

**ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ
ВИКЛАДАЧІВ У ФАХОВИХ КОЛЕДЖАХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Анотація. У статті доведено, що педагогічні технології є невід’ємною складовою процесу формування управлінської культури викладачів фахових коледжів. Вони сприяють розвитку стратегічного мислення, покращенню комунікативної взаємодії та вдосконаленню організаційних процесів у закладах освіти. В умовах реформування української освіти їхнє використання є необхідним для підготовки компетентних, гнучких та ефективних педагогів, здатних до управління сучасним цифровізованим освітнім процесом. Схарактеризовано педагогічні технології, які забезпечують ефективність процесу формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах: технологія проблемного навчання, інтерактивні технології навчання, проєктне навчання, імітаційні та рольові ігри та цифрові дидактичні технології. Розроблено модель формування готовності освітніх менеджерів фахового коледжу до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації, уміщує такі блоки: *цільовий, теоретико-методологічний, змістовий (компоненти готовності), технологічний (механізми реалізації моделі), діагностично-оцінювальний та результативний* блоки, реалізація якої сприяє формуванню управлінської культури викладачів у фахових коледжах.

Ключові слова: освітній менеджмент, управлінська культура, викладач, фаховий коледж, технологія проблемного навчання, інтерактивні технології, проєктне навчання, імітаційні ігри, рольові ігри, цифрові дидактичні технології, модель, організаційно-управлінська діяльність,

Сучасна освіта зазнає суттєвих змін, зокрема у підходах до підготовки викладачів фахових коледжів. Одним із ключових аспектів професійного розвитку педагога є формування його управлінської культури, що включає організаційні, комунікативні та аналітичні компетентності. У цьому контексті особливої актуальності набуває використання педагогічних технологій, які дозволяють зробити навчальний процес більш ефективним, інтерактивним і спрямованим на практичне застосування знань. Актуальність проблеми зумовлена:

1) зростанням вимог до управлінських компетентностей педагогів, адже викладачі фахових коледжів сьогодні виконують не лише навчальну, а й організаційну функцію: координують навчальні програми, здійснюють моніторинг якості освіти, беруть участь в управлінських процесах закладу освіти. Вони повинні вміти працювати в команді, вирішувати конфліктні ситуації, організовувати освітній процес у відповідності до сучасних стандартів;

2) динамічним розвитком освітнього середовища, оскільки впровадження інноваційних підходів у навчальний процес (дуальна освіта, компетентнісний підхід, дистанційне навчання) потребує від педагогів нових методик роботи, зокрема управління студентськими групами, освітніми проєктами та технологічними процесами;

3) необхідністю адаптації викладачів до цифрових технологій, адже цифровізація освіти змінює підходи до управління навчальним процесом. Викладачі повинні опановувати нові цифрові дидактичні технології, які сприяють ефективному адмініструванню навчального процесу (електронні журнали, LMS-системи, онлайн-тренінги);

4) впливом глобалізації на освітній процес, адже українська система освіти інтегрується у міжнародний освітній простір, тому педагогам важливо володіти сучасними методами організації навчання, управління академічною мобільністю студентів, реалізації міжнародних проєктів.

У цьому контексті важливим є посилення уваги до педагогічних технологій у процесі формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах.

Проблематику формування управлінської культури досліджували О. Бабкіна, Л. Васильченко, В. Литвин, О. Листопад, І. Мардарова, Т. Пономаренко, І. Рубан та ін., 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 багатогранним 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.

Разом із тим, не зважаючи на значну кількість праць, присвячених формуванню управлінської культури педагогів, дидактичні технології у процесі формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах не були предметом спеціальних науково-педагогічних досліджень.

Мета статті: схарактеризувати педагогічні технології у процесі формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах; розробити модель формування готовності освітніх менеджерів фахового коледжу до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації.

Поняття «педагогічна технологія, або технологія навчання» відображає конкретний шлях оволодіння навчальним матеріалом у межах визначеного предмету, курсу, теми, тобто, технологія навчання співвідноситься з частковими методиками викладання окремих навчальних предметів, курсів. Її мета – максимально оптимізувати організацію навчального процесу (Антонова, 2015).

Пропонуючи для оптимізації процесу формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах курс підвищення кваліфікації «Управлінська культура викладача фахового коледжу», слід зазначити, що використання педагогічних технологій у процесі формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах сприяє:

- структурованості знань – викладачі опановують управлінські компетентності не хаотично, а через систему методичних і практичних підходів;
- активному залученню педагогів у процес навчання – інтерактивні методики (кейси, проєктне навчання, тренінги) дозволяють викладачам самостійно опановувати управлінські навички в умовах моделювання реальних ситуацій;
- формуванню критичного мислення та рефлексії – аналіз власного педагогічного та управлінського стилю через спеціальні методики самодіагностики.

У такий спосіб ми мотивуємо викладачів до неформальної освіти як «спеціально організованого освітнього процесу, організованого поза межами традиційної (формальної, нормативної) освітньої системи й призначений для задоволення пізнавальних потреб певної групи людей» (Литвин, 2021, с. 66), котра стимулює поглиблення знань, розширення спектру компетентностей, необхідних сучасному викладачу коледжу для повноцінного виконання професійних функцій в умовах освітніх трансформацій.

Реалізаційним механізмом дидактичних технологій у процесі формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах ми вбачаємо тріаду *«проєктний підхід–процесний підхід–ресурсно-орієнтований підхід»*, котра

забезпечує інноваційність методів навчання педагогів під час курсу підвищення кваліфікації «Управлінська культура викладача фахового коледжу» шляхом: а) вільного володіння методами проєктного менеджменту; проєктування системи заходів на посилення уваги до формування управлінської культури; б) вдосконалення процесу формування управлінської культури через консолідацію ефективних навчальних стратегій та дидактичних технологій; в) консолідації усіх ресурсів фахового коледжу (зовнішніх ресурсів) та особистісних ресурсів кожного працівника (внутрішні ресурси) з метою забезпечення розвитку закладу освіти та постійного підвищення якості освітнього процесу (Гриньова, Кононець, Жданова-Неділько, Павліш, 2024; Кононець, 2024);

У нашому дослідженні ми акцентуємо увагу на основних педагогічних технологіях, які доцільно використати для формування управлінської культури викладачів коледжів (рис. 1):



Рис. 1. Педагогічні технології у процесі формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах

Технологія проблемного навчання. Як педагогічна технологія у процесі формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах, 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 самотійно повинен її відшукати. Головний елемент проблемної ситуації – невідоме, нове, те, що повинно бути відкрите, пізнане для правильного виконання завдання, для виконання потрібної дії. Проблемна 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 викладачів у фахових коледжах 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 викладачі отримують знання шляхом розв'язання спеціально створених або реальних проблемних ситуацій. Ця технологія базується на принципах:

- *активного мислення* – студенти самотійно 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 проблемного навчання складається з кількох ключових етапів:

1. Постановка проблемної ситуації. Тренер створює ситуацію, яка спонукає викладачів 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 викладачами визначає головне питання, на яке потрібно знайти відповідь.

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

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

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

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

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

Тренінгові технології у процесі формування управлінської культури педагогів у фахових коледжах ґрунтуються на принципах ресурсно-орієнтованого, інтерактивного навчання, що забезпечує активне залучення учасників у процес набуття нових знань і навичок (Негода, Кононець, 2020; Kononets, 2015). Основні методи тренінгових технологій у підготовці педагогів:

– 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 педагогам 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 фахових коледжах. Аналіз кейсів допомагає виробити ефективні управлінські стратегії. Наприклад, розв’язання кейсу «Як підвищити ефективність роботи циклової комісії».

– 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, самодіagnostика сильних і слабких сторін; використання щоденників професійного розвитку, самооцінки педагогічної діяльності.

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

Ми переконані, що у фахових коледжах тренінгові технології можуть використовуватися як у процесі підвищення кваліфікації педагогів, так і в рамках внутрішніх програм професійного розвитку. Для ефективного впровадження тренінгів необхідно:

- Розробити модульні програми з управлінської культури педагогів.
- Організовувати регулярні тренінгові сесії на основі практичних кейсів та реальних управлінських ситуацій.
- Забезпечити участь педагогів у міждисциплінарних освітніх проєктах, де вони можуть реалізовувати набуті навички.
- Впроваджувати систему наставництва, що дозволить менш досвідченим викладачам отримувати підтримку та професійний розвиток.

Таким чином, тренінгові технології є ефективним інструментом формування управлінської культури педагогів у фахових коледжах. Вони сприяють розвитку професійної компетентності, підвищенню мотивації викладачів до саморозвитку та вдосконаленню освітнього процесу. Використання інтерактивних методів навчання дозволяє педагогам не тільки

засвоювати теоретичні аспекти управління, а й ефективно застосовувати їх на практиці, що позитивно впливає на якість освіти в коледжах.

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

Технологія проектного 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 проектного навчання:

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

Проектне навчання у процесі формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах може застосовуватися у різних формах:

- *Дослідницький проект.* Вимагає аналізу наукових і методичних джерел, експериментального вивчення проблеми. Приклад: «Вплив цифрових технологій на мотивацію студентів до навчання».
- *Практико-орієнтований проект.* 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 гуманітарних/агрономічних/економічних дисциплін».

– *Соціальний проєкт.* Орієнтований на вирішення проблем спільноти або освітнього середовища. Приклад: «Організація інклюзивного навчального простору у фаховому коледжі».

– *Творчий проєкт.* Передбачає створення методичних, мультимедійних або дидактичних матеріалів. Приклад: «Розробка відеоуроків з методики викладання української мови» 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 педагогам набувати практичного досвіду в безпечному середовищі.

Імітаційні ігри – це навчальні моделі, які відтворюють реальні управлінські ситуації, дозволяючи педагогам відпрацьовувати різні сценарії прийняття рішень. Рольові ігри – це метод навчання, під час якого учасники виконують певні ролі (директора, завідувача відділення, куратора групи, студента тощо) та взаємодіють у змодельованій ситуації. Основна цінність цих методів у тому, що педагоги не просто засвоюють теоретичні знання про управління, а набувають досвіду ухвалення рішень у реальних умовах.

Схарактеризуємо види імітаційних ігор у підготовці педагогів

1. Ситуаційно-рольові ігри. Імітація реальної ситуації, де учасники виконують ролі відповідно до заданих обставин. Приклад: Викладач – куратор групи, студент скаржиться на викладача іншого предмета. Завдання – знайти вихід із ситуації та не погіршити конфлікт. Адміністрація впроваджує новий

розклад занять, а частина викладачів протестує. Як директор відділення 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 коледжу, 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 відділення, який має вирішити конфлікт між студентами та знайти оптимальний підхід до його врегулювання.

Етапи проведення імітаційних та рольових ігор:

1. *Підготовка*. Визначення проблемної ситуації. Розподіл ролей між учасниками.

2. *Виконання гри*. Учасники грають свої ролі відповідно до заданого сценарію. Використовуються реальні кейси або змодельовані проблемні ситуації.

3. *Обговорення та аналіз*. Обговорення рішень, які приймали учасники. Аналіз ефективності дій, виявлення альтернативних стратегій.

4. *Рефлексія*. Учасники оцінюють, що вони дізналися з гри, як це можна застосувати у професійній діяльності.

Імітаційні та рольові ігри є потужним інструментом формування управлінської культури педагогів. 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 викладачів управлінським навичкам. Вони дозволяють організувати дистанційне управління навчальним процесом.

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. Цифрові дидактичні технології – це системи, методи та програмні засоби, що використовуються в навчальному процесі для покращення засвоєння знань, комунікації, управління освітнім середовищем (Кононець, Бояринова, Іщенко, 2024; Leshchenko, Lavrysh, Kononets, 2021).

Основні цифрові освітні технології у формуванні управлінської культури педагогів:

1. *Learning Management Systems (LMS)* – системи управління навчанням LMS-платформи допомагають викладачам не лише навчати студентів, а й ефективно управляти навчальним процесом. Приклади популярних LMS: Moodle – створення онлайн-курсів, контроль успішності студентів, управління навчальним контентом; Google Classroom – зручний інструмент для організації дистанційного навчання; Microsoft Teams for Education – поєднує функції LMS із відеоконференціями та спільною роботою над документами. Приклад

використання: Викладачі можуть створювати навчальні курси, організовувати спільну роботу студентів, аналізувати їхній прогрес через аналітичні інструменти Moodle.

2. Віртуальні та доповнені реальності (VR/AR) у навчанні та управлінні.

VR та AR-технології дозволяють моделювати реальні управлінські ситуації, що допомагає педагогам розвивати навички прийняття рішень. Приклад використання: віртуальний тренінг для педагогів: ситуаційне моделювання конфліктних ситуацій у коледжі та відпрацювання навичок їхнього розв'язання.

3. Хмарні технології для управління освітнім процесом.

Хмарні сервіси дозволяють педагогам організовувати навчання та управлінську діяльність без прив'язки до конкретного місця або пристрою. Популярні хмарні сервіси: Google Drive, OneDrive – зберігання навчальних матеріалів, спільна робота над документами; Trello, Asana – управління освітніми проєктами, організація роботи викладачів. Приклад використання: використання Google Docs для створення спільних навчальних програм і планування курсів у коледжі.

4. Аналітичні інструменти для моніторингу якості навчання.

Аналітичні платформи допомагають відстежувати прогрес студентів, ефективність навчальних програм та загальну якість освіти. Нині популярні інструменти: Power BI, Google Data Studio – для аналізу успішності студентів; E-School – для автоматизації управління навчальними процесами в закладах освіти тощо. Приклад використання: викладач може використовувати Google Forms для опитувань студентів та аналізувати результати у Google Sheets.

5. Онлайн-курси та платформи для підвищення кваліфікації педагогів.

Цифрові платформи дозволяють педагогам безперервно навчатися та розвивати управлінські навички. Популярні платформи, які доцільно використовувати:

- Prometheus, EdEra – українські платформи для підвищення кваліфікації педагогів.
- Coursera, Udemu – міжнародні онлайн-курси з педагогіки, управління освітою.

– LinkedIn Learning – курси з лідерства, комунікації та освітнього менеджменту.

Приклад використання: викладач проходить курс «Учительський коучинг: сприяння розвитку сталих змін» на Coursera (<https://www.coursera.org/learn/uchytelskyu-kouchynh>) та впроваджує нові підходи у роботі зі студентською групою та колегами.

Наголосимо на перевагах упровадження цифрових технологій у формуванні управлінської культури викладачів фахових коледжів:

– Оптимізація часу – автоматизація адміністративних процесів звільняє час для роботи зі студентами.

– Доступність освіти – можливість навчатися онлайн у будь-який час.

– Гнучкість управління – використання хмарних технологій дає можливість керувати освітнім процесом дистанційно.

– Прозорість та об'єктивність оцінювання – аналітичні інструменти дозволяють відстежувати успішність студентів без суб'єктивного фактора.

– Розвиток цифрової грамотності – викладачі набувають сучасних навичок, що відповідають вимогам ХХІ століття.

Таким чином, педагогічні технології є невід'ємною складовою процесу формування управлінської культури викладачів фахових коледжів. Вони сприяють розвитку стратегічного мислення, покращенню комунікативної взаємодії та вдосконаленню організаційних процесів у закладах освіти. В умовах реформування української освіти їхнє використання є необхідним для підготовки компетентних, гнучких та ефективних педагогів, здатних до управління сучасним цифровізованим освітнім процесом. Ефективність процесу формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах забезпечують такі дидактичні технології: технологія проблемного навчання, інтерактивні технології навчання, проєктне навчання, імітаційні та рольові ігри та цифрові дидактичні технології.

Очікувані результати застосування педагогічних технологій у процесі формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах: підвищення рівня управлінської компетентності викладачів; вдосконалення комунікативних і організаційних навичок; формування здатності до стратегічного планування освітнього процесу; оптимізація внутрішньої взаємодії у колективі та зі студентами; адаптація викладачів до цифрових інструментів управління освітою.

Практика формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах в умовах цифровізації передбачає розробку та реалізацію моделі формування готовності освітніх менеджерів фахового коледжу до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації.

У сучасних умовах трансформації освітнього середовища, що зумовлена активною цифровізацією, особливого значення набуває підготовка освітніх менеджерів, здатних ефективно реалізовувати організаційно-управлінську діяльність у цифровому форматі. Інтеграція цифрових технологій у систему освіти спричиняє зміну традиційних підходів до управління навчальними закладами, що, у свою чергу, потребує вдосконалення професійної компетентності керівників коледжів.

Одним із ключових викликів цифровізації є необхідність формування нових компетентностей у сфері управління, включаючи використання цифрових платформ для моніторингу навчального процесу, автоматизацію адміністративних процесів, забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу та ефективної комунікації із зацікавленими сторонами. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні науково обґрунтованої моделі формування готовності освітніх менеджерів коледжу до організаційно-управлінської діяльності, що враховує сучасні тенденції цифрової трансформації освіти.

Аналіз наукових досліджень свідчить про те, що проблема підготовки керівних кадрів в освіті є предметом багатьох досліджень (І. Бабенко, О. Боднар, М. Бойко, В. Гладкова, О. Горішна, М. Гриньова, І. Дарманська, О. Жданова-

Неділько, І. Іщенко, Н. Кононец, В. Любарець, В. Наумчук, М. Чернишова, С. Школяр та ін.), проте питання їхньої готовності до управлінської діяльності в умовах цифровізації потребує подальшого теоретичного та практичного обґрунтування. Відсутність цілісної моделі, що враховує специфіку цифрового освітнього середовища, може спричинити труднощі у реалізації управлінських функцій, гальмування впровадження інновацій та зниження ефективності діяльності коледжів.

Таким чином, розробка та впровадження моделі формування готовності освітніх менеджерів коледжу до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації є актуальним науковим завданням, що сприятиме:

1) підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації адміністративних процесів та забезпеченню ефективного функціонування коледжів у цифровому освітньому середовищі;

2) підвищенню рівня управлінської компетентності викладачів; вдосконалення комунікативних і організаційних навичок; формування здатності до стратегічного планування освітнього процесу; оптимізації внутрішньої взаємодії у колективі та зі студентами; адаптації викладачів до цифрових інструментів управління освітою.

Нині не викликає сумніву той факт, що актуальним і відкритим стоїть питання ефективності впровадження інноваційного управління в закладах освіти, зокрема у коледжах. Відтак, фундаментальність підготовки освітніх менеджерів фахових коледжів до управлінської діяльності в умовах цифровізації, на наше глибоке переконання, має урахувувати саме здатність до інноваційного управління у фахових коледжах.

У основу моделі формування готовності освітніх менеджерів фахового коледжу до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації як ключової тенденції розвитку сучасної освіти, спрямованої на підвищення її ефективності, доступності та якості, покладаємо:

1) 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);

2) 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);

3) застосування в межах реалізації моделі *компетентнісного, практико-орієнтованого, технологічного, стейкхолдерського підходів* як таких, які першочергово забезпечують набуття компетентності організовувати цифровізований освітній процес, керувати фаховим коледжем в умовах цифровізації, здійснювати практику ефективного управління коледжем;

4) необхідність активізації інформальної освіти освітніх менеджерів коледжу (адміністрація, керівники структурних підрозділів), котра стимулює поглиблення знань, розширення спектру компетентностей, необхідних сучасному освітньому менеджеру для повноцінного виконання професійних функцій в умовах цифровізації соціуму;

5) застосування в межах реалізації моделі тріади *«проектний підхід–процесний підхід–ресурсно-орієнтований підхід»*, котра забезпечує інноваційність організаційно-управлінської діяльності керівника/керівників структурних підрозділів фахового коледжу (Гриньова, Кононец, Жданова-Неділько, Павліш, 2024);

6) застосування інноваційних технологій у процесі співпраці зі стейкхолдерами та управлінських технологій в освітньому менеджменті, котрі є ключовим інструментом підвищення ефективності управління фаховим

коледжем 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.

У нашому дослідженні структуру моделі формування готовності освітніх менеджерів фахового коледжу до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації її складають такі блоки: *цільовий, теоретико-методологічний, змістовий (компоненти готовності), технологічний (механізми реалізації моделі), діагностично-оцінювальний та результативний блок* (рис. 2).



Рис.2. Модель формування готовності освітніх менеджерів фахового коледжу до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації

1) Цільовий блок відбиває мету моделі – формування готовності освітніх менеджерів коледжу до ефективної організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації; формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах.

Декомпозиція мети віддзеркалює такі завдання моделі:

- визначення змісту, компонентів і рівнів готовності освітніх менеджерів;
- забезпечення професійного розвитку керівників у цифровому середовищі;
- створення умов для ефективного використання цифрових технологій в управлінні освітнім процесом.

2) Теоретико-методологічний блок відбиває методологічні підходи до формування готовності освітніх менеджерів фахового коледжу до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації:

- компетентнісний (орієнтація на розвиток цифрових і управлінських компетентностей);
- системний (модель як цілісна система елементів, що взаємодіють);
- діяльнісний (готовність формується у процесі професійної діяльності та цифрового навчання);
- практико-орієнтований (орієнтація на практику організації освітнього процесу, формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах в умовах цифровізації)
- технологічний (орієнтація на застосування педагогічних та управлінських технологій в умовах цифровізації освітнього простору);
- тріада «проєктний підхід–процесний підхід–ресурсно-орієнтований підхід» (інноваційність організаційно-управлінської діяльності керівника/керівників структурних підрозділів фахового коледжу).

Зміст цього блоку складають принципи реалізації моделі:

- інтеграція цифрових технологій у процес управління;
- неперервність професійного розвитку освітніх менеджерів та викладачів фахового коледжу;

– адаптивність і мобільність освітніх менеджерів у цифровому середовищі.

3 Змістовий блок (компоненти готовності) зорієнтовує на формування компонентів готовності освітніх менеджерів фахового коледжу до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації:

Мотиваційний компонент – усвідомлення освітніми менеджерами значущості цифрових технологій у процесі управління коледжем та формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах.

Когнітивний компонент – засвоєння знань про цифрові платформи, методи управління цифровими процесами, аналітику даних та формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах.

Операційно-діяльнісний компонент – уміння використовувати цифрові інструменти для організації навчального процесу, комунікації, адміністрування та формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах.

Рефлексивний компонент – здатність оцінювати власну управлінську діяльність у цифровому середовищі, аналізувати її ефективність та коригувати підходи, а також аналізувати процес формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах.

4) Технологічний блок (механізми реалізації моделі) охоплює цифрові технології та дидактичні ресурси, які можуть бути використані під час формування означеної готовності:

– Цифрові освітні середовища (Google Workspace for Education, Microsoft Teams, Moodle тощо).

– Інструменти для збору та аналізу даних (Google Forms, Power BI, статистичні програми).

– Онлайн-курси, вебінари, тренінги з цифрового менеджменту.

– Стажування та кейс-методи (аналіз реальних ситуацій із цифрового управління освітою).

Невід’ємним складником блоку є педагогічні технології формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах: *технологія проблемного навчання* у процесі формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах передбачає побудову навчання викладачів шляхом розгляду проблемних ситуацій; *інтерактивні технології навчання* включають насамперед, тренінги, під час яких використовуються кейс-методи, групові дискусії для формування комунікативних та організаційних навичок викладачів, а також акцентують увагу на вмінні працювати в команді та ефективно керувати навчальним процесом; *проектне навчання* використовується для розвитку лідерських якостей, відповідальності, уміння працювати в умовах невизначеності; під час такого навчання викладачі залучаються до розробки й управління освітніми проектами. Технологія проектного навчання базується на принципі «навчання через дію» і передбачає виконання реальних або наближених до реальності завдань, що сприяють розвитку управлінських, комунікативних та аналітичних навичок; *імітаційні та рольові ігри* передбачають моделювання реальних управлінських ситуацій сприяє розвитку навичок конфліктології, ведення переговорів, прийняття рішень; *цифрові дидактичні технології* передбачають використання онлайн-курсів, вебінарів, LMS-систем (Moodle, Google Classroom) для навчання викладачів управлінським навичкам і дозволяють організувати дистанційне управління навчальним процесом.

Складники блоку враховують основні аспекти цифровізації професійного розвитку освітніх менеджерів (Гуревич, Коношевський, Коношевський, Воевода, Люльчак, 2024; Кононец, 2021; Морзе, О. Буйницька, 2021; Buinytska, 2016):

- *використання цифрових навчальних ресурсів*: створення електронних підручників, інтерактивних посібників, відеолекцій і цифрових платформ для самостійного навчання, неформальної освіти, онлайн-педагогічних майстерень;

- *упровадження онлайн-освіти для освітніх менеджерів*: організація змішаного навчання за допомогою платформ (Zoom, BigBlueButton, Google Classroom, Moodle тощо); проведення вебінарів, онлайн-курсів, інтерактивних занять; розвиток масових відкритих онлайн-курсів (МООС), які забезпечують доступ до якісної освіти для широкої аудиторії.
- *інтеграція штучного інтелекту та аналітики*: використання AI для персоналізації навчального процесу, адаптація для потреб магістрантів при пошуку ефективних організаційно-управлінських рішень, аналіз перспективних можливостей у контексті академічної доброчесності;
- *цифрові платформи для комунікації*: застосування платформ для організації взаємодії між магістрантами, викладачами та стейкхолдерами; використання електронних журналів, щоденників, чатів, блогів, сайтів і форумів для зручного й оперативного обміну інформацією;
- *гейміфікація навчання майбутніх освітніх менеджерів*: інтеграція ігрових елементів у навчальний процес магістрантів через онлайн-платформи, мобільні додатки, інтернет-сервіси, що стимулюють зацікавленість і мотивацію до вирішення організаційно-управлінських завдань в умовах цифровізації;
- *розвиток хмарних технологій для створення банку даних цифрових освітніх ресурсів кафедри*: використання хмарних сервісів для зберігання, вільного доступу та спільної роботи з навчальними матеріалами.

Реалізація моделі передбачає запровадження онлайн-курс підвищення кваліфікації «Управлінська культура викладача фахового коледжу», метою якого є формування та вдосконалення управлінської культури викладачів фахових коледжів через розвиток компетентностей у сфері організаційного менеджменту, лідерства, комунікації та цифрового управління навчальним процесом.

Зміст онлайн-курсу орієнтовно заплановано на 4 модулі:

Модуль 1. Теоретичні засади управлінської культури викладача

Тема 1.1. Поняття та структура управлінської культури.

- Сутність управлінської культури: концепції та наукові підходи.

- Основні компоненти управлінської культури викладача коледжу.
- Роль управлінської культури у забезпеченні якісної освіти.

Тема 1.2. Управлінські функції викладача коледжу.

- Планування, організація, мотивація, контроль у діяльності викладача.
- Викладач як управлінець: поєднання педагогічної та адміністративної ролі.
- Принципи ефективного управління навчальною діяльністю.

Модуль 2. Лідерство та комунікація в управлінській діяльності викладача

Тема 2.1. Лідерські компетентності сучасного викладача.

- Лідерські моделі в освіті.
- Викладач як лідер змін: як впливати на колектив та студентів.
- Стили управлінського лідерства у навчальному середовищі.

Тема 2.2. Комунікативні аспекти управлінської культури.

- Основи ефективної ділової комунікації.
- Конфліктологія в освітньому середовищі: шляхи розв'язання конфліктів.
- Управління емоційним інтелектом у викладацькій діяльності.

Модуль 3. Цифрові технології в управлінській діяльності викладача

Тема 3.1. Інструменти цифрового управління навчальним процесом.

- Google Workspace for Education: організація освітнього процесу.
- Microsoft Teams, Moodle, Zoom: координація навчальної діяльності.
- Автоматизація оцінювання: цифрові журнали, тестові платформи.

Тема 3.2. Аналітика та моніторинг якості освіти.

- Використання аналітичних інструментів для оцінки освітнього процесу.
- Візуалізація навчальних даних: Power BI, Google Data Studio.
- Оцінка ефективності управлінських рішень через цифрові метрики.

Модуль 4. Управління професійним розвитком викладача

Тема 4.1. Самоменеджмент викладача: тайм-менеджмент і самоорганізація.

- Ефективне планування та управління робочим часом.
- Стресостійкість та запобігання професійному вигоранню.
- Баланс між викладанням, адміністративною роботою та саморозвитком.

Тема 4.2. Професійний розвиток та кар'єрний ріст викладача.

- Освітні тренди та безперервне навчання.
- Сертифікаційні програми та міжнародні можливості для викладачів.
- Управління особистим брендом викладача в цифровому середовищі.

Запропонований онлайн-курс передбачає підсумкове завдання. Фінальне оцінювання здійснюється за допомогою тестування за всіма модулями та вирішенням практичного кейсу: розробка власної управлінської стратегії викладача. Наприкінці видається сертифікат про підвищення кваліфікації (орієнтовно зміст розраховано на 30 годин/1 кредит). Дидактичний функціонал онлайн-курсу зображено на рисунку 3.



Рис. 3. Дидактичний функціонал онлайн-курсу підвищення кваліфікації «Управлінська культура викладача фахового коледжу»

Очікувані результати від упровадження курсу: викладачі зможуть застосовувати сучасні управлінські підходи у своїй діяльності; покращать комунікаційні навички та управлінську ефективність; ознайомляться з цифровими технологіями для оптимізації навчального процесу; навчатися будувати власну траєкторію професійного розвитку.

Реалізація моделі базується також і на засадах *стейкгольдерського підходу*, котрий передбачає створення інноваційної мережі для координації взаємодії зі стейкгольдерами (Кононець, 2024; Остапенко, Шевченко, 2022; Kononets, Ilchenko, Zhamardiy, Shkola, Broslavska, Kolhan, Padalka, Kolgan, 2021). При цьому консолідується напрями сучасного освітнього менеджменту та управлінські інновації:

1. Використання цифрових технологій в управлінні освітнім процесом:

- упровадження автоматизованих систем управління освітнім процесом (LMS, електронні журнали, онлайн-платформи для управління навчальними ресурсами);
- використання штучного інтелекту та аналітичних платформ для прийняття управлінських рішень;
- розробка мобільних застосунків для комунікації між учасниками освітнього процесу.

2. Педагогіка партнерства в управлінні:

- інтеграція принципів співпраці з усіма стейкгольдерами: педагогами, студентами, роботодавцями, громадами;
- організація спільних проєктів, форумів, круглих столів для узгодження стратегічних цілей і завдань закладу освіти.

3. Інноваційні методи комунікації:

- упровадження технологій зворотного зв'язку, таких як опитування, онлайн-голосування та цифрові платформи для ідей, брейнстормінгів, майндмепінгу, планування проєктів тощо.

- організація вебінарів, віртуальних зустрічей і конференцій для обміну досвідом між освітніми менеджерами та викладачами;
- освітній коворкінг, консалтинг, гостьові заняття, практикуми тощо.

4. Проектне управління в освіті:

- реалізація тріади «проектний підхід–процесний підхід–ресурсно-орієнтований підхід» для розробки та впровадження освітніх проєктів, для планування і реалізації освітніх інновацій.

5. Мережеві технології та інтеграція:

- створення мережевих освітніх платформ для обміну досвідом і ресурсами між закладами освіти різних рівнів;
- формування партнерських альянсів із бізнесом, науковими установами, громадськими організаціями.

6. Управління змінами у фаховому коледжі:

- використання сучасних моделей управління змінами для підтримки персоналу під час трансформаційних процесів у фаховому коледжі.
- організація тренінгів та семінарів з розвитку цифрової компетентності освітніх менеджерів.

7. Інноваційні підходи до розвитку педагогічного колективу у фаховому коледжі:

- проведення програм наставництва та коучингу для викладачів і адміністрації у фаховому коледжі.
- упровадження системи безперервного професійного розвитку на основі онлайн-курсів, вебінарів і неформальної освіти освітніх менеджерів.

Ми переконані, що застосування інноваційних управлінських технологій дозволяє фаховим коледжам оперативно реагувати на зміни у середовищі, забезпечувати високу якість освіти, сприяти професійному розвитку педагогів та формувати конкурентоспроможних випускників.

Стейкхолдерський підхід включає впровадження технологічних інновацій для організації комунікацій, ініціювання спільних проєктів, створення команд

для їх реалізації та комплексне використання технологій для генерації ідей для формування управлінської культури викладачів та готовності освітніх менеджерів до роботи у цифровому середовищі. Серед таких інновацій наступні:

1) Створення бази освітньо-управлінських кейсів для накопичення, аналізу та систематизації знань і практик успішного освітнього менеджменту, а також розроблення онлайн-курсів для поширення досвіду стейкхолдерів.

2) Проведення інтерв'язійних і суперв'язійних зустрічей зі стейкхолдерами на базі коледжу, що спрямовані на підтримку освітніх менеджерів і педагогічного колективу.

3) Співпраця коледжів із педагогічними університетами, науковими установами, освітніми громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами.

4) Використання принципів педагогіки партнерства в управлінській та педагогічній діяльності фахового коледжу, що передбачає організацію взаємодії на основі партнерських відносин, зокрема, упровадження навчальних студій інновацій у сфері освітнього менеджменту від стейкхолдерів (Гриньова, Кононець, Жданова-Неділько, Павліш, 2024; Кононець, 2024);

5) Використання засобів новаторського педагогічного менеджменту в управлінській та педагогічній діяльності фахового коледжу (Бабенко, Школяр, Дзекун, 2022).

5) Діагностично-оцінювальний блок уміщує: критерії та рівні сформованості готовності (низький рівень (фрагментарні знання про цифрові інструменти, відсутність мотивації до їх використання); середній рівень (володіння базовими цифровими компетентностями, часткове застосування в управлінні); високий рівень (системне використання цифрових технологій, аналітичний підхід до управління)) та методи оцінювання: тестування цифрових компетентностей; самооцінка освітніх менеджерів; експертна оцінка практичної діяльності.

6) Результативний блок віддзеркалює очікувані результати впровадження моделі: підвищення рівня готовності освітніх менеджерів до

роботи у цифровому середовищі; ефективне використання цифрових технологій в управлінні коледжем; зростання якості управлінських рішень на основі аналітичних даних; оптимізація адміністративних процесів та навчальної діяльності.

Відтак, запропонована модель формування готовності освітніх менеджерів фахового коледжу до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації є комплексною системою, що забезпечує розвиток необхідних компетентностей, інтеграцію сучасних цифрових технологій та сприяє підвищенню ефективності управління фаховим коледжем загалом.

Висновки. Отже, практика формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах в умовах цифровізації організаційно-управлінської діяльності передбачає упровадження педагогічних технологій у процесі формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах (технологія проблемного навчання, інтерактивні технології навчання, проєктне навчання, імітаційні та рольові ігри та цифрові дидактичні технології) та моделі формування готовності освітніх менеджерів фахового коледжу до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації, котра уміщує такі блоки: *цільовий, теоретико-методологічний, змістовий (компоненти готовності), технологічний (механізми реалізації моделі), діагностично-оцінювальний та результативний блоки.*

Перспективи подальших досліджень убачаємо у вивченні зарубіжного досвіду організаційно-управлінської діяльності фахових коледжів в умовах цифровізації; розширенні низки методологічних підходів, визначенні дидактичних і специфічних принципів формування готовності освітніх менеджерів фахових коледжів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації, організаційно-методичних умов підвищення якості практичної підготовки та співпраці зі стейкхолдерами; у визначенні дидактичних і специфічних принципів формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах, організаційно-методичних умов підвищення якості

неформальної освіти педагогів, дидактичних умов формування управлінської культури викладачів у фахових коледжах.

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. Бабенко І., Школяр С., Дзекун Ю. Новаторський педагогічний менеджмент як освітня теорія і практика. *Витоки педагогічної майстерності: журнал.* Полтава, 2022. Вип. 29. С. 5-9.
4. Гладкова В. М. Професійне самовдосконалення менеджерів вищих навчальних закладів: акмеологічні основи: монографія. Київ: Освіта України, 2013. 350 с.
5. 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.
6. 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.

7. 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.
8. Гуревич Р., Коношевський Л., Коношевський О., Воєвода А., Люльчак С. Інтеграція штучного інтелекту в сферу освіти: проблеми, виклики, загрози, перспективи. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, 2024. № 72. С. 170-186.
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. Зливков В.Л., Лукомська С.О. Сучасні тренінгові технології розвитку особистості в освіті. Київ. 2022. 184 с.
11. 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.
12. Кононец Н.В. Педагогіка партнерства як ключовий напрям реалізації успішного освітнього менеджменту. *Інноваційні аспекти освітнього та проєктного менеджменту: досвід А. Макаренка в діалозі із сучасністю : матеріали XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 14-15 березня 2024 р.)*. «Управлінська майстерність керівника закладу освіти», «Управління проєктами у сфері науки, освіти, інновацій та інформатизації», «Управління інноваційною діяльністю в освіті та у виробництві» : матеріали Всеукр. наук.-практ. семінарів (м. Полтава, 14-15 березня 2024 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава : ПНПУ імені В. Г. ороленка, 2024. С. 63-66.

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. Лосевої. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2024 С. 425-428.
14. 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.
15. 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. URL: <https://online.fliphtml5.com/rqaxw/euge/>
16. Листопад О., Мардарова І. Формування управлінської культури майбутніх педагогів дошкільної освіти. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2022. № 58. С. 89-101.
17. Литвин В. А. Сучасні аспекти організації неформальної освіти майбутніх педагогів. *Вісник післядипломної освіти*. 2021. №17(46). С. 63-75.
18. Литвин В. А. Сучасні аспекти організації неформальної освіти майбутніх педагогів. *Вісник післядипломної освіти*. 2021. №17(46). С. 63-75.
19. Любарець В. В. Професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності для індустрії гостинності: теоретичні обґрунтування: монографія. Суми: П.Ф «Видавництво “Університетська книга”», 2018. 382 с.
20. Магула А. М., Кононец Н. В. Формування компонентів управлінської компетентності освітніх менеджерів за допомогою інтернет-сервісів. *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. 555-557.

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., Кононець Н. В. (2020). 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. С. 237-241.

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

24. 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.

25. 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.

26. Пивовар Н., Жданова-Неділько О., Харченко Н., Школяр С., Білай Д. Формування у майбутнього керівника проєктної команди стресостійкості як передумови його конструктивної взаємодії в конфліктних ситуаціях. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №10 (28).

27. Чернишова М. О. Формування готовності майбутніх менеджерів організації до дослідницької діяльності : наук.-метод. посіб. К., 2013. 172 с.

28. 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.

29. 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.
30. 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.
31. 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.
32. 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.
33. 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.
34. Kononets N., Nestulya S. Components of educational coworking during the organization of the educational process in conditions of blended learning. *Global science: prospects and innovations. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference*. (May 23-25, 2024). Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2024. C.310-315.
35. Kononets N. V., Nestulya S. I. 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.

36. 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.

37. Leshchenko M., Lavrysh Yu., Kononets N. 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.