

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ГОТОВНОСТІ МАГІСТРІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

УДК 378.147:005.336.2:004

DOI: 10.12958/2227-2747-2026-2(192)-111-122

Яковенко Георгій Романович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

за спеціальністю «Освітні, педагогічні науки»

Донбаського державного педагогічного університету,

м. Дніпро, Україна.

h.r.yakovenko@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-0737-1300>

Для цитування: Яковенко Г. Р. Теоретико-методологічні основи управлінської готовності магістрів освіти в умовах цифровізації. *Освіта та педагогічна наука*. 2026. № 2(192). С. 111–122. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2026-2\(192\)-111-122](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2026-2(192)-111-122)

References (стандарт APA): Yakovenko, H. R. (2026). Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinskoi hotovnosti mahistriv osvity v umovakh tsyfrovizatsii [Theoretical and Methodological Foundations of Managerial Readiness of Master's Students of Education in the Context of Digitalization]. *Osvita ta pedahohichna nauka – Education and Pedagogical Sciences*, 2(192), 111–122. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2026-2\(192\)-111-122](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2026-2(192)-111-122) [in Ukrainian].

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку вищої освіти характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією суспільства, інтеграцією до Європейського освітнього простору та необхідністю підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних здійснювати управлінську діяльність у складних і динамічних умовах освітнього середовища. У цих умовах професійна підготовка майбутніх магістрів освіти повинна забезпечувати не лише сформованість педагогічних компетентностей, а й управлінську готовність як інтегративну характеристику, що поєднує мотиваційно-ціннісні орієнтації, знання, уміння та здатність до рефлексивного прийняття управлінських рішень (Яковенко, 2024).

Актуальність проблеми зумовлюється також положеннями нормативно-правових

документів України, які визначають стратегічні орієнтири модернізації вищої освіти. Так, у Законі України «Про освіту» наголошено на формуванні у здобувачів ключових компетентностей, зокрема цифрової та підприємницької, що безпосередньо пов'язано з управлінською діяльністю педагогічних працівників (Закон України «Про освіту», 2017). Закон України «Про вищу освіту» визначає необхідність розвитку організаційних і управлінських умінь у здобувачів магістерського рівня (Закон України «Про вищу освіту», 2014). У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки підкреслюється потреба в цифровій трансформації університетів і формуванні управлінського потенціалу випускників магістратури як умови конкурентоспроможності національної системи освіти (Стратегія розвитку вищої освіти..., 2022). Водночас Стандарт вищої

освіти за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» передбачає формування управлінської та цифрової компетентностей майбутніх магістрів освіти як важливих результатів навчання (Стандарт вищої освіти..., 2020).

Європейські стратегічні документи також акцентують необхідність розвитку цифрової компетентності й управлінського лідерства у сфері освіти. У документі Digital Education Action Plan 2021–2027 визначено цифровізацію освіти як ключовий чинник модернізації системи підготовки фахівців і розвитку інноваційних управлінських практик (European Commission, 2020). Стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості у Європейському просторі вищої освіти (ESG) наголошують на необхідності формування систем внутрішнього забезпечення якості освіти, що передбачає підготовку фахівців з управлінською компетентністю (Standards and Guidelines..., 2015). Рамка цифрової компетентності DigCompEdu визначає структуру цифрових компетентностей педагогічних працівників, які охоплюють управлінські аспекти організації освітнього процесу та використання цифрових ресурсів (Redecker, 2017).

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених підготовці майбутніх керівників закладів освіти та формуванню управлінської компетентності педагогів, у сучасній педагогічній науці зберігається низка суперечностей, що актуалізують необхідність теоретико-методологічного обґрунтування формування управлінської готовності магістрів освіти, а саме між:

– потребою суспільства у фахівцях, здатних здійснювати управлінську діяльність у цифровому освітньому середовищі, та недостатнім теоретико-методологічним обґрунтуванням підготовки магістрів освіти до такої діяльності;

– потребою у створенні безбар'єрного цифрового освітнього середовища та недостатньою розробленістю методологічних засад формування управлінської готовності в таких умовах (Яковенко, 2024).

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретико-методологічного обґрунтування формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти в умовах цифровізації професійної підготовки, що відповідає сучасним нормативним вимогам та європейським освітнім тенденціям.

Аналіз актуальних досліджень. У сучасному науковому дискурсі управлінська готовність майбутніх магістрів освіти осмислюється як інтегративний результат професійної підготовки, який поєднує мотиваційні установки, знанняві орієнтири, досвід застосування управлінських технологій і здатність до рефлексії. Так, Г. Дудчак акцентує увагу на тому, що підготовка магістрів за спеціальністю 011 має містити управлінський вимір не імпліцитно, а як окремий об'єкт проектування результатів навчання; авторка пропонує структурно-функціональну характеристику готовності до застосування сучасних управлінських технологій із виокремленням компонентів і відповідних критеріїв (Дудчак, 2023).

Водночас у блоці досліджень, присвячених цифровізації освітнього середовища, релевантною є логіка, за якою управлінська готовність / культура розглядається як така, що формується через спеціально організовані педагогічні технології та практикоорієнтовані механізми. Зокрема, І. Бояринова доводить ефективність поєднання проблемного й інтерактивного навчання, проектних, імітаційно-рольових та цифрових дидактичних технологій для розвитку управлінської культури педагогів; важливим для нашого підрозділу є і представлена

авторкою модель, де теоретико-методологічний блок задає рамку змістового (компонентного) і технологічного (механізми реалізації) блоків в умовах цифровізації (Бояринова, 2025).

Методологічне підґрунтя аналізованої проблематики розширюють праці, що систематизують підходи до розвитку управлінської компетентності як професійно важливого утворення. Так, В. Свистун і О. Зінченко обґрунтовують доцільність поєднання системного, компетентнісного, контекстного, суб'єктно-діяльнісного й інформаційного підходів; хоча емпіричний контекст їхнього дослідження пов'язаний із післядипломною освітою, сама конфігурація підходів є методологічно придатною для проєктування формування управлінської готовності магістрів освіти в цифровізованому середовищі підготовки (Свистун, Зінченко, 2024).

Узагальнення релевантних джерел дає підстави констатувати, що, попри значний науковий доробок щодо структури управлінської готовності, моделей підготовки керівників освіти та використання цифрових технологій у професійній підготовці, у науковій літературі відсутнє цілісне теоретико-методологічне обґрунтування формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти саме в умовах цифровізації професійної підготовки. Наявні дослідження здебільшого розкривають окремі компоненти готовності або окремі педагогічні технології її формування, проте не забезпечують інтегрованого підходу до визначення методологічних засад цього процесу. У зв'язку із цим постає об'єктивна потреба в системному обґрунтуванні комплексу методологічних підходів, а також загальних і спеціальних принципів формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти, які відповідали б сучасним нормативним вимогам та умовам цифрової

трансформації вищої освіти й забезпечували б цілісність професійної підготовки компетентних фахівців.

Мета статті полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти в умовах цифровізації професійної підготовки.

Методологія та методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять системний, компетентнісний, суб'єктно-діяльнісний, контекстний, аксіологічний і технологічний підходи, що забезпечують цілісне розуміння формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти в умовах цифровізації професійної підготовки.

У дослідженні застосовано комплекс взаємопов'язаних теоретичних методів. *Аналіз і узагальнення наукових джерел* використано для визначення стану розробленості проблеми та систематизації підходів до формування управлінської готовності. *Термінологічний аналіз* дав можливість уточнити зміст базових понять дослідження. *Метод педагогічного моделювання* застосовано для обґрунтування структури та логіки формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти. *Порівняльний аналіз* використано для зіставлення національних і європейських підходів до підготовки управлінських кадрів у сфері освіти. *Методи систематизації та класифікації* забезпечили групування методологічних підходів і принципів підготовки магістрів освіти. *Узагальнення та інтерпретація результатів* дали змогу зробити теоретичні висновки щодо формування управлінської готовності в умовах цифровізації професійної підготовки.

Виклад основного матеріалу. Формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти в умовах цифровізації професійної підготовки потребує

цілісного теоретико-методологічного підґрунтя, що забезпечує інтеграцію професійних знань, управлінських умінь, ціннісних орієнтацій і цифрових компетентностей. У сучасних дослідженнях підготовка магістрів до управлінської діяльності розглядається як складний багатовимірний процес, що потребує поєднання низки взаємодоповнювальних *методологічних підходів*.

Провідним у дослідженні є *системний підхід*, який дає змогу розглядати формування управлінської готовності як цілісну педагогічну систему, що містить цільовий, змістовий, процесуально-технологічний і результативний компоненти. Такий підхід використовується в дослідженнях підготовки керівників закладів освіти та розробленні моделей формування управлінської готовності майбутніх магістрів, де підкреслюється взаємозв'язок усіх складових професійної підготовки (Лебідь, 2019; Видиборець, 2025).

Не менш важливим є *компетентнісний підхід*, який орієнтує професійну підготовку на формування інтегрованої системи управлінських компетентностей майбутніх магістрів освіти. У працях, присвячених управлінській компетентності педагогів, доведено, що її розвиток передбачає поєднання знань із менеджменту освіти, умінь організації освітнього процесу, здатності до прийняття управлінських рішень і професійної відповідальності (Самойленко, 2025; Rebukha & Zvarych, 2023).

Суб'єктно-діяльнісний підхід забезпечує формування управлінської готовності через активну участь здобувачів у проєктній, аналітичній та організаційній діяльності, що моделює реальні управлінські ситуації. У дослідженнях підкреслюється, що застосування рольових імітацій, кейс-методів і проєктного навчання сприяє розвитку управлінської культури та професійного мислення майбутніх керівників

освіти (Бояринова, 2025; Богодист, Самодумська, 2021).

У контексті цифрової трансформації освіти особливого значення набуває *контекстний підхід*, який передбачає формування управлінської готовності з урахуванням умов цифрового освітнього середовища. Використання електронних курсів, платформ дистанційного навчання та цифрових інструментів управління освітнім процесом створює умови для моделювання професійної діяльності та розвитку управлінських компетентностей майбутніх магістрів освіти (Яковенко, 2025).

Важливим методологічним орієнтиром є *аксіологічний підхід*, що спрямований на формування професійних цінностей, відповідальності та етичної культури майбутніх управлінців освіти. У працях, присвячених деонтологічній підготовці менеджерів освіти, наголошується на необхідності розвитку професійної відповідальності, гуманістичних орієнтацій і управлінської культури як складових готовності до управлінської діяльності (Задорожна-Княгницька, 2017).

У сучасних умовах цифровізації значущим є також *технологічний підхід*, який передбачає використання педагогічних і цифрових технологій для формування управлінської готовності. Дослідження показують, що інтерактивні методи навчання, цифрові платформи, аналітичні інструменти та проєктна діяльність сприяють розвитку управлінських компетентностей і підвищують ефективність професійної підготовки майбутніх магістрів освіти (Свистун, Зінченко, 2024; Бояринова, 2025).

Окремого значення набуває *проєктно-орієнтований підхід*, що передбачає формування управлінської готовності через освітнє проєктування та реалізацію управлінських кейсів. У дослідженнях освітнього проєктування підкреслюється його роль як інструменту інтеграції знань, умінь

і професійного досвіду майбутніх менеджерів освіти (Богодист, Самодумська, 2021).

Таким чином, формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти в умовах цифровізації професійної підготовки доцільно здійснювати на основі комплексу взаємодоповнювальних методологічних підходів, що забезпечують інтеграцію професійних знань, управлінських умінь, ціннісних орієнтацій і цифрових компетентностей. Їх узгоджене застосування створює теоретичне підґрунтя для визначення загальних і спеціальних принципів формування управлінської готовності, що розглядаються в наступному підрозділі.

Формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти в умовах цифровізації професійної підготовки потребує чіткої системи загальних і спеціальних принципів, що визначають логіку організації освітнього процесу, добір змісту навчання та педагогічних технологій. У наукових дослідженнях підготовка керівників освіти розглядається як цілісна педагогічна система, де принципи виступають нормативною основою реалізації методологічних підходів і забезпечують узгодженість її структурних компонентів (Лебідь, 2019; Видиборець, 2025; Красильникова, Красильников, Герніченко, 2023).

До *загальних дидактичних принципів* формування управлінської готовності належить насамперед *принцип науковості*, який передбачає опору на сучасні досягнення педагогіки, психології та теорії управління освітою. Його реалізація пов'язана з використанням доказових педагогічних технологій і науково обґрунтованих моделей підготовки майбутніх керівників освіти, що підкреслюється у працях щодо структури управлінської готовності магістрів за спеціальністю 011 (Дудчак, 2023).

Принцип системності та цілісності орієнтує підготовку магістрів на

інтеграцію цілей, змісту, методів і результатів навчання, що відповідає системному характеру управлінської діяльності в освіті. Дослідники підготовки менеджерів освіти наголошують, що управлінська готовність формується через взаємозв'язок когнітивних, діяльнісних і ціннісних компонентів професійної підготовки (Самойленко, 2025; Rebukha & Zvarych, 2023).

Принцип професійної спрямованості передбачає орієнтацію освітнього процесу на реальні управлінські функції майбутнього магістра освіти. У дослідженнях освітнього проєктування доведено, що використання проєктних завдань і моделювання управлінських ситуацій сприяє формуванню управлінської компетентності та професійного мислення (Богодист, Самодумська, 2021).

Принцип інтеграції теорії і практики забезпечує поєднання теоретичних знань із практичним досвідом управлінської діяльності. Реалізація цього принципу через педагогічні технології, стажування та проєктну діяльність розглядається як необхідна умова розвитку управлінської культури педагогів (Бояринова, 2025; Фастівець, 2024).

Принцип суб'єктності й активності здобувачів передбачає залучення магістрантів до активної професійної діяльності, що формує їхню відповідальність за результати навчання та здатність до самостійного прийняття управлінських рішень. Значення цього принципу підкреслюється у працях, присвячених розвитку управлінської компетентності через діяльнісний і контекстний підходи (Свистун, Зінченко, 2024).

В умовах цифровізації освіти загальні дидактичні принципи доповнюються *спеціальними принципами*, що відображають специфіку формування управлінської готовності в цифровому освітньому середовищі.

Принцип цифрової доцільності передбачає обґрунтований добір цифрових технологій відповідно до цілей управлінської підготовки. Дослідження цифрового освітнього середовища показують, що цифрові інструменти ефективні лише за умови їх педагогічно обґрунтованого використання для моделювання управлінських процесів і розвитку професійних компетентностей майбутніх магістрів освіти (Яковенко, 2025).

Принцип управлінського контексту навчання полягає у створенні освітніх ситуацій, що відтворюють реальні управлінські процеси в закладах освіти. У дослідженнях управлінської підготовки педагогів наголошується на доцільності використання кейс-методів, рольових ігор і цифрових платформ для моделювання управлінських рішень (Бояринова, 2025; Rebukha & Zvarych, 2023).

Принцип проєктності орієнтує підготовку майбутніх магістрів освіти на виконання освітніх і управлінських проєктів як засобу інтеграції знань і практичних умінь. Значення освітнього проєктування як інструменту формування управлінської компетентності обґрунтовано в працях з підготовки менеджерів освіти (Богодист, Самодумська, 2021; Ткаченко, 2017).

Принцип рефлексивності передбачає розвиток здатності до самоаналізу управлінської діяльності та професійного саморозвитку. У наукових дослідженнях підкреслюється, що рефлексія виступає важливою складовою управлінської готовності та професійної компетентності педагогів (Некрасова, 2010).

Принцип професійної відповідальності та етичності забезпечує формування управлінської культури, орієнтованої на гуманістичні цінності, академічну доброчесність і соціальну відповідальність управлінських рішень. У працях, присвячених деонтологічній підготовці менеджерів освіти, доведено, що етична

складова є необхідною умовою ефективної управлінської діяльності (Задорожна-Княгницька, 2017).

У сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває також *принцип доступності та безбар'єрності цифрового освітнього середовища*, який передбачає створення рівних умов для здобувачів із різними освітніми потребами та забезпечення інклюзивності навчання. Доступність цифрового середовища розглядається як важливий чинник формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти до організації освітнього процесу в умовах різноманітності (Яковенко, 2024).

Таким чином, поєднання загальних дидактичних і спеціальних принципів забезпечує цілісність формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти, узгоджує зміст професійної підготовки з вимогами цифрової трансформації освіти та створює теоретичну основу для подальшого обґрунтування моделі формування управлінської готовності в умовах цифровізації професійної підготовки.

У цифровому освітньому середовищі методологічні підходи до формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти набувають конкретного інструментального втілення через електронні курси, системи управління навчанням, аналітику освітніх даних і цифрові моделі управлінської діяльності.

Системний підхід у цифровому середовищі реалізується через проєктування інтегрованих освітніх курсів у LMS, які поєднують навчальні модулі, інструменти комунікації, контроль результатів і моніторинг індивідуального прогресу здобувачів. Використання електронних курсів дає змогу моделювати повний управлінський цикл: планування освітньої діяльності, організацію роботи команди, контроль результатів і аналіз ефективності управлінських рішень (Яковенко, 2024).

У межах компетентнісного підходу цифровізація забезпечує розвиток управлінських компетентностей через застосування аналітики навчання, електронних портфоліо, цифрових інструментів стратегічного планування й онлайн-оцінювання. Аналіз освітніх даних дає змогу майбутнім магістрам освіти відпрацювати навички прийняття управлінських рішень на основі реальних показників ефективності освітнього процесу.

Суб'єктно-діяльнісний підхід у цифровому середовищі реалізується через цифрові кейси, симуляції управлінських ситуацій, проєктну діяльність у хмарних середовищах і командну роботу на платформах спільної взаємодії. Такі інструменти дають можливість відтворювати управлінські процеси закладу освіти, формувати навички організації освітніх програм, управління персоналом і комунікації в цифровому середовищі.

Контекстний підхід забезпечується включенням у зміст навчання реальних сценаріїв цифрового управління освітою: планування освітніх програм у цифрових системах, організація дистанційного навчання, використання аналітичних панелей для моніторингу успішності. Це сприяє формуванню готовності до управління освітнім процесом в умовах цифрової трансформації (Яковенко, 2024).

У межах технологічного підходу застосовуються інтерактивні цифрові інструменти: платформи управління навчанням, системи електронного документообігу, сервіси планування проєктів, онлайн-комунікації та спільної роботи. Їх використання формує здатність майбутніх магістрів освіти до організації управлінської діяльності в цифровому освітньому середовищі.

Особливого значення набуває реалізація принципу безбар'єрності цифрового освітнього середовища, який передбачає використання адаптивних платформ,

доступних форматів навчальних матеріалів, інструментів автоматичного перекладу, субтитрування й альтернативних форматів контенту. Такі рішення формують у майбутніх магістрів освіти управлінську готовність до організації інклюзивного освітнього процесу та забезпечення рівного доступу до освіти (Яковенко, 2025).

Важливою складовою цифрової реалізації методологічних підходів є використання управлінських симуляцій і цифрових тренажерів, що моделюють діяльність керівника закладу освіти: прийняття кадрових рішень, розподіл ресурсів, аналіз результатів освітньої діяльності, реагування на кризові ситуації. Такі інструменти дають змогу формувати управлінське мислення та професійну відповідальність у безпечному навчальному середовищі.

Таким чином, цифровізація професійної підготовки створює умови для практичної реалізації методологічних підходів до формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти. Електронні курси, аналітика навчання, цифрові кейси, управлінські симуляції та безбар'єрність цифрового освітнього середовища виступають інструментами інтеграції теоретичних знань і практичних умінь, забезпечуючи підготовку фахівців, здатних до ефективної управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації освіти.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного теоретичного аналізу обґрунтовано, що формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти в умовах цифровізації професійної підготовки є складним багатовимірним процесом, який потребує інтеграції педагогічних, управлінських і цифрових компонентів професійної освіти. Уточнено сутність управлінської готовності як інтегративної характеристики особистості майбутнього магістра освіти, що поєднує мотиваційно-ціннісний,

когнітивний, діяльнісний, комунікативний і рефлексивний компоненти та забезпечує здатність до ефективної управлінської діяльності в сучасному цифровому освітньому середовищі.

Встановлено, що теоретико-методологічну основу формування управлінської готовності становить комплекс взаємодоповнювальних підходів – системного, компетентнісного, суб'єктно-діяльнісного, контекстного, аксіологічного та технологічного, – які забезпечують цілісність професійної підготовки майбутніх магістрів освіти. Обґрунтовано систему загальних і спеціальних принципів формування управлінської готовності, що визначають логіку організації освітнього процесу й орієнтують його на професійну спрямованість, інтеграцію теорії та практики, активність здобувачів і використання цифрових технологій.

Доведено, що цифровізація професійної підготовки виступає ключовим чинником реалізації методологічних підходів, забезпечуючи можливість моделювання управлінської діяльності через електронні курси, аналітику навчання, цифрові кейси, управлінські симуляції та безбар'єрне цифрове освітнє середовище. Використання таких інструментів сприяє формуванню управлінських компетентностей, розвитку професійного мислення та готовності майбутніх магістрів освіти до прийняття управлінських рішень у цифровому освітньому просторі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням і експериментальною перевіркою моделі формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти засобами цифрових технологій, визначенням критеріїв і показників її сформованості, створенням програм спеціальних курсів і цифрових навчальних модулів, а також дослідженням ефективності управлінських симуляцій і цифрових тренажерів

у професійній підготовці магістрів освіти. Окремого вивчення потребують питання забезпечення безбар'єрності цифрового освітнього середовища та формування цифрового управлінського лідерства майбутніх фахівців освіти.

Література

1. Богодист М. І., Самодумська О. Л. Теоретичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до організації навчальних проєктів. *Педагогічне проєктування в сучасній освіті: дидактичний і виховний аспект* : кол. монографія / за заг. ред. Т. О. Пушкарьової. Київ : ТОВ НВП «Росток А.В.Т.», 2021. С. 18–31.
2. 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*. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2025. С. 38–71. DOI: <https://doi.org/10.33989/pnpu.716.c3170>
3. Видиборець О. О. Модель формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування інноваційних управлінських технологій. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2025. № 1(62). С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2025.325941>
4. Дудчак Г. П. Структурно-функціональна характеристика готовності майбутніх магістрів зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» до застосування сучасних управлінських технологій у професійній діяльності. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. № 91. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2023.91.15>
5. Задорожна-Княгницька Л. В. Деонтологічна підготовка менеджерів освіти у вищих навчальних закладах: теорія і практика : монографія / за ред. І. В. Соколової. Маріуполь : МДУ, 2017. 398 с.
6. Про вищу освіту : Закон України № 1556-VII від 01.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

7. Про освіту : Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

8. Красильникова Г. В., Красильников С. Р., Герніченко І. І. Формування управлінської компетентності магістрів професійної освіти під час навчання в університеті. *Академічні візії*. 2023. Вип. 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8038799>

9. Лебідь О. В. Система формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2019. № 1(17). С. 252–260. DOI: <https://doi.org/10.32342/2522-4115-2019-1-17-31>

10. Некрасова С. М. Готовність до професійного саморозвитку майбутніх магістрів з управління навчальним закладом: методологічний та андрагогічний аспект. *Збірник наукових праць. Педагогічні науки*. Вип. 56. Херсон : ХДУ, 2010. С. 342–346.

11. Самойленко О. В. Формування управлінської компетентності майбутнього вчителя початкових класів у процесі магістерської підготовки в закладі вищої освіти. *Психолого-педагогічні науки*. 2025. № 2. С. 242–251. DOI: <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2025-PP-2-242-251>

12. Свистун В., Зінченко О. Методологічні підходи до розвитку управлінської компетентності офіцерів у системі післядипломної освіти. *Військова освіта*. 2024. № 1(49). С. 233–246. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2024-49/233-246>

13. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки». Київ : МОН України, 2020.

14. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>

15. Ткаченко В. П. Теоретичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до організації навчальних проєктів. *Педагогічні науки*. 2017. Вип. LXXVIII. Т. 1. С. 175–181.

16. Фастівець А. Система формування організаційно-управлінської культури магістрів фармації у процесі фахової підготовки. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2024. № 5(139). С. 262–274.

17. Яковенко Г. Р. Використання цифрових засобів навчання у фаховій підготовці майбутніх магістрів освіти. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2024. № 5(364). С. 145–151. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2844-2024-5\(364\)-145-151](https://doi.org/10.12958/2227-2844-2024-5(364)-145-151)

18. Яковенко Г. Р. Критерії та показники сформованості готовності майбутніх магістрів освіти до управлінської діяльності: обґрунтування діагностично-критеріальної системи педагогічного експерименту. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2025. № 1(141). С. 150–161.

19. European Commission. Digital Education Action Plan (2021–2027): Resetting Education and Training for the Digital Age. Brussels, 2020.

20. Rebukha L., Zvarych H. Education in Higher School: Formation of Administrative Competence of Future Teachers. *Humanitarian Studies: History and Pedagogy*. 2023. Vol. 1. P. 114–124. DOI: <https://doi.org/10.35774/gsip2023.01.114>

21. Redecker C. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2017. DOI: <https://doi.org/10.2760/159770>

22. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels : ENQA, 2015.

References

1. Bohodyst, M. I., & Samodumska, O. L. (2021). Teoretychni zasady pidhotovky maibutnykh menedzheriv osvity do orhanizatsii navchalnykh proiektiv [Theoretical foundations of training future education managers for organizing educational projects]. In: T. O. Pushkarova (Ed.), *Pedahohichne proiektuvannia v suchasni osviti: dydaktychnyi i vykhovnyi aspekt – Pedagogical design in modern education: Didactic and educational aspect*. (pp. 18–31). Kyiv: TOV NVP “Rostok A.V.T.” [in Ukrainian].

2. Boiarynova, I. (2025). Praktyka formuvania upravlinskoï kultury vykladachiv u fakhovykh koledzhakh v umovakh tsyfrovizatsii orhanizatsiino-upravlinskoï diialnosti [Practice of forming managerial culture of teachers in professional colleges under digitalization of organizational and managerial activity]. In: *Resursno-orientovane navchannia: teoriia ta praktyka pidhotovky maibutnikh menedzheriv u tsyfrovomu osvithnomu prostori – Resource-oriented learning: Theory and practice of training future managers in the digital educational space*. (pp. 38–71). Poltava: PNPu imeni V. H. Korolenka. DOI: <https://doi.org/10.33989/pnpu.716.c3170> [in Ukrainian].
3. Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky: skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 liutoho 2022 r. № 286-r [Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032: approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 23, 2022 No. 286-r]. (2022). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Dudchak, H. P. (2023). Strukturno-funktsionalna kharakterystyka hotovnosti maibutnikh mahistriv zi spetsialnosti 011 “Osvitni, pedahohichni nauky” do zastosuvannia suchasnykh upravlinskykh tekhnolohii u profesiinii diialnosti [Structural-functional characteristics of readiness of future masters in specialty 011 “Educational, pedagogical sciences” to apply modern management technologies in professional activity]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of forming a creative personality in higher and general education schools*, (91), 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2023.91.15> [in Ukrainian].
5. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels: ENQA.
6. European Commission (2020). Digital Education Action Plan (2021–2027): Resetting education and training for the digital age. Brussels.
7. Fastivets, A. (2024). Systema formuvannia orhanizatsiino-upravlinskoï kultury mahistriv farmatsii u protsesi fakhovoi pidhotovky [System of forming organizational and managerial culture of masters of pharmacy in professional training]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii – Pedagogical sciences: Theory, history, innovative technologies*, 5(139), 262–274 [in Ukrainian].
8. Krasylnykova, H. V., Krasylnykov, S. R., & Hernichenko, I. I. (2023). Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti mahistriv profesiinoi osvity pid chas navchannia v universyteti [Formation of managerial competence of masters of vocational education during university studies]. *Akademichni vizii – Academic visions*, (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.8038799> [in Ukrainian].
9. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy № 1556-VII vid 01.07.2014 [On higher education: Law of Ukraine № 1556-VII dated July 1, 2014]. (2014). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].
10. Pro osvitu: Zakon Ukrainy № 2145-VIII vid 05.09.2017 [On education: Law of Ukraine № 2145-VIII dated September 5, 2017]. (2017). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
11. Lebid, O. V. (2019). Systema formuvannia hotovnosti maibutnoho kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu do stratehichnoho upravlinnia v umovakh mahistratury [System of forming readiness of the future head of a general education institution for strategic management in master’s training]. *Visnyk Universytetu imeni Alfreda Nobelia. Seriiia “Pedahohika i psykholohiia” – Bulletin of Alfred Nobel University. Series “Pedagogy and Psychology”*, 1(17), 252–260. DOI: <https://doi.org/10.32342/2522-4115-2019-1-17-31> [in Ukrainian].
12. Standart vyshchoi osvity za spetsialnistiu 011 “Osvitni, pedahohichni nauky” [Standard of higher education for specialty 011 “Educational, pedagogical sciences”]. (2020). Kyiv: MON Ukrainy [in Ukrainian].
13. Nekrasova, S. M. (2010). Hotovnist do profesiinoho samorozvytku maibutnikh mahistriv z upravlinnia navchalnym zakladom: metodolohichni ta andrahohichni aspekt [Readiness for professional self-development of future masters in educational institution management: Methodological and andragogical aspect]. *Zbirnyk naukovykh prats. Pedahohichni nauky – Collection*

of scientific works. *Pedagogical sciences*, (56), 342–346 [in Ukrainian].

14. Rebukha, L., & Zvarych, H. (2023). Education in higher school: Formation of administrative competence of future teachers. *Humanitarian Studies: History and Pedagogy*, (1), 114–124. DOI: <https://doi.org/10.35774/gsip2023.01.114>

15. Redecker, C. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2760/159770>

16. Samoilenko, O. V. (2025). Formuvannya upravlinskoi kompetentnosti maibutnoho vchytelia pochatkovykh klasiv u protsesi mahisterskoi pidhotovky v zakladi vyshchoi osvity [Formation of managerial competence of the future primary school teacher in master's training in a higher education institution]. *Psykholoho-pedahohichni nauky – Psychological and pedagogical sciences*, (2), 242–251. DOI: <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2025-PP-2-242-251> [in Ukrainian].

17. Svystun, V., & Zinchenko, O. (2024). Metodolohichni pidkhody do rozvytku upravlinskoi kompetentnosti ofitseriv u systemi pisliadyplomnoi osvity [Methodological approaches to developing officers' managerial competence in postgraduate education]. *Viiskova osvita – Military education*, 1(49), 233–246. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2024-49/233-246> [in Ukrainian].

18. Tkachenko, V. P. (2017). Teoretychni zasady pidhotovky maibutnikh menedzheriv osvity do orhanyzatsii navchalnykh proektiv [Theoretical foundations of training future education managers for organizing educational projects]. *Pedahohichni nauky – Pedagogical sciences*, 78(1), 175–181 [in Ukrainian].

19. Vydoborets, O. O. (2025). Model formuvannya hotovnosti maibutnikh kerivnykiv zakladiv osvity do zastosuvannya innovatsiinykh upravlinskykh tekhnolohii [Model of forming readiness of future heads of educational institutions to apply innovative management technologies]. *ScienceRise: Pedagogical Education*, 1(62), 4–10. DOI: <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2025.325941> [in Ukrainian].

20. Yakovenko, H. R. (2024). Vykorystannia tsyfrovyykh zasobiv navchannia u fakhovii pidhotovtsi

maibutnikh mahistriv osvity [Use of digital learning tools in professional training of future masters of education]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedahohichni nauky – Bulletin of Luhansk Taras Shevchenko National University. Pedagogical sciences*, 5(364), 145–151. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2844-2024-5\(364\)-145-151](https://doi.org/10.12958/2227-2844-2024-5(364)-145-151) [in Ukrainian].

21. Yakovenko, H. R. (2025). Kryterii ta pokaznyky sformovanosti hotovnosti maibutnikh mahistriv osvity do upravlinskoi diialnosti: obgruntuvannya diahnostychno-kryterialnoi systemy pedahohichnoho eksperymentu [Criteria and indicators of readiness of future masters of education for managerial activity: Substantiation of the diagnostic-criteria system of a pedagogical experiment]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii – Pedagogical sciences: Theory, history, innovative technologies*, 1(141), 150–161 [in Ukrainian].

22. Zadorozhna-Kniahnytska, L. V. (2017). Deontolohichna pidhotovka menedzheriv osvity u vyshchykh navchalnykh zakladakh: teoriia i praktyka [Deontological training of education managers in higher education institutions: Theory and practice]. Mariupol: MDU [in Ukrainian].

Яковенко Г. Р. Теоретико-методологічні основи управлінської готовності магістрів освіти в умовах цифровізації

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні основи формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти в умовах цифровізації професійної підготовки. Актуальність дослідження зумовлена вимогами національної та європейської нормативної бази щодо якості вищої освіти, розвитку цифрових компетентностей педагогічних працівників і підготовки управлінських кадрів для освітньої галузі. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування понять «управлінська готовність», «управлінська компетентність», «цифрове освітнє середовище», визначено їх взаємозв'язок у системі підготовки магістрів за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки».

Визначено сукупність методологічних підходів (системного, компетентнісного, діяльнісного, аксіологічного, особистісно орієнтованого, цифрового), що забезпечують цілісність підготовки майбутніх магістрів освіти до управлінської діяльності. Обґрунтовано загальні та спеціальні принципи формування управлінської готовності: науковості, інтеграції теорії та практики, цифрової доцільності, варіативності освітніх траєкторій, безбар'єрності й академічної доброчесності. Показано, що в цифровому освітньому середовищі методологічні підходи реалізуються через електронні курси, аналітику навчання, управлінські кейси, цифрові симуляції та інструменти моніторингу якості освіти.

Доведено, що системне поєднання методологічних підходів і принципів є необхідною умовою формування управлінської готовності майбутніх магістрів освіти, здатних ефективно здійснювати управлінську діяльність у цифровізованому освітньому просторі. Окреслено перспективи подальших досліджень, пов'язані з експериментальною перевіркою моделі підготовки та розробленням цифрових інструментів діагностики сформованості управлінської готовності.

Ключові слова: управлінська готовність, магістри освіти, цифровізація освіти, методологічні підходи, управлінська компетентність.

Yakovenko H. R. Theoretical and Methodological Foundations of Managerial Readiness of Master's Students of Education in the Context of Digitalization

The article substantiates the theoretical and methodological foundations of forming managerial readiness of future Master's students of Education under conditions of digitalization of professional training. The relevance of the study

is determined by the requirements of Ukrainian and European regulatory frameworks regarding quality assurance in higher education, development of educators' digital competence, and training of managerial personnel for the educational sector. Modern scientific approaches to interpreting the concepts of "managerial readiness", "managerial competence", and "digital educational environment" are analyzed, and their interrelation within the system of training Master's students in specialty 011 Educational and Pedagogical Sciences is clarified.

A set of methodological approaches is defined, including systemic, competency-based, activity-oriented, axiological, learner-centered, and digital approaches, which ensure integrity of training future education managers. General and specific principles of forming managerial readiness are substantiated: scientific validity, integration of theory and practice, digital feasibility, variability of educational trajectories, inclusiveness and barrier-free environment, and academic integrity. It is shown that in a digital educational environment these approaches are implemented through electronic courses, learning analytics, managerial case studies, digital simulations, and quality assurance monitoring tools.

The study proves that the systematic integration of methodological approaches and principles is a necessary condition for forming managerial readiness of Master's students capable of effective management in a digitalized educational space. Prospects for further research are related to experimental verification of the proposed training model and development of digital diagnostic tools for assessing managerial readiness.

Keywords: managerial readiness, Master's students of Education, digitalization of education, methodological approaches, managerial competence.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Дата першого надходження статті до видання: 24.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 31.05.2026