

Інтеграція зазначених складників реалізується на міждисциплінарній основі та забезпечує формування управлінської культури як інтегративного професійно-особистісного утворення, що поєднує управлінське мислення, професійну відповідальність, рефлексивність і готовність до прийняття рішень у цифровому освітньому середовищі.

З метою реалізації змістового компонента ресурсно-орієнтованої моделі доцільним є впровадження *вибіркової дисципліни: «Управлінська культура педагога в цифровому освітньому середовищі»*.

Мета дисципліни – формування управлінської культури магістрів освітніх наук шляхом інтеграції педагогічних, управлінських і цифрових знань та розвитку здатності здійснювати управлінську діяльність в умовах цифровізації освітнього процесу.

Завдання дисципліни:

- сформулювати уявлення про сутність і структуру управлінської культури педагога;
- розкрити особливості управлінської діяльності в цифровому освітньому середовищі;

- сформувати вміння застосовувати цифрові дидактичні технології для організації та управління освітнім процесом;
- розвинути навички прийняття управлінських рішень, рефлексії та самооцінювання управлінської діяльності.

Зміст дисципліни відображено у двох змістових модулях (рис. 5):

<p><i>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади формування управлінської культури магістрів освітніх наук</i></p>	<p><i>Змістовий модуль 2. Технологічні та діяльнісні аспекти формування управлінської культури в цифровому середовищі</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Тема 1. Управлінська культура педагога як інтегративне професійне утворення</i> • <i>Тема 2. Теорія та практика освітнього менеджменту</i> • <i>Тема 3. Ресурсно-орієнтований підхід в управлінській діяльності педагога</i> • <i>Тема 4. Цифровізація освіти як чинник трансформації управлінської діяльності</i> • <i>Тема 5. Нормативно-правові та етичні засади управлінської діяльності в цифровому освітньому середовищі</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Тема 6. Цифрові дидактичні технології в управлінні освітнім процесом</i> • <i>Тема 7. Проєктне навчання як засіб формування управлінської культури</i> • <i>Тема 8. Інтерактивні методи та імітаційні технології в підготовці педагога-менеджера</i> • <i>Тема 9. Аналітика освітніх даних і прийняття управлінських рішень</i> • <i>Тема 10. Рефлексія та самодіагностика управлінської культури педагога</i>

Рис. 5. Зміст вибіркової дисципліни «Управлінська культура педагога в цифровому освітньому середовищі».

Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади формування управлінської культури магістрів освітніх наук

Тема 1. Управлінська культура педагога як інтегративне професійне утворення

Сутність, структура та функції управлінської культури педагога. Управлінська культура в системі професійної компетентності магістра освітніх

наук. Взаємозв'язок управлінської культури, професійної відповідальності та лідерства.

Тема 2. Теорія та практика освітнього менеджменту

Освітній менеджмент як наукова й практична галузь. Основні функції управління в освіті. Управлінські ролі педагога в закладі освіти. Сучасні підходи до управління освітніми системами.

Тема 3. Ресурсно-орієнтований підхід в управлінській діяльності педагога

Поняття ресурсів в освіті. Внутрішні та зовнішні ресурси управлінської діяльності. Ресурсна самореалізація педагога як умова професійного зростання. Управління ресурсами в освітньому середовищі.

Тема 4. Цифровізація освіти як чинник трансформації управлінської діяльності

Цифрове освітнє середовище та його вплив на управління. Зміна управлінських функцій педагога в умовах цифровізації. Цифрова компетентність як складова управлінської культури.

Тема 5. Нормативно-правові та етичні засади управлінської діяльності в цифровому освітньому середовищі

Нормативно-правове забезпечення управління освітою. Цифрова етика, академічна доброчесність, захист даних. Професійна відповідальність педагога-менеджера.

Змістовий модуль 2. Технологічні та діяльнісні аспекти формування управлінської культури в цифровому середовищі

Тема 6. Цифрові дидактичні технології в управлінні освітнім процесом

Системи управління навчанням (LMS), онлайн-платформи, цифрові інструменти організації освітнього процесу. Управління освітнім контентом і результатами навчання засобами цифрових технологій.

Тема 7. Проектне навчання як засіб формування управлінської культури

Проектна діяльність у підготовці магістрів освітніх наук. Управління освітніми проектами. Розроблення та реалізація міждисциплінарних проектів у цифровому середовищі.

Тема 8. Інтерактивні методи та імітаційні технології в підготовці педагога-менеджера

Кейс-метод, ділові та рольові ігри, тренінги як засоби моделювання управлінських ситуацій. Прийняття управлінських рішень у змодельованому цифровому освітньому середовищі.

Тема 9. Аналітика освітніх даних і прийняття управлінських рішень

Освітні дані як ресурс управління. Цифрові інструменти моніторингу та оцінювання якості освіти. Аналітична діяльність педагога-менеджера.

Тема 10. Рефлексія та самодіагностика управлінської культури педагога

Рефлексивна діяльність у професійній підготовці магістрів освітніх наук. Електронне портфоліо як інструмент самооцінювання. Самодіагностика управлінського стилю та планування професійного розвитку.

Ми переконані, запропонована структура дисципліни забезпечує логічну послідовність переходу від теоретико-методологічних засад управлінської культури до практичної реалізації управлінської діяльності в цифровому освітньому середовищі, що відповідає ресурсно-орієнтованій моделі та сучасним вимогам підготовки магістрів освітніх наук.

У результаті опанування дисципліни магістри освітніх наук здобувають здатність інтегрувати педагогічні, управлінські та цифрові ресурси, здійснювати ефективне управління освітнім процесом, приймати обґрунтовані управлінські рішення та здійснювати рефлексивний аналіз власної управлінської діяльності.

Разом із тим, спрямовуючи увагу на необхідність інтеграції формальної та неформальної освіти в процесі професійної підготовки магістрів освітніх наук, магістрантам доцільно запропонувати авторський курс «Педагогічна майстерність та цифрова дидактика» Наталії Кононец, котрий спрямований на задоволення потреб сучасної освітньої системи, поєднуючи традиційні аспекти

педагогічної майстерності з інноваційними підходами цифрової дидактики (рис. 6).

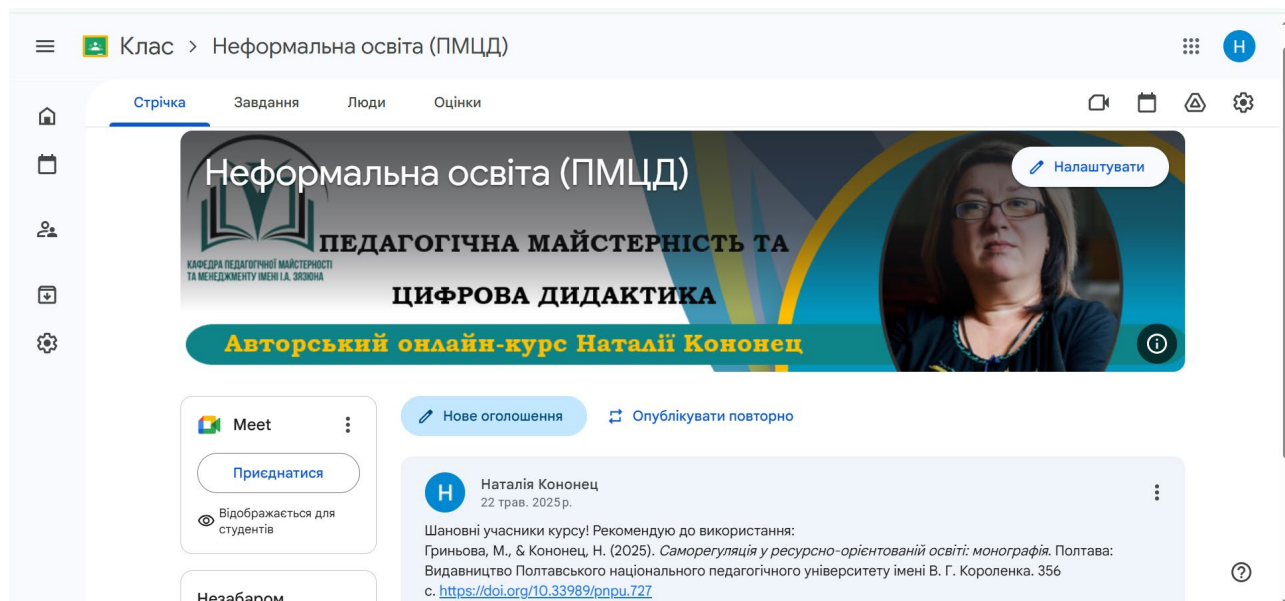


Рис. 6. Віртуальний клас авторського курсу «Педагогічна майстерність та цифрова дидактика» Наталії Кононец

Безперечна актуальність курсу детермінована такими факторами, як:

- *цифрова трансформація освіти* (курс сприяє формуванню у педагогів навичок використання цифрових інструментів для створення інтерактивного та персоналізованого навчального середовища);
- *актуалізація інформальної освіти педагогів та розвитку педагогічної майстерності* (педагогічна майстерність у цифрову епоху вимагає поєднання традиційних методик із сучасними технологіями, а курс пропонує системний підхід до вдосконалення професійних компетентностей викладачів вищої школи);
- *інноваційний характер курсу* (курс поєднує теоретичні основи та практичні методики, спрямовані на розвиток цифрової дидактики та педагогічної майстерності, відповідає сучасним концепціям resource-based learning, blended learning, competency-based education та inquiry-based learning);

– соціально-економічна значущість (підвищення цифрової компетентності викладачів вищої школи сприяє формуванню конкурентоспроможного суспільства, що відповідає вимогам цифрової економіки та цифрової освіти.

Зміст авторського курсу «Педагогічна майстерність та цифрова дидактика» для неформальної освіти магістрантів віддзеркалено у таких темах (рис. 7):

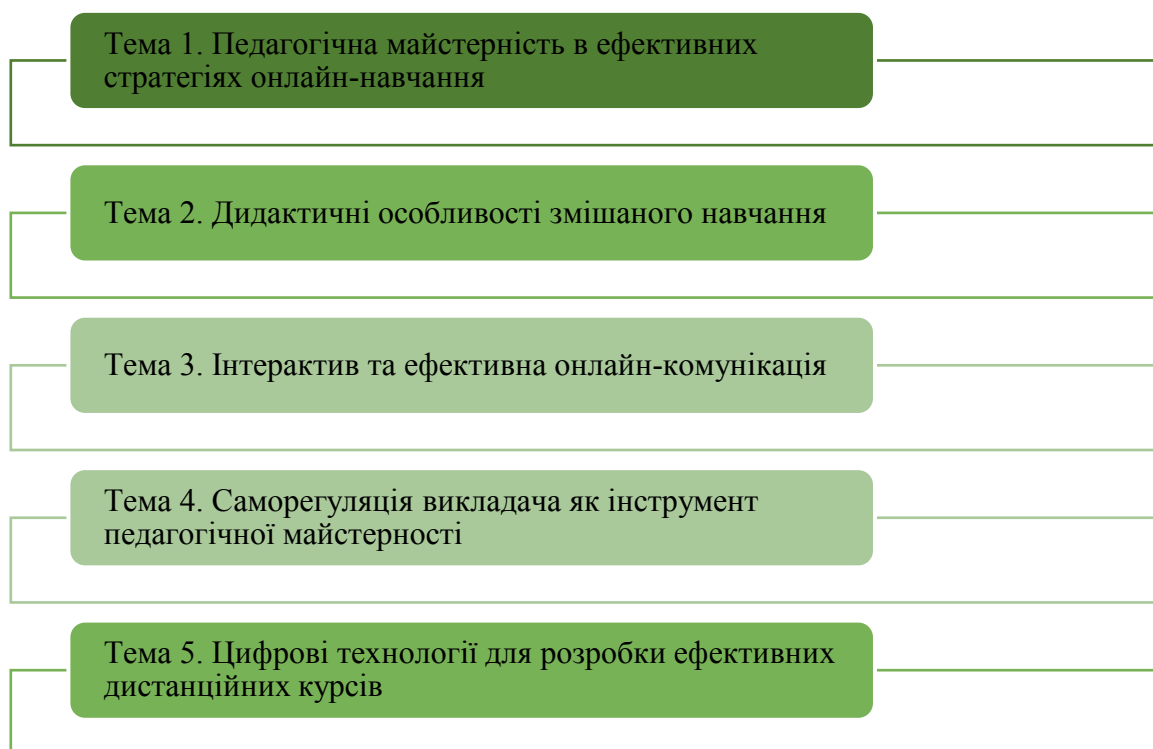


Рис. 7. Тематика авторського курсу «Педагогічна майстерність та цифрова дидактика»

Тема 1. Педагогічна майстерність в ефективних стратегіях онлайн-навчання

Формати реалізації:

– *Тренінг* з демонстрацією реальних кейсів ефективного онлайн-викладання, аналіз та модифікація онлайн-заняття з урахуванням принципів педагогічної майстерності.

– *Майндменінг*: створення ментальної карти стратегій майстерного онлайн-викладання в спільному хмарному середовищі (наприклад, Miro, Coggle тощо).

Тема 2. Дидактичні особливості змішаного навчання

Формати реалізації:

– *Кейс-стаді*: розбір різних моделей blended learning: «SmartBlend: коучинг – консалтинг – контроль», «BalanceEd: рівновага між аудиторним та онлайн-навчанням».

– *Проектна робота*: розробка фрагменту курсу в змішаному форматі із поєднанням синхронних/асинхронних компонентів.

– *Методичний практикум*: аналіз ефективності дидактичних прийомів у змішаному середовищі.

Тема 3. Інтерактив та ефективна онлайн-комунікація

Формати реалізації:

– *Онлайн-рольова гра*: моделювання типових комунікативних ситуацій між викладачем і студентом.

– *Коучинг-сесія з технік фасилітації онлайн-груп*: breakout rooms (сесійні зали), ice-breakers (ігри-головоломки, «криголами»), polls (опитування).

– *Peer-review*: взаємооцінювання інструментів комунікації у власних заняттях.

Тема 4. Саморегуляція викладача як інструмент педагогічної майстерності

Формати реалізації:

– *Майстерня усвідомлених практик*: вправи з саморефлексії, техніки майндфулнес та управління навантаженням.

– *Цифровий щоденник самопостереження* (у Google Docs/Notion): ведення записів та рефлексій на тему емоційного стану та професійної витривалості.

– *Диалогові сесії*: обговорення ролі емоційного інтелекту, самоконтролю та стрес-менеджменту у цифровій освіті.

Тема 5. Цифрові технології для розробки ефективних дистанційних курсів
Формати реалізації:

– *Цифровий хакатон*: створення власного мікрокурсу або модуля у Moodle, Google Classroom чи іншій LMS.

– *Інтерактивна демонстрація EdTech-інструментів* (Canva for Education, Genially, H5P, Padlet, Kahoot, Genially, Gynzy, Mentimeter, Quizizz тощо).

– *Експертна панель*: обговорення критеріїв якості онлайн-курсів та створення чек-листу для самоперевірки (Кононець, 2025).

Слід підкреслити, що в сучасних умовах цифровізації освіти ефективно управління навчальним процесом неможливе без високого рівня педагогічної майстерності та цифрової дидактичної компетентності. Авторський курс «Педагогічна майстерність та цифрова дидактика» покликаний забезпечити комплексний розвиток цих компетентностей у магістрів освітніх наук, формуючи їхню управлінську культуру, яка включає стратегічне мислення, планування освітніх процесів, організацію ефективної комунікації та саморегуляцію у цифровому середовищі. Як бачимо, курс реалізується через тематичні модулі, кожен із яких поєднує теоретичні знання та практичні формати навчання, спрямовані на розвиток професійної компетентності та управлінських навичок у сфері освіти. Відтак, курс «Педагогічна майстерність та цифрова дидактика» сприяє системному розвитку управлінської культури магістрів освітніх наук шляхом інтеграції педагогічної майстерності, цифрових компетентностей та стратегій ефективного онлайн-навчання. Практичні формати курсу формують управлінські навички планування, організації, контролю та аналізу освітнього процесу, що дозволяє майбутнім керівникам освіти ефективно діяти в умовах цифровізації.

Висновки. Таким чином, розроблено ресурсно-орієнтовану модель формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу, яка уміщує *цільовий, методологічний, змістовий, ресурсний, технологічний, процесуальний, рефлексивно-оцінювальний та результативний компоненти*. *Цільовий компонент* орієнтує на формування управлінської культури магістрів освітніх наук як інтегративного професійно-особистісного утворення, здатного забезпечувати ефективну управлінську діяльність у цифровому освітньому середовищі. *Методологічний компонент* забезпечує реалізацію методологічних підходів до професійної підготовки (ресурсно-орієнтований, компетентнісний, діяльнісний, проектний, процесний, практико-орієнтований, технологічний, стейкхолдерський та системний підходи). *Змістовий компонент* спрямований на інтеграцію педагогічного, управлінського та цифрового змісту підготовки магістрів освітніх наук. *Ресурсний компонент* охоплює внутрішні (мотиваційні, інтелектуальні, рефлексивні) ресурси особистості та зовнішні (цифрові, інформаційні, організаційні) ресурси освітнього середовища. *Технологічний компонент* представлений сукупністю педагогічних технологій і методів навчання, орієнтованих на активну діяльність здобувачів вищої освіти. *Процесуальний компонент* забезпечує організацію освітнього процесу в умовах активної діяльності та моделювання управлінських ситуацій. *Рефлексивно-оцінювальний компонент* спрямований на формування здатності до самоаналізу, самодіагностики та корекції управлінської діяльності. *Результативний компонент* віддзеркалює досягнення запланованого рівня сформованості управлінської культури. Визначено й схарактеризовано дидактичні умови формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу: проектування та впровадження педагогічних технологій, зорієнтованих на формування управлінської культури; активне використання цифрових освітніх ресурсів і середовищ; застосування інтерактивних та діяльнісно-орієнтованих методів навчання; створення умов для

розвитку рефлексії та самодіагностики управлінської діяльності; інтеграція формальної та неформальної освіти в процесі професійної підготовки магістрів освітніх наук; організація освітнього процесу на засадах ресурсно-орієнтованого підходу.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблену апробацію та вдосконалення ресурсно-орієнтованої моделі формування управлінської культури магістрів освітніх наук в умовах цифровізації освітнього процесу. Зокрема, перспективним є аналіз ефективності кожного компонента моделі у різних освітніх контекстах, а також визначення оптимальних комбінацій педагогічних технологій і цифрових ресурсів для розвитку компетентностей управлінської діяльності. Також важливо дослідити індивідуальні особливості засвоєння управлінських навичок у цифровому середовищі, враховуючи мотиваційні, інтелектуальні та рефлексивні ресурси студентів. Не менш актуальним є вивчення впливу різних моделей організації освітнього процесу на розвиток рефлексивно-оцінювальних компетентностей магістрів, а також роль стейкхолдерів у забезпеченні сталого функціонування цифрового освітнього середовища. У перспективі можливе розширення досліджень на міждисциплінарний рівень, що дозволить інтегрувати управлінську культуру з іншими професійними й цифровими компетентностями, підвищуючи готовність випускників до ефективної діяльності в сучасних освітніх системах.

Література

1. Антонова О.Є. Педагогічні технології та їх класифікація як наукова проблема. *Сучасні технології в освіті. Ч. 1. Сучасні технології навчання : наук.-допом. бібліогр. покажч. Вип. 2* / НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського ; [упоряд.: Філімонова Т. В., Тарнавська С. В., Орищенко І. О. та ін. ; наук. консультант Антонова О. Є. ; наук. ред. Березівська Л. Д.]. Київ, 2015. С. 8-15.
2. Бабакіна О. О., Литвин В. А. Формування управлінської культури майбутніх педагогів в освітньому середовищі закладу вищої освіти. *Вісник*

Луганського національного університету імені Тараса Шевченка : Педагогічні науки. 2021. № 6 (344). Ч. 2. С. 5-18.

3. Бояринова І. Дидактичні технології у процесі формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах. *Витоки педагогічної майстерності.* 2025. № 35. С. 27–35.

4. Бояринова І. Практика формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах в умовах цифровізації організаційно-управлінської діяльності. *Ресурсно-орієнтоване навчання: теорія та практика підготовки майбутніх менеджерів у цифровому освітньому просторі : колективна монографія / за ред. д-ра пед. наук М. В. Гриньової, д-ра пед. наук Н. В. Кононец ; Полтав. нац пед.ун-т імені В. Г. Короленка.* Полтава, 2025. С. 38-71.

5. Бояринова І. Кейс-технологія у процесі формування управлінської культури викладачів фахових коледжів. *Нові горизонти педагогічної майстерності: від традицій до інновацій : колективна монографія / за ред. д-ра пед. наук М. В. Гриньової, д-ра пед. наук Н. В. Кононец ; Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка.* Полтава, 2025. С. 8-28.

6. Гладкова В. М. Професійне самовдосконалення менеджерів вищих навчальних закладів: акмеологічні основи: монографія. Київ: Освіта України, 2013. 350 с.

7. Горішна О. Трансформація концепції управління змінами у практиці управління в закладах освіти. *Актуальні проблеми управління закладом освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія.* За загальною редакцією Кравця В. П., Мешко Г. М. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 314–336.

8. Гриньова М., Кононец Н., Жданова-Неділько О., Павліш І. Сучасні напрями реалізації інноваційного управління закладами освіти. *Витоки педагогічної майстерності.* 2024. Випуск 33. С. 50-58.

9. Дарманська І. Організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*, 2020. №17(2). С. 125-138.
10. Єльнікова Г.В. Культура управлінської праці директора загальноосвітнього навчального закладу. *Науково-методичний журнал "Управління школою"*. 2004. №35. С. 2-6.
11. Зливков В.Л., Лукомська С.О. Сучасні тренінгові технології розвитку особистості в освіті. Київ, 2022. 184 с.
12. Кононец Н. В. Напрями забезпечення якості підготовки майбутніх менеджерів у контексті стейкхолдерського підходу: педагогіка партнерства. *Матеріали I Міжнародного науково-практичного форуму «Основні цілі стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи»*, (м. Полтава, 26 вересня 2024 р.) / За заг.ред. проф. М.В. Гриньової. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2024. С. 348-350.
13. Кононец Н. Тріада методологічних підходів «проектний підхід-процесний підхід-ресурсно-орієнтований підхід» у системі підготовки майбутніх менеджерів. *Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Ніжин, 14–15 листопада 2024 року / за заг. ред. Н. М. Лосєвої. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2024 С. 425-428.
14. Кононец Н. Педагогічна майстерність та цифрова дидактика: принципи, зміст, практична реалізація. *Нові горизонти педагогічної майстерності: від традицій до інновацій: колективна монографія* / за ред. д-ра пед. наук М. В. Гриньової, д-ра пед. наук Н. В. Кононец ; Полтав. нац пед.ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2025. С. 222-259.
15. Кононец Н., Бояринова І. Неформальна освіта як дидактична умова формування управлінської культури освітнього менеджера. *Дидакал : часопис : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. «Фундаментальні засади та*

імплементація педагогіки миру в Україні й світі», 19–20 листоп. 2024 р. / Кафедра загальної педагогіки та андрагогіки ПНПУ імені В. Г. Короленка. Полтава, 2025. № 25. С. 20-24.

16. Кононец Н., Бояринова І., Іщенко І. Концептуальна модель формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. Вип. 34. С. 111–119.

17. Кононец Н.В., Гриньова М.В. Цифровізація освітнього процесу: електронний посібник для самостійної роботи та дистанційного навчання здобувачів першого (бакалаврського), другого (магістерського), третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2025. 94 с.

18. Листопад О., Мардарова І. Формування управлінської культури майбутніх педагогів дошкільної освіти. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2022. № 58. С. 89-101.

19. Литвин В. А. Сучасні аспекти організації неформальної освіти майбутніх педагогів. *Вісник післядипломної освіти*. 2021. №17(46). С. 63-75.

20. Любарець В. В. Професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності для індустрії гостинності: теоретичні обґрунтування: монографія. Суми: П.Ф «Видавництво “Університетська книга”», 2018. 382 с.

21. Модернізація освіти в цифровому вимірі: монографія / за наук. ред. Н. Морзе, О. Буйницької. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 300 с.

22. Негода М. О., Кононец Н. В. Тренінг як одна з ефективних форм проведення навчальних занять у вищій школі. *Збірник наукових статей магістрів*. Навчально-науковий інститут харчових технологій, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 237-241.

23. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Дидактика лідерства: сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 591 с.

24. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка. *Політичний менеджмент*. 2005. №5. С.103–113.
25. Остапенко В. М., Шевченко Д. О. Формування взаємодії стейкхолдерів в інноваційній економіці. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Луцьк, 15 груд. 2022 року). Луцьк: ЛНТУ, 2022. С. 80-83.
26. Павленко В.В. Проблемне навчання: становлення, сутність, перспективи. *Цілі та результати освітніх реформ: українсько-польський діалог: матер. Міжнар. наук.-практ. конф.*, 15-16 травня 2013 р., м. Київ. К.: Київ. ун-т Б. Грінченка, 2013. С.126-134.
27. Чернишова М. О. Формування готовності майбутніх менеджерів організації до дослідницької діяльності : наук.-метод. посіб. К., 2013. 172 с.
28. Школяр С. П., Гриньова М. В. Мотиваційна роль інтелектуальної власності в моделі закладу вищої освіти щодо розвитку наукової активності студентської молоді. *Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, (м. Суми, 21 травня 2024 року). Суми, 2024. С. 133-139.
29. Школяр С. П., Кужель Е. В. Підготовка менеджерів до прийняття управлінських рішень на базі побудови патентних ландшафтів. *Управлінський дискурс макаренківської педагогіки : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Полтава, 10-11 березня 2022 р.). «Управлінська майстерність керівника навчального закладу», «Управління проектами у сфері науки, освіти, інновацій та інформатизації», «Управління інноваційною діяльністю в освіті та у виробництві» : матеріали Всеукр. наук.-практ. семінарів (м. Полтава, 10-11 березня 2022 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава, 2022. С. 230-233.
30. Школяр С. П., Шпильовий В. Д. Формування в майбутніх менеджерів здатності до управління інноваційними проектами. *Витоки педагогічної майстерності: журнал / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка*. Полтава, 2022. Випуск 30. С. 184-191.

31. Шуліка О. С., Кононець Н. В., Школяр С. П. Роль інтелектуальної власності у формуванні інформаційної культури майбутніх учителів в умовах розвитку цифрових технологій. *Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка : збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 20–21 лютого 2025 року). Полтава : ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2025. С. 746-749.
32. Bodnar O., Boyko M., Horishna O., Naumchuk V. Conceptual essence of change of management models in the educational environment: theory and practice. *Applied Linguistics Research Journal*. 2021. №5(8). P.26–35.
33. Borhan, Mohamad Termizi. (2014). Problem based learning (PBL) in teacher education: a review of the effect of pbl on pre-service teachers' knowledge and skills. *European Journal of Educational Sciences*, 1, 1, 76-87.
34. Buinytska O. E-learning Methodology — Implementation and Evaluation: Monograph. Scientific Editor Eugenia Smyrnova-Trybulska. *E-education content management*. Poland, Studio-Noa for University of Silesia in Katowice, 2016. P. 451–467.
35. Guerrero, J. A. A., Moreira, J. A. M., Zambrano, M. J. Z., Rivas, F. E. C., & Pilligua, M. L. B. (2021). Project-based learning and its contribution in virtual education. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 9 (1), 10-18.
36. Kapiton, A., Kononets, N., Zhamardiy, V., Huz, K., Petrenko, L., Khomenko, A., Ishchenko, I. Componentes da competência profissional dos futuros especialistas em tecnologias de informação. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v. 27, n. 00, p. e023069, 2023.
37. Kononets N. Experience in implementing resource-based learning in Agrarian College Of Management And Law Poltava State Agrarian Academy. *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*. April 2015. ISSN 1302-6488. Volume: 16. Number: 2 Article 12. – P.151–163.

38. Kononets N. V., Nestulya S. I. (2022). Project activity of students in the conditions of blended learning. *The 11th International scientific and practical conference "Science, innovations and education: problems and prospects"* (June 1-3, 2022) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. P.443-447.

39. Kononets N., Ilchenko O., Mokliak V. (2020). Future teachers resource-based learning system: experience of higher education institutions in Poltava city, Ukraine. *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*. July 2020. ISSN 1302-6488 Volume: 21 Number: 3 Article 14. P. 199–220.

40. Kononets N., Ilchenko O., Zhamardiy V., Shkola O., Broslavska H., Kolhan O., Padalka R., Kolgan T. Software tools for creating electronic educational resources in the resource-based learning process. *Journal for Educators, Teachers and Trainers JETT*. 2021. №12 (3). P. 165-175.

41. Leshchenko M., Lavrysh Yu., Kononets N. (2021). Framework for Assessment the Quality of Digital Learning Resources for Personalized Learning Intensification. *The New Educational Review*. Vol. 64, No. 2. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2021. Pp.148-160.

***Abstract.** The article presents a resource-oriented model of the formation of the managerial culture of masters of educational sciences in the conditions of digitalization of the educational process, which includes target, methodological, content, resource, technological, procedural, reflective-evaluative and effective components. The target component focuses on the formation of the managerial culture of masters of educational sciences as an integrative professional and personal formation capable of ensuring effective managerial activity in a digital educational environment. The methodological component ensures the implementation of methodological approaches to professional training (resource-oriented, competency-based, activity-based, project-based, process-based, practice-oriented, technological, stakeholder and system approaches). The content component is aimed at the integration of pedagogical, managerial and digital content of training of masters of educational sciences. The resource component covers the internal (motivational, intellectual, reflective) resources of the individual and external (digital, informational, organizational) resources of the educational environment. The technological component is represented by a set of pedagogical technologies and teaching methods focused on the active activity of higher education students. The*

procedural component ensures the organization of the educational process in conditions of active activity and modeling of managerial situations. The reflective and evaluative component is aimed at forming the ability to self-analysis, self-diagnosis and correction of managerial activity. The resulting component reflects the achievement of the planned level of formation of managerial culture. The didactic conditions for the formation of managerial culture of masters of educational sciences in conditions of digitalization of the educational process are determined and characterized: design and implementation of pedagogical technologies focused on the formation of managerial culture; active use of digital educational resources and environments; use of interactive and activity-oriented teaching methods; creation of conditions for the development of reflection and self-diagnosis of managerial activity; integration of formal and informal education in the process of professional training of Masters of Educational Sciences; organization of the educational process on the basis of a resource-oriented approach.

Key words: *managerial culture, educational management, Masters of Educational Sciences, Master's training, digitalization, educational process, resource-oriented model, didactic conditions.*