



Георгій Яковенко – здобувач наукового ступеня, Донбаський державний педагогічний університет, м. Дніпро, Україна.

Коło наукових інтересів: підготовка управлінських кадрів, методичні аспекти використання цифрових технологій в освіті.

 h.r.yakovenko@gmail.com

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

УДК 378.147:37.091.113:004

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2025-4-89-97>

Подано до редакції: 17.10.2025

Прийнято після рецензування: 26.11.2025

Затверджено до друку: 22.12.2025

Опубліковано: 24.12.2025

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАГІСТРАНТІВ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. У статті висвітлено проблему формування готовності майбутніх магістрів освіти до управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації вищої школи. Готовність розглядається як інтегроване утворення, що поєднує мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та особистісний компоненти. Наголошено, що цифровізація освітнього процесу зумовлює потребу в спеціально створених педагогічних умовах, які сприяють розвитку всіх складових готовності майбутніх управлінців.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення педагогічних умов формування готовності магістрантів до управлінської діяльності засобами цифрового середовища, а також окреслення особливостей їх запровадження у професійну підготовку. Методологічну основу становлять аналіз і синтез наукових джерел, системно-структурний підхід, моделювання та прогностичні методи.

На підставі аналізу українських і зарубіжних публікацій обґрунтовано три педагогічні умови: 1) створення цифрового освітнього середовища, орієнтованого на формування мотиваційно-ціннісного ставлення до управлінської діяльності; 2) інтеграція цифрових засобів у процес розвитку когнітивної та діяльнісної складових управлінської компетентності; 3) організація рефлексивно-діяльнісної взаємодії у цифрових платформах з метою розвитку особистісних якостей майбутніх керівників освіти. Показано, що реалізація цих умов забезпечує єдність професійної мотивації, знань, практичних умінь та особистісних характеристик, необхідних для ефективного освітнього менеджменту.

Зроблено висновок, що педагогічні умови виступають системоутворювальним чинником підготовки магістрантів, а їх реалізація в цифровому середовищі підвищує якість освітнього процесу та сприяє формуванню конкурентоспроможних фахівців. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделі практичного впровадження визначених умов та створенні інструментарію для діагностики рівня готовності майбутніх магістрів освіти до управлінської діяльності.

Ключові слова: управлінська діяльність; магістранти; готовність до управлінської діяльності; педагогічні умови; цифрове середовище; управлінська компетентність; цифровізація освіти.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку вищої освіти в Україні характеризується глибокими трансформаціями, зумовленими цифровізацією суспільства та зростанням ролі управлінської компетентності в діяльності педагогічних працівників. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення особливого значення набуває підготовка керівників нового покоління, здатних ефективно управляти закладами освіти, впроваджувати інновації й використовувати ресурси цифрового середовища.

Нормативно-правову основу дослідження становлять чинні закони та стратегії, які визначають зміст і спрямованість підготовки майбутніх магістрів освіти. Так, у Законі України «Про освіту» (2017, зі змінами) цифрова компетентність окреслюється як одна з ключових складових професійної діяльності педагогічних і науково-педагогічних працівників, тоді як Закон України «Про вищу освіту» (2014, зі змінами) наголошує на необхідності формування у здобувачів вищої освіти управлінських і організаційних умінь, важливих для професійної та громадської діяльності. Закон України «Про цифровізацію в Україні» (2021) визначає рамку цифрової трансформації суспільства і передбачає розвиток цифрових навичок у всіх сферах життя, зокрема й в освітній. Важливим орієнтиром для магістратури є Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» (2020), у якому безпосередньо акцентовано увагу на формуванні управлінської та цифрової компетентностей майбутніх магістрів освіти. Додатково підґрунтям виступає Національна рамка цифрової компетентності (2021), розроблена на основі моделі DigComp, що визначає комплекс цифрових умінь як орієнтир для професійної підготовки. У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки підкреслюється необхідність цифрової трансформації університетів та посилення управлінського потенціалу випускників магістратури. У міжнародному контексті актуальними є документи Європейської комісії, зокрема «Digital Education Action Plan 2021–2027», що орієнтує заклади вищої освіти на розвиток цифрової компетентності та лідерських навичок для управління освітніми змінами.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою в узгодженні освітньої політики України з європейськими тенденціями цифрової трансформації та необхідністю забезпечення підготовки магістрантів, здатних ефективно реалізовувати управлінську діяльність у цифровому середовищі. Педагогічні умови, які сприяють розвитку управлінської компетентності засобами цифрових технологій, стають важливим фактором якості професійної підготовки майбутніх фахівців та конкурентоспроможності вітчизняної системи освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Проблема формування управлінської компетентності майбутніх магістрів освіти засобами цифрових технологій дедалі активніше висвітлюється як у зарубіжних, так і у вітчизняних наукових дослідженнях.

У міжнародному контексті значну увагу приділено дослідженню цифрового лідерства у закладах вищої освіти. Так, Дж. Джеймсон та ін. (Jameson et al., 2022) у систематичному огляді окреслили рамку досліджень цифрового лідерства й підкреслили потребу в зрілих моделях управління університетами в умовах цифровізації. У тому ж руслі С. Томте та колеги (Tomte et al., 2024) концептуалізували професійну цифрову компетентність керівників закладів освіти, виокремивши її складові та значення для успішного лідерства в умовах 1 : 1 середовища.

Питання цифрової трансформації університетського навчання аналізує І. Рьо (Røe, 2022), наголошуючи на впливі європейських стратегій (зокрема *Digital Education Action Plan 2021–2027*) на зміну підходів до підготовки педагогів та управлінців. У роботі Х. Браво-Хайко та ін. (Bravo-Jaiso et al., 2025) запропоновано модель оцінювання зрілості цифрової трансформації у закладах вищої освіти, що враховує управлінський, освітній та організаційний виміри. Окрему увагу приділено інструментам розвитку цифрових компетентностей: Ж. Могас та ін.

(Mogas et al., 2023) показали значущість електронних портфоліо для підвищення автономності та рефлексивності студентів, а М. Азукас і Дж. Голлоуей (Azukas & Holloway, 2025) довели ефективність використання цифрових симуляцій для розвитку управлінських навичок майбутніх керівників.

Український науковий дискурс акцентує увагу на інтеграції управлінської та цифрової підготовки магістрантів. Зокрема Красильникова та ін. (2023) аналізують досвід формування управлінської компетентності магістрів професійної освіти, підкреслюють вагу практикоорієнтованих завдань. Подібні висновки подає Т. Фурсикова (2023), яка дослідила цифрову складову підготовки магістрів на прикладі зарубіжних освітніх програм. Важливим для нашої проблематики є дослідження організаційно-педагогічних умов підготовки майбутніх магістрів, де наголошено на системності й міждисциплінарності в забезпеченні освітнього процесу.

Проблему розвитку цифрової компетентності науково-педагогічних працівників, що безпосередньо впливає на підготовку магістрантів, відображено у працях Спіріна та ін. (2024). Водночас Ю. Ямполь (2024) підкреслює значення ІКТ для формування управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти, що може бути екстрапольовано й на систему вищої освіти. Значущими є також дослідження О. Боднар (2023), яка пропонує методику самооцінювання управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти.

Узагальнюючи результати досліджень, висвітлених у проаналізованих джерелах, можна зробити висновок, що сучасна наука розглядає формування управлінської компетентності майбутніх магістрів освіти у цифровому середовищі через кілька ключових векторів: розвиток цифрового лідерства, забезпечення цифрової зрілості закладів освіти, використання інноваційних інструментів (е-портфоліо, симуляції), а також організаційно-педагогічні умови, що забезпечують практикоорієнтовану підготовку здобувачів магістратури.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення педагогічних умов формування готовності до управлінської діяльності в майбутніх магістрів освіти засобами цифрового середовища, а також окреслення особливостей їх упровадження у процес підготовки фахівців.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс методів, що забезпечують досягнення поставленої мети, зокрема:

- аналіз, синтез та узагальнення наукових джерел – для виявлення стану розробленості проблеми у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, визначення теоретичних підходів до формування готовності до управлінської діяльності магістрантів у цифровому середовищі;
- порівняльний метод – для зіставлення вітчизняного та міжнародного досвіду підготовки магістрів освіти до управлінської діяльності із застосуванням цифрових технологій;
- системно-структурний підхід – для виокремлення та теоретичного обґрунтування педагогічних умов розвитку готовності до управлінської діяльності в майбутніх магістрів освіти;
- прогностичний метод – для визначення перспектив упровадження окреслених педагогічних умов у сучасну практику підготовки магістрів освіти.

Результати та обговорення. Готовність майбутніх магістрів освіти до управлінської діяльності у сучасній педагогічній науці розглядається як багатокомпонентне утворення, що інтегрує мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та особистісний компоненти. Мотиваційно-ціннісний компонент відображає усвідомлення значущості управлінської

діяльності, наявність стійкої мотивації до її провадження та прийняття професійних цінностей. Когнітивний компонент охоплює систему теоретичних знань із педагогіки, менеджменту, психології та суміжних наук, які необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Діяльнісний компонент характеризується сформованістю практичних умінь і навичок планування, організації, контролю й коригування освітнього процесу. Особистісний компонент передбачає розвиток таких якостей, як лідерство, комунікативність, відповідальність, стресостійкість та здатність до рефлексії (Яковенко, 2024).

Водночас формування цієї готовності не може відбуватися стихійно, а потребує створення цілеспрямованих педагогічних умов, які забезпечують інтеграцію навчально-наукової, практичної та особистісно орієнтованої діяльності магістрантів у цифровому освітньому середовищі. Педагогічні умови у широкому розумінні визначаються як комплекс організаційних, змістових та технологічних заходів, що сприяють оптимізації освітнього процесу та забезпечують результативність професійної підготовки. Їх виокремлення ґрунтується на аналізі наукових досліджень (Jameson, 2022; Красильникова, 2023; Tømte, 2024; Спірін, 2024) та на вивченні практики впровадження цифрових технологій у вищій школі.

У межах цього дослідження визначено три педагогічні умови, реалізація яких сприятиме формуванню всіх компонентів готовності майбутніх магістрів освіти до управлінської діяльності:

- 1) створення цифрового освітнього середовища, орієнтованого на розвиток мотиваційно-ціннісного ставлення до управлінської діяльності;
- 2) інтеграція цифрових засобів і технологій у процес формування когнітивної та діяльнісної складових управлінської компетентності;
- 3) організація рефлексивно-діяльнісної взаємодії у цифрових платформах для розвитку особистісних якостей майбутніх керівників освіти.

Сутність першої педагогічної умови полягає в цілеспрямованому використанні цифрових ресурсів і сервісів для формування в магістрантів усвідомлення значущості управлінської діяльності в системі освіти та стійкої мотивації до її провадження. Мотиваційно-ціннісний компонент готовності тісно пов'язаний із професійною ідентичністю майбутнього керівника, його ставленням до управлінських функцій, прийняттям професійних цінностей та орієнтацією на інноваційний розвиток освітнього процесу.

Аналіз наукових праць (Jameson, 2022; Красильникова, 2023; Røe, 2022) свідчить, що сучасне цифрове середовище відкриває нові можливості для розвитку професійної мотивації студентів. Зокрема, цифрові платформи управління навчанням (Moodle, Google Classroom, Canvas) та інтерактивні інструменти (Mentimeter, Kahoot, Padlet) дають змогу створювати проблемно орієнтовані ситуації, дискусійні простори та середовище колективної творчості. Використання таких ресурсів сприяє залученню здобувачів освіти до активної взаємодії, підвищує їхній інтерес до управлінської діяльності, а також формує відповідальне ставлення до освітнього лідерства.

Важливим чинником є включення магістрантів у ціннісно насичений цифровий контент – кейси з досвіду ефективних освітніх менеджерів, відеоінтерв'ю з директорами закладів освіти, інтерактивні сценарії управлінських викликів. Подібні матеріали створюють умови для осмислення реальної значущості управлінської діяльності та сприяють внутрішній мотивації до майбутньої професійної ролі.

Особливістю реалізації цієї умови є поєднання інформаційної складової з рефлексивною. Викладачі можуть організовувати онлайн-форуми чи блоги для обговорення професійних

цінностей, в яких студенти висловлюють власні позиції, аналізують етичні дилеми управління та вчаться аргументувати свою управлінську мотивацію. Такий підхід відповідає міжнародним рекомендаціям щодо розвитку цифрової компетентності лідерів (Tømte, 2024) і забезпечує органічне поєднання мотиваційного, ціннісного та когнітивного вимірів підготовки магістрантів.

Отже, створення цифрового освітнього середовища, зорієнтованого на мотиваційно-ціннісну підтримку, виступає базовою педагогічною умовою, що формує внутрішню готовність магістрантів до управлінської діяльності й закладає основу для розвитку інших її компонентів.

Друга педагогічна умова спрямована на забезпечення цілісного поєднання теоретичної підготовки магістрантів із практичним опануванням управлінських функцій шляхом використання цифрових інструментів. Її сутність полягає в тому, що здобувачі освіти не лише засвоюють систему знань із педагогіки, менеджменту, психології та права, а й набувають досвіду їх застосування в цифровому середовищі, моделюючи типові управлінські ситуації.

Як свідчать дослідження (Bravo-Jaico, 2025; Спірін, 2024; Ямполь, 2024), інтеграція цифрових технологій у навчальний процес допомагає сформувати новий рівень когнітивної зрілості майбутніх керівників освіти. Використання інтерактивних симуляцій (наприклад, H5P, Classcraft, симуляційні платформи для освітнього менеджменту) дає студентам можливість опрацювати реальні кейси управління: планування освітніх програм, розв'язання конфліктів, розподіл ресурсів. У такий спосіб набуті знання з педагогіки та менеджменту переходять у практичну площину діяльності.

Діяльнісний компонент готовності потребує систематичного формування практичних умінь – планування, організації, контролю й оцінювання. Цьому сприяє залучення магістрантів до роботи з цифровими інструментами управління проектами (Trello, Asana, Microsoft Planner), освітньої аналітики (Google Looker Studio, Power BI) та платформ для комунікації у команді (Slack, MS Teams). Як показують результати зарубіжних досліджень (Azukas & Holloway, 2025; Mogas, 2023), саме цифрове середовище створює умови для поєднання навчання з реальними управлінськими практиками.

Особливість упровадження цієї умови полягає у послідовному використанні змішаного навчання (blended learning), де кожен теоретичний модуль підкріплюється цифровим завданням практичного характеру. Наприклад, після опрацювання теми «Лідерство та мотивація» студенти виконують вправу у форматі симуляції прийняття управлінського рішення, а після вивчення «Організаційних структур управління» – створюють цифрову мапу організаційних процесів закладу освіти.

Таким чином, інтеграція цифрових засобів у процес формування когнітивної та діяльнісної складових готовності забезпечує не лише глибше засвоєння теоретичного матеріалу, а й розвиток здатності застосовувати знання в умовах реального управлінського середовища. Це дає змогу майбутнім магістрам освіти набувати професійного досвіду ще під час навчання, що значно підвищує ефективність їх підготовки.

Реалізація третьої педагогічної умови сприяє створенню такого освітнього середовища, де цифрові технології використовуються не лише як інструмент навчання чи управління, а і як простір для особистісного розвитку магістрантів. Ідеться про розвиток лідерства, комунікативних умінь, відповідальності, стресостійкості та здатності до саморефлексії – ключових характеристик особистісного компонента готовності до управлінської діяльності.

Аналіз наукових публікацій (Tømte, 2024; Організаційно-педагогічні умови, 2024; Боднар, 2023) доводить, що формування особистісних якостей є найбільш результативним у

ситуаціях активної взаємодії, де поєднуються досвід командної роботи, самооцінювання і взаємооцінювання. Використання цифрових платформ для співпраці (MS Teams, Slack, Zoom, Google Workspace) та інструментів рефлексії (електронні щоденники, блоги, інтерактивні карти рефлексії у Miro чи Padlet) допомагає організувати навчальний процес так, щоб кожен студент мав змогу усвідомлювати власні сильні й слабкі сторони, відстежувати динаміку власного розвитку та брати участь у колективних проєктах.

Важливою складовою цієї педагогічної умови є впровадження цифрового портфоліо з розділами «Рефлексія», «Особистісні досягнення», «Командні проєкти». Як зазначають Ж. Могас та ін. (Mogas et al., 2023), е-портфоліо сприяє розвитку відповідальності за власний професійний прогрес і формує культуру постійного самовдосконалення.

Особливість реалізації полягає у регулярному проведенні рефлексивних сесій у цифрових платформах, під час яких магістранти діляться враженнями від виконання управлінських завдань, аналізують труднощі та обговорюють можливі стратегії їх подолання. Це може відбуватися у форматі щотижневих онлайн-щоденників чи мікроесе, у коментарях до спільних документів, а також під час синхронних зустрічей з викладачем і групою.

Таким чином, організація рефлексивно-діяльнісної взаємодії у цифрових платформах забезпечує розвиток особистісних якостей майбутніх керівників освіти, сприяє формуванню лідерської позиції та стійкої професійної ідентичності. Це дає змогу гармонійно поєднати особистісний розвиток із когнітивним і діяльнісним складниками управлінської готовності.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Проведене дослідження дало змогу уточнити структуру готовності майбутніх магістрів освіти до управлінської діяльності, що охоплює мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та особистісний компоненти, а також визначити педагогічні умови, які сприяють їх комплексному формуванню в цифровому освітньому середовищі.

Першою педагогічною умовою визначено створення цифрового освітнього середовища, зорієнтованого на розвиток мотиваційно-ціннісного ставлення до управлінської діяльності. Її значущість полягає в тому, що цифрові ресурси й інтерактивні інструменти допомагають магістрантам усвідомити суспільну вагу управлінської праці, прийняти професійні цінності та сформувати стійку мотивацію до майбутньої керівної діяльності.

Другою педагогічною умовою стала інтеграція цифрових засобів і технологій у процес формування когнітивної та діяльнісної складових управлінської компетентності. Її впровадження забезпечує поєднання теоретичних знань із практичним досвідом прийняття рішень, планування й організації освітнього процесу. Використання цифрових симуляцій, систем аналітики та інструментів проєктного менеджменту дає змогу перетворювати навчальний процес на модель реальної управлінської практики.

Третьою педагогічною умовою визначено організацію рефлексивно-діяльнісної взаємодії у цифрових платформах для розвитку особистісних якостей. Вона забезпечує формування лідерських здібностей, комунікативності, відповідальності, стресостійкості та здатності до самоаналізу, без яких управлінська діяльність нині є неможливою. Регулярна участь у рефлексивних сесіях, ведення електронного портфоліо й робота в командних цифрових середовищах сприяють усвідомленому особистісному зростанню майбутніх керівників освіти.

Отже, визначені педагогічні умови створюють взаємодоповнювану систему: мотиваційно-ціннісний вимір забезпечує внутрішню готовність діяти, когнітивний і діяльнісний – знання та практичні вміння, особистісний – лідерські якості й стійкість до викликів професії. Їх реалізація в комплексі здатна забезпечити високий рівень готовності магістрантів до

управлінської діяльності та підвищити якість професійної підготовки в закладах вищої освіти України в умовах цифрової трансформації.

Перспективи подальших досліджень убачаємо в розробленні та апробації практичної моделі реалізації визначених педагогічних умов у магістратурі, створенні критеріально-діагностичного інструментарію для вимірювання рівня сформованості управлінської компетентності, а також у вивченні можливостей цифрового наставництва та мережевих спільнот практики як засобів удосконалення управлінських навичок майбутніх керівників освіти.

Використані джерела

- Боднар, О. (2023). Самооцінювання сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*, 2(27), 103–110. <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pp/article/download/103/97>
- Верховна Рада України. (2014). *Закон України «Про вищу освіту»*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
- Верховна Рада України. (2017). *Закон України «Про освіту»*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
- Верховна Рада України. (2021). *Закон України «Про основні засади забезпечення цифровізації в Україні»*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20>
- Європейська комісія. (2020). *Digital Education Action Plan 2021–2027*. Brussels: European Union. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/education-action-plan>
- Красильникова, Г. В., Мішеніна, Т. М., & Колесник, А. В. (2023). Формування управлінської компетентності магістрів професійної освіти під час навчання в університеті. *Academy Vision*, 4(2), 414–423. <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/414/373/376>
- Міністерство освіти і науки України. (2020). *Стандарт вищої освіти України: другий (магістерський) рівень. Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»*. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vyshcha/standarty/2020/05/011-osvitni-pedahohichni-nauky-magistr.pdf>
- Міністерство освіти і науки України. (2021). *Національна рамка цифрової компетентності*. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/02102021-onovlena-ramka-dyhcomp.pdf>
- Міністерство освіти і науки України. (2022). *Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки*. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2022/06/strategiya-rozvytku-vyshchoi-osvity-v-ukraini-2022-2032.pdf>
- Спірін, О. М., Яцишин, А. В., & Іванюк, І. В. (2024). Модель розвитку цифрової компетентності наукових та науково-педагогічних працівників. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 104(6), 5889. <https://doi.org/10.33407/itlt.v104i6.5889>
- Фурсикова, Т. В. (2023). Цифрова підготовка майбутніх магістрів освіти. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*, 2(26), 186–194. <https://journals.cusu.in.ua/index.php/pmp/article/view/186>
- Яковенко, Г. Р. (2025). Готовність майбутніх магістрів освіти до управлінської діяльності: зміст та структура. *Гуманізація навчально-виховного процесу*, 1(107), 55–63. [https://doi.org/10.31865/2077-1827.1\(107\)2025.327066](https://doi.org/10.31865/2077-1827.1(107)2025.327066)
- Ямполь, Ю. (2024). Використання інформаційно-цифрових технологій для покращення менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 102(4), 5383. <https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5383>
- Azukas, M. E., Dexter, S., & Gibson, D. (2025). An exploratory study of simulations for leadership development across the principal pipeline. *Education Sciences*, 15(6), 770. <https://doi.org/10.3390/educsci15060770>
- Bravo-Jaico, J., Luján-Mora, S., & Vidal, J. (2025). Model for assessing the maturity level of digital transformation in higher education institutions. *Frontiers in Education*, 10, 1581648. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1581648>
- Jameson, J., Thamrin, S., & Ryberg, T. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers & Education Open*, 3, 100078. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100078>
- Mogas, J., Soler, R., & Canaleta, X. (2023). The contribution of digital portfolios to higher education. *Education Sciences*, 13(8), 829. <https://doi.org/10.3390/educsci13080829>

- Røe, Y. (2022). The digital transformation of higher education teaching. *Frontiers in Education*, 7, 784701. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.784701>
- Tømte, C. E., Madsen, S. S., & Kaarstein, H. (2024). Conceptualisation of professional digital competence for school leaders in 1:1 schools. *Computers & Education*, 222, 104132. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.104132>

References

- Azukas, M. E., & Holloway, J. (2025). An exploratory study of simulations for leadership development across the principal pipeline. *Education Sciences*, 15(6), 770. <https://doi.org/10.3390/educsci15060770> (in English).
- Bodnar, O. (2023). Samoocinyuvannya sformovanosti upravlinskoyi kompetentnosti maybutnikh menedzheriv osvity [Self-assessment of the formation of managerial competence of future education managers]. *Problemy pidhotovky suchasnogo vchytelya*, 2(27), 103–110. <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pp/article/download/103/97> (in Ukrainian).
- Bravo-Jaico, J., Luján-Mora, S., & Vidal, J. (2025). Model for assessing the maturity level of digital transformation in higher education institutions. *Frontiers in Education*, 10, 1581648. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1581648> (in English).
- European Commission. (2020). *Digital Education Action Plan 2021–2027*. European Union. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/education-action-plan> (in English).
- Fursykova, T. V. (2023). Tsyfrova pidhotovka maybutnikh magistriv osvity [Digital training of future masters of education]. *Problemy pidhotovky suchasnogo vchytelya*, 2(26), 186–194. <https://journals.cusu.in.ua/index.php/pmp/article/view/186> (in Ukrainian).
- Jameson, J., Thamrin, S., & Ryberg, T. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers & Education Open*, 3, 100078. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100078> (in English).
- Krasyl'nykova, H. V., Mishenina, T. M., & Kolesnyk, A. V. (2023). Formuvannya upravlinskoyi kompetentnosti magistriv profesynoyi osvity pid chas navchannya v universyteti [Formation of managerial competence of masters of vocational education during university studies]. *Academy Vision*, 4(2), 414–423. <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/414/373/376> (in Ukrainian).
- Ministry of Education and Science of Ukraine. (2020). *Standart vyshchoyi osvity Ukrainy: Druhyy (mahisterskyy) riven. Spetsialnist' 011 "Osvitni, pedahohichni nauky."* <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vyshcha/standarty/2020/05/011-osvitni-pedahohichni-nauky-magistr.pdf> (in Ukrainian).
- Ministry of Education and Science of Ukraine. (2021). *Natsionalna ramka tsyvrovoyi kompetentnosti*. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/02102021-onovlena-ramka-dyhfcomp.pdf> (in Ukrainian).
- Ministry of Education and Science of Ukraine. (2022). *Stratehiya rozvytku vyshchoyi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky*. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2022/06/strategiya-rozvytku-vyshchoi-osvity-v-ukraini-2022-2032.pdf> (in Ukrainian).
- Mogas, J., Soler, R., & Canaleta, X. (2023). The contribution of digital portfolios to higher education. *Education Sciences*, 13(8), 829. <https://doi.org/10.3390/educsci13080829> (in English).
- Røe, Y. (2022). The digital transformation of higher education teaching. *Frontiers in Education*, 7, 784701. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.784701> (in English).
- Spirin, O. M., Yatsyshyn, A. V., & Ivanyuk, I. V. (2024). Model rozvytku tsyvrovoyi kompetentnosti naukovykh ta naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv [Model of digital competence development for scientific and scientific-pedagogical staff]. *Informatsiyni tekhnolohiyi i zasoby navchannya*, 104(6), 5889. <https://doi.org/10.33407/itl.v104i6.5889> (in Ukrainian).
- Tømte, C. E., Madsen, S. S., & Kaarstein, H. (2024). Conceptualisation of professional digital competence for school leaders in 1:1 schools. *Computers & Education*, 222, 104132. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.104132> (in English).
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). *Zakon Ukrainy "Pro vyshchu osvitu" [Law of Ukraine on higher education]*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (in Ukrainian).
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). *Zakon Ukrainy "Pro osvitu" [Law of Ukraine on education]*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (in Ukrainian).

- Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). *Zakon Ukrainy "Pro osnovni zasady zabezpechennya tsyfrovizatsiyi v Ukraini"* [Law of Ukraine on the basic principles of ensuring digitalisation in Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20> (in Ukrainian).
- Yakovlenko, H. R. (2025). Hotovnist' maybutnikh magistriv osvity do upravlinskoyi diyalnosti: zmist ta struktura [Readiness of future masters of education for managerial activity: Content and structure]. *Humanizatsiya navchal'no-vykhovnoho protsesu*, 1(107), 55–63. [https://doi.org/10.31865/2077-1827.1\(107\)2025.327066](https://doi.org/10.31865/2077-1827.1(107)2025.327066) (in Ukrainian).
- Yampol, Y. (2024). Vplyv IKT na formuvannya menedzhmentu yakosti osvity v ZZSO [The influence of ICT on the formation of quality management in general secondary education institutions]. *Informatsiyi tekhnolohiyi i zasoby navchannya*, 102(4), 5383. <https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5383> (in Ukrainian).

Heorhii Yakovenko, PhD Applicant Donbas State Pedagogical University, Dnipro, Ukraine.

Research interests: training of educational managers, methodological aspects of using digital technologies in higher education.

PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR FORMING MASTERS' READINESS FOR MANAGERIAL ACTIVITY BY MEANS OF DIGITAL ENVIRONMENT

Abstract. The article highlights the problem of forming the readiness of future Masters of Education for managerial activity under the conditions of digital transformation of higher education. Readiness is considered as an integrated construct combining motivational-value, cognitive, activity, and personal components. It is emphasized that the digitalization of the educational process requires the creation of specially designed pedagogical conditions that ensure the development of all structural components of readiness of future education managers.

The purpose of the study is to theoretically substantiate and determine the pedagogical conditions for forming the readiness of Master's students for managerial activity through the digital environment, as well as to outline the specifics of their implementation in professional training. The methodological framework is based on the analysis and synthesis of scientific sources, a system-structural approach, modeling, and prognostic methods.

Based on the analysis of Ukrainian and international research, three pedagogical conditions have been substantiated: (1) the creation of a digital educational environment aimed at developing a motivational-value attitude towards managerial activity; (2) the integration of digital tools and technologies into the process of developing cognitive and activity-related components of managerial competence; (3) the organization of reflexive-activity interaction in digital platforms aimed at developing the personal qualities of future educational leaders. It is shown that the implementation of these conditions ensures the unity of professional motivation, knowledge, practical skills, and personal characteristics necessary for effective educational management.

It is concluded that pedagogical conditions serve as a system-forming factor in the training of Master's students, and their implementation in the digital environment enhances the quality of the educational process and contributes to the formation of competitive specialists. Prospects for further research involve developing a practical model for implementing the defined conditions and creating diagnostic tools for assessing the level of readiness of future Masters of Education for managerial activity.

Keywords: managerial activity; Master's students; readiness for managerial activity; pedagogical conditions; digital environment; managerial competence; digitalization of education.