

УДК 378.048.2

DOI: 10.15587/2519-4984.2025.325408

ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ТА ТРАНЗАКЦІЙНОГО СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІВ

Г. О. Германсон

This article examines the leadership styles of the head of a general secondary education institution in the field of digital transformation of education to determine their impact on the development of the digital culture of teachers. It is noted that in the modern educational environment, which is rapidly digitizing, the leadership style of the head of a general secondary education institution acquires new significance, because the head is a key figure in the process of forming and developing the digital culture of teachers. The qualities and competencies depending on the leadership style that a modern head of an educational institution must have to effectively manage the process of digital transformation are analyzed.

According to observations and a questionnaire, it is described that it is the "digital" head who encourages teachers to experiment with new technologies, creates an atmosphere of trust and mutual support, where mistakes are viewed as an opportunity for learning.

It is determined which strategies and approaches to the development of the digital culture of teachers are the most effective and how leaders with different leadership styles can support and stimulate teachers to constantly improve their skills in the field of digital technologies.

It has been verified that regardless of the leadership style of the head of a secondary education institution, the support of teachers' professional growth occurs in the following ways: organizing courses, trainings and internships for teachers to improve their digital competence; encouraging teachers to actively use digital technologies in the educational process, identifying and encouraging their achievements; promoting the development of a mentoring system, where experienced teachers help their colleagues master new technologies and tools.

The conclusion is formulated that the head of a general secondary education institution with a transformational leadership style contributes to a higher level of development of teachers' digital culture, compared to leaders with a transactional style

Keywords: *leadership style, digital culture of the teacher, digitalization of education, digital transformation of an educational institution, transformational leadership, transactional leadership*

How to cite:

Hermanson, H. (2025). The influence of the transformational and transactional leadership style of the head of a general secondary education institution on the development of teachers' digital culture. ScienceRise: Pedagogical Education, 1 (62), 11–17. <http://doi.org/10.15587/2519-4984.2025.325408>

© The Author(s) 2025

This is an open access article under the Creative Commons CC BY license

1. Вступ

Сучасне освітнє середовище характеризується стрімкою цифровою трансформацією, що вимагає від педагогів постійного розвитку цифрової компетентності та активного впровадження інноваційних технологій у освітній процес. У цьому контексті, роль керівника закладу загальної середньої освіти набуває особливого значення, оскільки його лідерський стиль та управлінські рішення безпосередньо впливають на формування та розвиток цифрової культури педагогічного колективу.

На даний час проблема цифрової трансформації освіти полягає у недостатньому дослідженні впливу різних стилів лідерства керівників закладів освіти на рівень цифрової культури педагогів. Більшість існуючих досліджень фокусуються на техніч-

них аспектах цифрової трансформації освіти, недостатньо уваги приділяючи питанням управління змінами та ролі керівника у цьому процесі.

Варто зазначити, що розвиток цифрової культури педагогів є ключовим фактором успішної інтеграції цифрових технологій у освітній процес, що сприяє підвищенню якості освіти та підготовки учнів до життя у цифрову епоху. Основними трендами сучасної системи освіти є персоналізація навчання, адаптивне навчання, розвиток неформальної освіти, відкритість і доступність освіти, мобільне навчання [1].

У сучасному світі цифрові компетентності стають необхідними для успішної професійної діяльності та соціальної адаптації. Цифрова трансформація освіти вимагає від керівників закладів освіти нових компетентностей та лідерських якостей, що

дозволять їм ефективно керувати процесом змін та мотивувати педагогів до професійного розвитку. Важливим елементом в підготовці нових кадрів є безперервний професійний розвиток, який пов'язаний з інноваційними методами, здатністю до навчання впродовж життя, здатністю проводити та формувати зворотний зв'язок [2].

Вирішення даної проблеми потребує проведення комплексних досліджень, спрямованих на визначення впливу різних стилів лідерства на розвиток цифрової культури педагогів; ідентифікацію ефективних стратегій управління процесом цифрової трансформації освіти; розробку рекомендацій щодо розвитку лідерського потенціалу керівників закладів освіти у цифрову епоху. Результати таких досліджень сприятимуть успішній реалізації цифрової трансформації освіти та підвищенню якості освітніх послуг в Україні.

2. Літературний огляд

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо впливу лідерського стилю керівника закладу загальної середньої освіти на розвиток цифрової культури педагогів свідчить, що актуалізуються такі напрямки досліджень, як освітнє лідерство та інноваційна модель підвищення кваліфікації педагогів в умовах сталого розвитку, а саме у працях А. Сидоренко, Л. Єрмоленко, Л. Горошкової [3]. Професійну компетентність викладачів з розробкою профілю компетенцій та освітнє лідерство було описано у працях Ю. Бреуса, З. Юринця, Р. Юринця, Л. Гнилянської, В. Міляєвої [4], адже саме в роботах цих авторів описано розвиток управлінських компетенцій в системі управління людським капіталом.

Тема лідерства в освіті є дуже поширеною як в загальній середній освіті, так і у вищій, про що свідчать дослідження О. Паламарчук [5], які описані в навчальному посібнику. О. Буйницька, Л. Варченко-Троценко та Б. Грицеляк в своїх працях описали детально процес цифровізації закладу освіти та роль в цифровізації керівника закладу освіти [6]. С. Солодовников, А. Бондаренко, М. Житар описали імідж закладів вищої освіти, де дуже чітко аргументували те, що поряд із традиційними детермінантами та управлінням, сьогодні необхідно враховувати нові фактори, які відображають цифровий рівень представленості та комунікації закладів освіти в інтернет-просторі [7].

Аналізуючи дослідження закордонних вчених ми побачили, що процеси цифровізації та його вплив на управлінську діяльність описані в працях О. Скара [8]. З. Аббас, В. Цзян, Х. Замін, Т. Азам дуже детально описали посередницьку роль трансформаційного лідерства на прикладі Китаю [9].

І. Шоробура описує стиль керівництва, як цілісну систему методів, способів, прийомів впливу керівника освітньої установи на колектив з метою виконання управлінських функцій на основі певних індивідуально-типологічних особливостей [10].

Дослідження І. Драча, а саме особливості лідерства та його взаємозв'язку із побудовою управлінської команди у навчальному закладі підкреслюють важливість лідерської підтримки у процесі впровадження інновацій [11].

Існує багато характеристик сильного лідерства, які базуються на потребах організації. Сильне почуття моральної мети, чітке розуміння динаміки змін, наявність академічного та емоційного інтелекту та здатність спілкуватися з людьми, демонстрація відданості розвитку та обміну новими ідеями та знаннями та здатність бути послідовним у середині хаос є деякими загальними характеристиками сильного лідерства [12].

У працях закордонних вчених описані: авторитарний, ліберальний, демократичний, ситуативний, непослідовний, партисипативний, фасилітативний, трансформаційний та інші стилі лідерства [13].

Цифрова компетентність характеризується такими параметрами: цифровою та інформаційною грамотністю; сформованими навичками щодо комунікації, співпраці й створення цифрового контенту (зокрема програмування); набутими знаннями з основ кібербезпеки та усунення цифрових проблем [14].

Незважаючи на зростаючу кількість досліджень, в цій галузі залишаються прогалини, які потребують подальшого вивчення. Зокрема:

- вплив різних стилів лідерства на конкретні аспекти ЦК педагогів;
- роль лідера у подоланні бар'єрів на шляху до розвитку ЦК педагогів;
- ефективність різних стратегій розвитку лідерського потенціалу керівників ЗЗСО у цифрову епоху;
- вплив цифрової трансформації на роль та функції керівника ЗО.

3. Мета та завдання дослідження.

Метою статті є глибоке висвітлення підходів до розуміння ролі та різних стилів лідерства у розвитку цифрової культури педагогів та сприяння підвищенню ефективності управління освітою в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення даної мети були поставлені такі завдання:

1. Проаналізувати особливості трансформаційного та транзакційного стилів лідерства та їхній вплив на формування цифрової культури педагогів.
2. Дослідити взаємозв'язок між стилем управління керівника закладу освіти та рівнем цифрової компетентності педагогів.
3. Оцінити рівень підтримки педагогів у розвитку цифрових навичок з боку керівництва та визначити ключові фактори ефективного управління цифровою трансформацією освіти.
4. Виявити основні перешкоди у впровадженні цифрових технологій в освітньому процесі та запропонувати рекомендації для їх подолання через управлінські стратегії.

4. Матеріали і методи

У процесі проведення дослідження використовувалися матеріали офіційних сайтів закладів загальної середньої освіти, інтернет-ресурси, навчальні, методичні та наукові фахові джерела. Крім того, у дозволеному обсязі застосовувалися технології штучного інтелекту для обробки та аналізу даних.

Для виконання поставлених завдань було використано такі методи дослідження:

а) анкетування педагогів дозволило отримати емпіричні дані щодо рівня цифрової культури, стилів керівництва та підтримки цифрової трансформації з боку адміністрації освітніх закладів;

б) порівняльний метод допоміг зіставити вплив різних стилів лідерства на цифрову компетентність педагогів та визначити сильні й слабкі сторони кожного з підходів;

в) метод аналізу та узагальнення сприяв систематизації отриманих даних, виокремленню основних тенденцій і формулюванню висновків щодо ефективності управлінських стратегій у процесі цифровізації освіти.

Використання цих методів у поєднанні з технологіями штучного інтелекту дозволило глибше проаналізувати отримані результати та підвищити об'єктивність дослідження.

Для експериментального підтвердження нашої гіпотези щодо впливу стилів лідерства на цифрову культуру педагогів було проведено опитування 50-ти педагогів та дослідження щодо відповідності стилю управління керівника ЗЗСО з їх впливом на розвиток

цифрової культури педагогів. Для цього була розроблена анкета і запропоновано запитання.

В анкетуванні взяли участь педагоги Приватних закладів загальної середньої освіти ТОВ "Академія сучасної освіти". Всі учасники були попередньо поінформовані про мету дослідження, умови участі та використання отриманих даних, а інформована згода була отримана в усній формі. При організації дослідження було забезпечено анонімність та добровільність участі педагогів, і всі респонденти мали змогу відмовитися від анкетування на будь-якому етапі без жодних негативних наслідків. Зібрані дані використовують в загальному вигляді для наукових та освітніх цілей.

5. Результати дослідження та їх обговорення

5.1. Теоретична складова

Теоретичну основу дослідження впливу трансформаційного та транзакційного стилів лідерства керівника закладу загальної середньої освіти на розвиток цифрової культури педагогів складають ключові теорії лідерства (рис. 1) та мотивації (рис. 2).

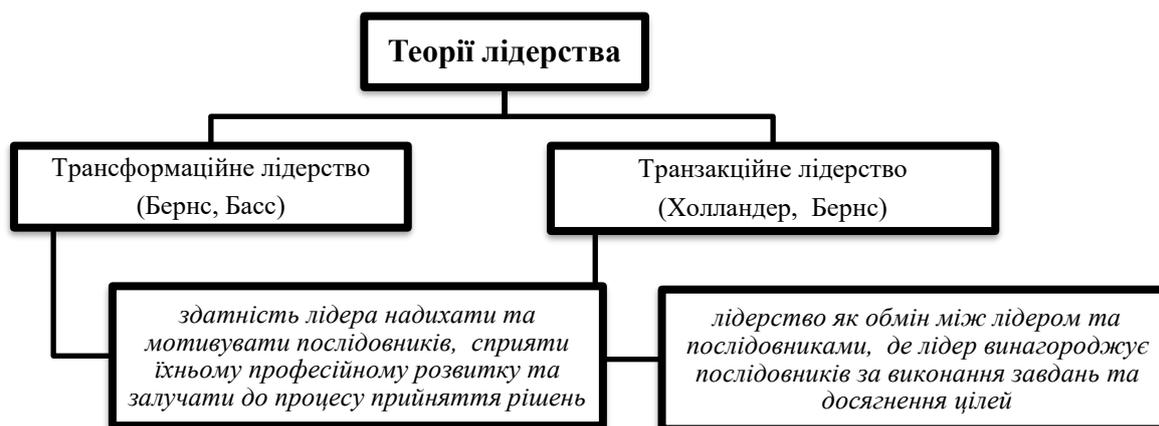


Рис. 1. Теорії лідерства

Трансформаційні лідери створюють бачення майбутнього, демонструють високі етичні стандарти та піклуються про індивідуальні потреби своїх послідовників. Тоді, як транзакційні лідери фокусуються на контролі, дотриманні правил та ефективності ро-

боти. Сучасний керівник мусить чітко визначати та усвідомлювати основні завдання лідера управлінської команди компетентних фахівців, які тісно співвідносяться з основними управлінськими функціями керівника [15].

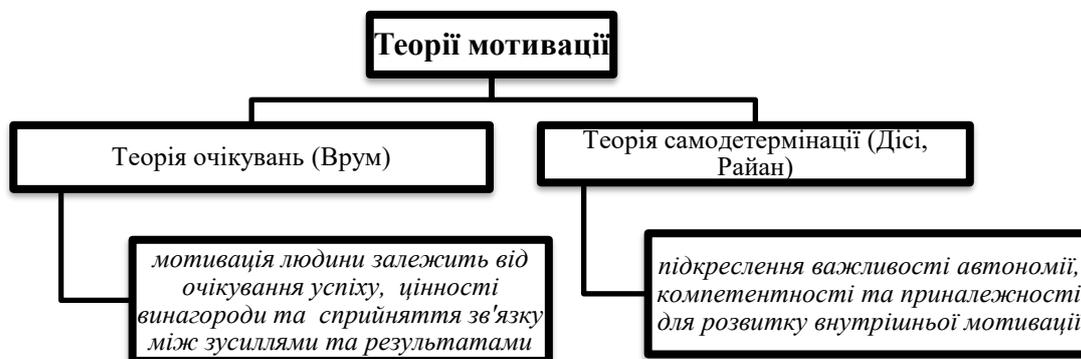


Рис. 2. Теорії мотивації

Теорія очікувань може пояснити, як лідерський стиль керівника впливає на мотивацію педагогів до використання цифрових технологій. Теорія самодетермінації може допомогти зрозуміти, як лідерський стиль керівника впливає на бажання педагогів навчатися та використовувати цифрові технології.

Узагальнюючи різні визначення цифрової культури нами сформульовано наступне її поняття: *цифрова культура* – це сукупність цінностей, пере-

конань, знань та навичок, необхідних для ефективного використання цифрових технологій.

Керівник закладу освіти відіграє ключову роль у розвитку цифрової культури педагогів. Його управлінські рішення та лідерський стиль безпосередньо впливають на мотивацію, ставлення та компетентності педагогічного колективу. Способи, як керівник може впливати на цифрову культуру педагогів показані на рис. 3.

Створення сприятливого освітнього середовища	Розвиток цифрової компетентності педагогів	Мотивування педагогів	Розвиток лідерського потенціалу
<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення доступу до цифрових технологій, • створення просторів для експериментування та інновацій, • підтримка ініціатив педагогів. 	<ul style="list-style-type: none"> • організація тренінгів, семінарів та майстер-класів, • надання доступу до освітніх ресурсів, • стимулювання самоосвіти. 	<ul style="list-style-type: none"> • визнання та заохочення успіхів у використанні цифрових технологій, • створення системи заохочень, • залучення педагогів до прийняття рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> • делегування повноважень, • надання педагогам можливості брати на себе відповідальність, • сприяння їхньому професійному зростанню.

Рис. 3. Вплив керівника ЗСО на розвиток цифрової культури педагогів

Важливою умовою виховання лідерства є надання власного прикладу. Функції лідера освітнього закладу «управління комунікаціями» та «управління персоналом» пов'язані з організацією груп та налагодження зв'язків у середині групи та між групами [16].

Трансформаційний стиль лідерства сприяє підвищенню мотивації, задоволеності роботою та готовності педагогів до використання цифрових технологій. Трансформаційні лідери створюють атмосферу довіри та взаємопідтримки, надихають педагогів на професійний розвиток та залучають їх до процесу прийняття рішень. Тоді, як *транзакційний стиль лідерства* може призводити до зниження мотивації та творчої активності педагогів. Транзакційні лідери фокусуються на контролі та дотриманні правил, що може стримувати розвиток цифрової культури.

Транзакційне і трансформаційне керівництво не слід розглядати як два протилежних підходи до управ-

ління закладом освіти, оскільки другий стиль можна створити тільки на основі першого. Трансформаційне керівництво в набагато більшій мірі сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці і більш високої задоволеності педагогів своєю роботою. Важливу роль у визначенні лідерського стилю відіграє емоційний інтелект лідера. [17].

Сучасний керівник – це лідер команди. Він має володіти навичками ефективної комунікації, вміти надавати конструктивний фідбек, делегувати повноваження та довіряти своїм колегам, при цьому чітко розуміючи, коли потрібно втрутитися, а коли надати свободу дій.

5. 2. Експериментальна складова

Результати проведеного опитування педагогів наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Результати проведеного опитування на визначення лідерського стилю керівників ЗСО

Запитання анкети	Відповіді (к-ть голосів)
1	2
1. Спосіб прийняття рішення вашим керівником: – самостійно, без консультацій з колективом; – після обговорення з педагогічним колективом, враховуючи різні думки; – делегує прийняття рішень іншим членам адміністрації або педагогам.	15 30 5
2. Спосіб мотивації педагогів до професійного розвитку: – використовує систему матеріальних заохочень та покарань; – створює сприятливу атмосферу для професійного зростання, підтримує ініціативи педагогів; – не приділяє особливої уваги мотивації педагогів.	10 35 5

Продовження Таблиці 1

1	2
3. Реакція керівника на помилки та невдачі педагогів – критикує та карає за помилки; – допомагає розібратися в причинах помилок та знайти шляхи їх виправлення; – ігнорує помилки та невдачі.	0 32 18
4. Відношення керівника до інновацій та нових технологій в освіті: – підтримує впровадження інновацій та сприяє розвитку цифрової культури педагогів; – ставиться до інновацій з обережністю, побоюючись можливих ризиків; – не вважає інновації та цифрові технології важливими для освітнього процесу.	37 6 7
5. Стиль спілкування керівника з педагогами: – авторитарний, директивний; – демократичний, партнерський; – пасивний, ухиляється від спілкування.	11 34 5
6. Наскільки комфортно ви почуваетесь, використовуючи цифрові технології в освітньому процесі? – дуже комфортно, впевнено володію цифровими інструментами; – відносно комфортно, але потребує додаткового навчання та підтримки; – некомфортно, відчуваю труднощі у використанні цифрових технологій.	36 9 5
7. Які цифрові інструменти ви використовуєте у своїй педагогічній діяльності? – онлайн-платформи для дистанційного навчання (Zoom, Google Meet, Teams); – інтерактивні навчальні ресурси (освітні портали, онлайн-курси); – інструменти для створення мультимедійного контенту (презентації, відео); – інструменти для спільної роботи та комунікації (Google Docs, Trello).	44 48 36 2
8. Як часто ви проходите курси підвищення кваліфікації з питань використання цифрових технологій в освіті? – регулярно, кілька разів на рік; – рідко, раз на рік або рідше; – ніколи не проходив(ла).	30 13 7
9. Чи відчуваєте ви підтримку з боку керівництва у розвитку своєї цифрової компетентності? – так, керівництво заохочує та підтримує розвиток цифрової культури педагогів; – так, але рідко; – ні, керівництво не приділяє цьому питанню достатньої уваги.	39 7 4
10. На вашу думку, що найбільше заважає розвитку цифрової культури педагогів у вашому навчальному закладі? – нестача часу для освоєння нових технологій; – недостатнє фінансування; – недостатня технічна підтримка.	25 15 10

Аналізуючи результати опитувань ми отримали наступну інформацію.

1. *Прийняття рішень керівником.* Більшість педагогів (60 %) зазначили, що керівник зазвичай приймає рішення після обговорення з колективом, що характерно для трансформаційного стилю лідерства. 30 % вказали на прийняття рішень одноосібно, що свідчить про прояви транзакційного стилю, а 10 % зауважили на поєднанні обох підходів залежно від ситуації.

2. *Мотивація до професійного розвитку.* 70 % респондентів зазначили, що керівник мотивує їх через підтримку інноваційних ідей і пропозицій, що є ознакою трансформаційного лідерства. 20 % вказали на матеріальні стимули як основний мотиватор, що характерно для транзакційного стилю, а 10 % відчувають нестачу мотивації з боку керівництва.

3. *Реакція на помилки та невдачі.* 65 % педагогів відзначили, що керівник підтримує їх у випадку помилок, допомагаючи вчитися на них, що відповідає трансформаційному підходу. 25 % зазначили, що

керівник реагує на помилки досить критично, що є проявом транзакційного стилю. Решта 10 % відповіли, що реакція керівника залежить від конкретної ситуації.

4. *Ставлення до інновацій та нових технологій.* 75 % респондентів підкреслили, що їхній керівник активно підтримує впровадження нових технологій, що є показником трансформаційного лідерства. 15 % зазначили, що керівник проявляє стриманість до інновацій, а 10 % вважають, що керівник орієнтується на традиційні підходи.

5. *Стиль спілкування з педагогами.* 68 % педагогів охарактеризували стиль спілкування керівника як відкритий і демократичний, що відповідає трансформаційному стилю. 22 % відзначили більш формальний та ієрархічний підхід, що відповідає транзакційному стилю. 10 % зазначили на змішаний підхід у спілкуванні.

6. *Комфорт використання цифрових технологій.* 72 % педагогів відзначили високий рівень комфорту при використанні цифрових технологій у осві-

тньому процесі, що свідчить про ефективну підтримку з боку керівництва. 18 % респондентів відчувають певні труднощі, а 10 % зазначили, що їм потрібна додаткова допомога.

7. *Цифрові інструменти у педагогічній діяльності.* Найбільш популярними цифровими інструментами серед педагогів є Онлайн-платформи для дистанційного навчання (Zoom, Google Meet, Teams), інтерактивні навчальні ресурси (освітні портали, онлайн-курси), інструменти для створення мультимедійного контенту (презентації, відео).

8. *Курси підвищення кваліфікації.* 60 % респондентів регулярно проходять курси підвищення кваліфікації з питань використання цифрових технологій. 25 % педагогів відзначили, що курси проходять нерегулярно, і 15 % зазначили на нестачу часу або можливостей для підвищення кваліфікації.

9. *Підтримка у розвитку цифрової компетентності.* 78 % педагогів відчувають значну підтримку з боку керівництва у розвитку своєї цифрової компетентності. 15 % зазначили, що підтримка є, але її недостатньо, і лише 7 % вважають, що підтримка відсутня.

10. *Перешкоди у розвитку цифрової культури.* Основними перешкодами, на думку педагогів, є нестача часу для освоєння нових технологій (50 %), недостатнє фінансування (30 %) та недостатня технічна підтримка (20 %).

Дослідження підтвердило важливість лідерського стилю керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) для розвитку цифрової культури педагогів. Основні результати дослідження вказують на те, що трансформаційний стиль лідерства керівника ЗЗСО має значний позитивний вплив на розвиток цифрової культури педагогів. Педагоги, які працюють під керівництвом трансформаційних лідерів, демонструють вищий рівень комфорту при використанні цифрових технологій. Вони активніше беруть участь у підвищенні кваліфікації та отримують більшу підтримку у своєму професійному розвитку.

Обидва стилі лідерства мають свої сильні та слабкі сторони у впливі на цифрову культуру педагогів. Трансформаційний стиль сприяє глибокій мотивації та творчості, тоді як транзакційний стиль забезпечує чітке дотримання встановлених норм і процедур. Оптимальним є баланс між цими підходами залежно від потреб та умов закладу освіти.

Обмеження дослідження. Варто зазначити, що дослідження проводилося в умовах конкретного навчального закладу, що може обмежувати узагальненість висновків. Недостатня кількість емпіричних даних щодо впливу інших стилів лідерства на цифрову культуру також потребує додаткових досліджень.

Виявлення основних перешкод у впровадженні цифрових технологій та розробка рекомендацій засвідчило, що ключовими бар'єрами залишаються нестача часу, недостатнє фінансування та обмежена технічна підтримка. Запропоновано стратегії подолання цих викликів шляхом збалансованого поєднання трансформаційного і транзакційного стилів управління, що дозволить ефективно керувати процесом цифрової трансформації в освіті.

Таким чином, дослідження підтвердило важливість стилю лідерства керівника закладу освіти у розвитку цифрової культури педагогів та запропонувало шляхи підвищення ефективності управління освітою в умовах цифрової трансформації.

Перспективи подальших досліджень мають потенціал для значного впливу на розвиток цифрової культури педагогів і підвищення якості освіти в умовах стрімкого технологічного прогресу, адже процеси цифровізації педагогічної галузі в національній освітній системі перебувають у стані активного розвитку [18]. Автори [19] рекомендують навчальним закладам посилити навчання управлінню проектами, запровадивши змішане навчання, наголошуючи на критичному мисленні та віддаючи пріоритет безперервному оцінюванню та орієнтованим на учня підходам.

Щоб залишитись актуальними та забезпечити стійкість та адаптивність освіти, необхідне суттєве переосмислення філософії управління. Розуміння того, що керівники в епоху діджиталізації – це лідери, які впроваджують найкращі підходи цифрової трансформації, поєднуючи технології та людський капітал, є ключовим [20].

На основі отриманих даних слід розробити практичні рекомендації для керівників ЗЗСО щодо впровадження трансформаційного стилю лідерства, орієнтованого на підтримку та розвиток цифрової компетентності педагогів.

6. Висновки

1. Аналіз особливостей трансформаційного та транзакційного стилів лідерства підтвердив, що трансформаційний стиль керівництва сприяє розвитку цифрової культури педагогів, мотивуючи їх до активного впровадження інноваційних технологій, тоді як транзакційний стиль більше орієнтований на контроль та дотримання процедур.

2. Дослідження взаємозв'язку між стилем управління та рівнем цифрової компетентності педагогів показало, що керівники, які використовують трансформаційний підхід, забезпечують педагогам вищий рівень підтримки у розвитку цифрових навичок, що позитивно впливає на їхню впевненість і готовність до цифрових змін.

3. Оцінка рівня підтримки педагогів у розвитку цифрових навичок продемонструвала, що більшість опитаних педагогів відчувають значну підтримку керівництва, що сприяє їхній цифровій компетентності. Водночас виявлено необхідність удосконалення системи професійного розвитку, зокрема через розширення доступу до курсів підвищення кваліфікації.

4. Дослідження засвідчило, що стиль лідерства керівника закладу загальної середньої освіти відіграє ключову роль у розвитку цифрової культури педагогів. Основними перешкодами у цифровій трансформації ЗЗСО є невисокий рівень цифрової культури педагогів, недостатня технічна підтримка та обмежене фінансування. Запропоновані управлінські стратегії передбачають розвиток цифрового лідерства, впровадження адаптивних моделей навчання та створення сприятливого середовища для інновацій. Використання цих підходів

стане передумовою формування стійкої цифрової культури шляхом ефективної інтеграції цифрових технологій, що, в свою чергу, покращить якість освітнього процесу та підвищить конкурентоспроможність закладів освіти.

Конфлікт інтересів

Автор декларує, що не має конфлікту інтересів стосовно даного дослідження, в тому числі фінансового, особистісного характеру, авторства чи іншого характеру, що міг би вплинути на дослідження та його результати, представлені в даній статті.

Фінансування

Дослідження проводилося без фінансової підтримки.

Доступність даних

Рукопис не має пов'язаних даних.

Використання засобів штучного інтелекту

В статті використані технології штучного інтелекту у допустимих рамках для надання власних перевічених даних, що описано у розділі з методикою дослідження.

Література

1. Чичкань І., Спасітелева С., Жданова, Ю. (2021). Освітнє середовище для формування культури безпекового поводження у кіберпросторі при підготовці фахівців з економіки та управління. Інформаційні технології і засоби навчання, 84 (4), 354–375. <https://doi.org/10.33407/itlt.v84i4.3646>
2. Когут, У., Сікора, О., Вдовичин, Т. (2022). Формування індивідуальної освітньої траєкторії вчителя з розвитку цифрової компетентності. Інформаційні технології і засоби навчання, 91 (5), 186–204. <https://doi.org/10.33407/itlt.v91i5.5006>
3. Сидоренко, В., Єрмоленко, А., Горошкова, Л. (2021). Школа лідерів професійної освіти як інноваційна модель підвищення кваліфікації педагогів в умовах сталого розвитку: цифровий програмно-методичний комплекс. Біла Церква: БІНПО, 114.
4. Міляєва, В. (2021). Освітнє лідерство: від теорії до практики. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 296.
5. Паламарчук, О. (2016). Викладання в університеті на засадах лідерства. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 40.
6. Буйницька, О., Варченко-Троценко, Л., Грицеляк, Б. (2020). Цифровізація закладу вищої освіти. Освітологічний дискурс, 1, 64–79.
7. Solodovnikov, S., Bondarenko, A., Zhytar, M. (2024). Image of Higher Education Institutions: Main Components and Determinants. *Marketing and Management of Innovations*, 15 (2), 162–176. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.2-12>
8. O Skaar, Ø. O. (2024). A Call for Bildung. Addressing the Challenges of a Digitalized Education. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 19 (2), 101–111. <https://doi.org/10.18261/njdl.19.2.4>
9. Abbas, Z., Song Jiang, W., Fakhar Zaman, H. M., Azam, T. (2024). The Mediating Path of Transformational Leadership: A Cross-Sectional Study in Chinese Context. *Marketing and Management of Innovations*, 15 (2), 140–161. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.2-11>
10. Шоробура, І. (2022). Стилї управління в закладах освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, 83, 226–230. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2022.83.40>
11. Драч, І. І. (2015). Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. *ScienceRise*, 2 (1 (7)), 63–67. <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2015.37059>
12. Hilliard, A. T. (2010). Student Leadership At The University. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 7 (2). <https://doi.org/10.19030/tlc.v7i2.93>
13. Бондарчук, О., Нежинська, О. (2017). Лідерство у діяльності керівника освітньої організації. Київ, 36.
14. Ашихміна, Н. (2021). Використання засобів ІКТ для формування фахової компетентності майбутніх учителів музичного мистецтва. Інформаційні технології і засоби навчання, 82 (2), 63–76. <https://doi.org/10.33407/itlt.v82i2.3313>
15. Бондарчук, О., Філь, О., Ковальчук, В., Жабенко, Л. (2015). Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера. Київ, 116.
16. Нестуля, С. (2019). Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту в освітньому середовищі університету. [Дис. д-ра пед. наук].
17. Гоулман, Д., Боїціс, Р., Маккі, Е. (2019). Емоційний інтелект лідера. Харків: Наш формат, 288.
18. Хижняк, І., Власенко, К., Вікторенко, І., Величко, В. (2021). Готовність майбутніх фахівців початкової освіти до застосування цифрових засобів навчання в професійній діяльності. Інформаційні технології і засоби навчання, 86 (6), 106–122. <https://doi.org/10.33407/itlt.v86i6.3666>
19. Attipoe, S. G. (2024). Project management pedagogy: cultivating critical thinking skills in higher education. *Advanced Education*, 12 (24), 151–172. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.296878>
20. Mytروفanova, H., Yevtushenko, O., Hlukhyu, A., Lugovyy, M. (2024). Methodological principles of implementing artificial intelligence into organizational management system. *Academic Review*, 2 (61), 173–189. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-12>

Received 09.01.2025

Received in revised form 06.02.2025

Accepted 20.02.2025

Published 31.03.2025

Галина Олегівна Германсон, аспірантка, кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти, Навчально-наукового інституту менеджменту та психології, Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, вул. Січових стрільців, 52-А, м. Київ, Україна, 04053

E-mail: galynagermanson@uem.edu.ua