

**СЕКЦІЯ ЗА ТЕМАТИЧНИМ НАПРЯМОМ 1
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН: НОВІ МОДЕЛІ
І ТЕХНОЛОГІЇ**

**SECTION ON THEMATIC AREA 1
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE CONTEXT
OF CHANGE: NEW MODELS AND TECHNOLOGIES**

Ірина Білоус,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри освітології і педагогіки,
Західноукраїнський національний університет

**ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ПРОЄКТНІ ПІДХОДИ ДО
ВПРОВАДЖЕННЯ ДИСТАНЦІЙНИХ ОСВІТНІХ І НАУКОВИХ РІШЕНЬ**

Цифрова трансформація вищої освіти сьогодні розглядається як один із ключових чинників її конкурентоздатності та стійкості до кризових викликів. У Концепції розвитку цифрових компетентностей громадян України (2021) наголошено, що вища освіта має забезпечити формування цифрових умінь усіх учасників освітнього процесу, а заклади освіти – діяти як осередки цифрової культури та інноваційної діяльності [2]. Паралельно проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року, представлений МОН України, акцентує необхідність цілісних цифрових стратегій закладів освіти, що охоплюють управління, освітній процес і наукову діяльність [3]. Аналіз досліджень О. Дущенко [1], С. Гринюк і І. Зайцевої [4], В. Кременя та ін. [6] показує, що цифровізація часто реалізується фрагментарно: окремі платформи та сервіси не інтегровані в єдину стратегію розвитку ЗВО, а дистанційні освітні й наукові послуги не розглядаються як цілісний проєктний портфель. Як бачимо, постає потреба в такій моделі цифрової стратегії, яка поєднує управлінський, освітній і науковий виміри на основі проєктної діяльності та сучасних технологій дистанційних сервісів.

Спираючись на згадані джерела, цифрову стратегію закладу вищої освіти пропонуємо розуміти як довгостроковий програмний документ, що визначає бачення, цілі, проєктний портфель і показники ефективності цифрової трансформації ЗВО в трьох взаємопов'язаних вимірах: управлінському, освітньому та науковому. На нашу думку, ключовим принципом такої стратегії має бути проєктність: перехід від разових ініціатив до системи взаємопов'язаних проєктів і програм, керованих єдиним офісом цифрової трансформації.

По-перше, результати досліджень О. Дущенко [1] і В. Кременя з колегами [6] свідчать, що ефективна цифровізація можлива лише за умови цілісної цифрової екосистеми, яка передбачає інтеграцію ІКТ-інфраструктури, платформ дистанційного навчання, електронного документообігу та аналітичних сервісів. Таким чином, цифрова стратегія ЗВО має включати проєкти з модернізації

мережевої інфраструктури, впровадження єдиної LMS, розвитку електронних кабінетів здобувачів і викладачів, створення інституційного репозитарію, системи аналітики освітніх даних тощо.

По-друге, особливе місце посідає проектування дистанційних освітніх і наукових послуг. Дослідження С. Гринюк та І. Зайцевої показують, що цифровізація освітнього процесу у вищій школі стає визначальним чинником її розвитку саме тоді, коли цифрові сервіси підтримують гнучкі, змішані й дистанційні формати навчання, а не дублюють традиційні лекції [4]. У цьому контексті цифрова стратегія має передбачати:

- розроблення проєктів онлайн-курсів і мікрокурсів, які інтегруються в освітні програми ЗВО;
- створення віртуальних наукових семінарів, вебінарів, літніх шкіл у дистанційному форматі;
- впровадження сервісів електронного супроводу наукових досліджень (електронні журнали, системи менеджменту бібліографії, онлайн-консультації наукових керівників, віртуальні наукові спільноти).

По-третє, важливим елементом цифрової стратегії є розвиток цифрових і проєктних компетентностей усіх учасників освітнього процесу. У Концепції розвитку цифрових компетентностей визначено рамку цифрових умінь для громадян, педагогів та керівників освіти [2]. На нашу думку, ЗВО доцільно доповнити її внутрішньою «матрицею компетентностей» для своїх працівників і здобувачів, у якій цифрові навички безпосередньо пов'язуються з участю у проєктній діяльності: від участі у студентських цифрових проєктах до координації міжкафедральних проєктів цифрової трансформації університету.

По-четверте, курс «Проєктна діяльність в закладах освіти» у ЗВО може стати інструментом «залученої цифрової трансформації». Як показують міжнародні дослідження проєктного навчання у вищій освіті [7], студентоцентричні проєкти в цифровому середовищі не лише розвивають професійні компетентності, а й сприяють спільному проектуванню змін в університеті. Як бачимо, у рамках навчальних дисциплін студенти можуть розробляти реальні мікропроєкти для цифрової стратегії ЗВО: чат-боти для абітурієнтів, інтерактивні онлайн-модулі для змішаного навчання, цифрові карти сервісів університету, прототипи платформ для проведення дистанційних наукових конференцій тощо.

По-п'яте, реалізація цифрової стратегії потребує зрілого проєктного управління. Узагальнення висновків українських дослідників цифровізації освіти [5; 6] дозволяє виокремити типові ризики: нерівний доступ до техніки та інтернету, перевантаження викладачів, фрагментарність ІКТ-рішень, загрози академічній доброчесності. Отже, портфель цифрових проєктів ЗВО має включати інструменти управління ризиками, систему моніторингу якості дистанційних освітніх і наукових послуг, внутрішні регламенти щодо захисту даних, авторського права, академічної доброчесності.

Таким чином, цифрова стратегія закладу вищої освіти має спиратися на проєктні підходи, що забезпечують цілісність і керованість процесу цифрової

трансформації, а також інтеграцію дистанційних освітніх і наукових рішень у загальну політику розвитку ЗВО. На нашу думку, поєднання системної цифрової стратегії з освітніми курсами проєктного спрямування створює умови для формування в ЗВО внутрішньої проєктно-орієнтованої культури, у якій студенти, викладачі й адміністрація спільно конструюють цифрову екосистему університету. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою ефективності таких моделей на прикладі конкретних ЗВО, а також з розробленням індикаторів якості цифрових освітніх і наукових послуг у контексті європейських підходів до якості вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Дущенко, О. (2021). Сучасний стан цифрової трансформації освіти. *Фізико-математична освіта*, 28(2), 40–45. <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2021-028-2-007>

2. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovih-kompetentnostej-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi-167-030321> (дата звернення: 25.11.2025).

3. Проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. МОН України, 2021. URL: <https://mon.gov.ua/news/kontseptsiya-tsifrovoi-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zapros hue-do-gromadskogo-obgovorennya> (дата звернення: 25.11.2025).

4. Гринюк С., Зайцева І. Особливості цифровізації освітнього процесу у вищій школі як визначальний чинник її розвитку. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2022. № 2(133). С. 131–137. URL: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2022.2.17>

5. Корнят В., Романишин Ю., Голярдик Н. Цифровізація освіти України: перспективи та ризики сьогодення. *Innovatsiina pedahohika*. 2022. Вур. 53(1). С. 155–159. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2022/53.1.30>

6. Кремень В. Г., Биков В. Ю., Ляшенко О. І. та ін. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи : наукова доповідь загальним зборам НАПН України, 18-19 листопада 2022 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2022. Т. 4, № 2. С. 1–49. URL: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4223>

7. Žerovnik A., Šerbec N. I. Project-based learning in higher education. In: Vaz de Carvalho C., Bauters M. (eds.). *Technology Supported Active Learning: Student-Centered Approaches*. Singapore : Springer, 2021. P. 31–57. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-16-2082-9_3