

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 37.07:005.95:373.5

ПОГОДЖЕНО
Декан
гуманітарно-педагогічного факультету

_____ **Інна САВИЦЬКА**
(підпис)

«_____» _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

_____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**
(підпис)

«_____» _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Управління розвитком інформаційної культури педагогічних
працівників закладів загальної середньої освіти»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління навчальним закладом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-наукова**

Гарант освітньої програми
докт. пед. н., професор

_____ **Наталія ГРЕЧАНИК**
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
докт. пед. н., професор

_____ **Наталія ГРЕЧАНИК**
(підпис)

Виконав _____ **Дмитро КОБИШЕВ**
(підпис)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій**

к. пед. н., професор _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Кобишеву Дмитру

Спеціальність: **073 «Менеджмент»**

Освітня програма: **«Управління навчальним закладом»**

Орієнтація освітньої програми: освітньо-наукова

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти»**

затверджена наказом ректора НУБіП України «16» жовтня 2023 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.06.01
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність закладів загальної середньої освіти України; 4) матеріали Національної педагогічної академії наук України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади розвитку інформаційної культури педагогічних працівників як складника їхньої професійної компетентності.
2. Аналіз практики розвитку інформаційної культури педагогічних працівників у процесі провадження ними освітньої діяльності в умовах закладу загальної середньої освіти.
3. Напрями вдосконалення управління розвитком педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

Дата видачі завдання «__» _____ 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ (Наталія ГРЕЧАНИК)
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ (Дмитро КОБИШЕВ)
(підпис)

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників
закладів загальної середньої освіти»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-наукової програми «Управління навчальним закладом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Кобишева Дмитра Анатолійовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 132 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 5 таблиць і 7 рисунків. Список використаних джерел включає 81 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади управління розвитком інформаційною культурою педагогічних працівників як складника їхньої професійної здатності, сутність і зміст проблеми дослідження. Розглянуто основні поняття з теми дослідження. Розкрито методи розвитку інформаційної культури вчителів, які спрямовані на підвищення рівня її сформованості й забезпечення якості освітнього процесу загалом.

Другий розділ присвячено аналізу практики управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників школи I-III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва. Проведено аналіз ефективності розвитку інформаційної культури вчителів як складника їхньої професійної здатності та визначено її результативність.

У третьому розділі окреслено напрями вдосконалення управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти та схарактеризовано шляхи і методи означеного процесу.

Розроблено методичні рекомендації щодо підвищення рівнів сформованості інформаційної культури вчителів у процесі провадження ними освітньої діяльності. Результати дослідження систематизовано, узагальнено та зроблено висновки, які висвітлено у цьому розділі.

Ключові слова: культура, інформаційна культура, управління розвитком, педагогічні працівники, заклад загальної середньої освіти.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	13
1.1. Управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників ЗЗСО як наукова проблема.....	13
1.2. Управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників: сутнісно-структурна характеристика	34
Висновки до розділу 1	61
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДНИКА ЇХНЬОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ЗДАТНОСТІ.....	65
2.1 Аналіз освітньої діяльності школи I – III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва	65
2.2. Аналіз ефективності управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників школи I-III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва як складника їхньої професійної здатності	82
Висновки до розділу 2	90
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	93
3.1. Шляхи і засоби вдосконалення процесу управління розвитком інформаційної культури педагогів як складника їхньої професійної здатності.....	93
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення процесу управління розвитком інформаційної культури вчителів у процесі провадження освітньої діяльності	107

Висновки до розділу 3	113
ВИСНОВКИ	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118
ДОДАТКИ	126

ВСТУП

Розвиток сучасної освіти відбувається в умовах інтенсивної цифровізації, що змінює не лише форми та зміст навчання, а й підходи до управління освітніми процесами. Заклади загальної середньої освіти стикаються з необхідністю забезпечення високого рівня професійної готовності педагогів до діяльності в інформаційно насиченому середовищі. У цьому контексті особливої ваги набуває системне управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників, як стратегічного ресурсу підвищення якості освіти, впровадження інновацій та забезпечення стійкості освітніх змін.

Інформаційна культура вчителя сьогодні – це не лише володіння цифровими інструментами, а й здатність критично оцінювати, усвідомлено використовувати та створювати інформаційні продукти відповідно до цілей навчання, етичних норм і правових вимог. Формування таких компетентностей потребує не епізодичних заходів, а цілісної управлінської політики на рівні освітнього закладу та освітньої системи загалом. Натомість у багатьох школах відсутні чіткі стратегії, механізми, індикатори та ресурси для ефективного управління цим напрямом, що знижує результативність освітньої діяльності та стримує цифрове оновлення.

Крім того, в умовах воєнного стану, викликів дистанційного і змішаного навчання, потреба в інформаційній грамотності педагогів значно зросла, що актуалізує необхідність керованого, науково обґрунтованого процесу розвитку інформаційної культури, який має стати інтегрованим складником управлінської діяльності керівників закладів освіти. Управлінські рішення мають ґрунтуватися на діагностиці рівня інформаційної культури, аналізі потреб педагогічного колективу, залученні внутрішніх і зовнішніх ресурсів, створенні сприятливого середовища для професійного зростання.

Таким чином, актуальність дослідження управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників визначається потребою у створенні ефективних моделей, механізмів і практик, що забезпечують

цілеспрямоване, системне підвищення рівня інформаційної культури педагогів як ключової умови модернізації освітнього середовища та підвищення якості загальної середньої освіти в Україні.

Актуальність дослідження зумовлюється потребою розв'язання означених суперечностей:

- між високими вимогами до цифрової компетентності вчителя і відсутністю цілісної системи управління розвитком інформаційної культури в ЗЗСО;

- між швидкими темпами цифровізації освітнього середовища і повільною адаптацією управлінських рішень до нових цифрових викликів;

- між наявністю цифрових ресурсів і технологій у школах і недостатньою готовністю педагогів до їх ефективного, критичного й етичного використання;

- між потребою в безперервному професійному розвитку педагогів у сфері інформаційної культури і обмеженістю організаційної, методичної й кадрової підтримки з боку управлінських структур;

- між формальним підвищенням кваліфікації педагогів у сфері ІКТ і відсутністю реального впливу цих заходів на якість інформаційної діяльності вчителя.

Означені суперечності підтверджують значущість і необхідність наукового обґрунтування та впровадження ефективних управлінських підходів до розвитку інформаційної культури педагогів.

У сучасному науковому дискурсі проблематика розвитку інформаційної культури педагогічних працівників розглядається як міждисциплінарний феномен, що охоплює педагогіку, інформаціологію, психологію, менеджмент освіти та інформаційні технології. Широка палітра наукових доробків свідчить про комплексний характер цієї проблеми, що вимагає узгодження різних підходів до її розв'язання.

Теоретико-методологічні засади інформаційної культури як складника професійної культури особистості обґрунтовано у працях В. Бикова, С.Іванової, М. Лесин, Л. Панченко, які підкреслюють, що інформаційна культура є

інтегральною характеристикою особистості, що визначає її здатність орієнтуватися в інформаційному середовищі, критично осмислювати інформацію та застосовувати її в професійній діяльності.

Значну увагу приділено вивченню інформаційної культури в контексті цифрової трансформації освіти. Зокрема, Н. Морзе, І. Роботова, Ю. Триус аналізують вплив цифрових технологій на зміну ролі вчителя в інформаційному суспільстві, акцентуючи на важливості формування в педагогів цифрової грамотності, медіакомпетентності та культури безпечної поведінки в цифровому середовищі.

Практичні аспекти формування інформаційної культури педагогів висвітлено в роботах Н. Дем'яненко, Л. Литвинової, Г. Селевка, де розглянуто форми, методи та засоби підвищення інформаційної компетентності вчителів у процесі формальної та неформальної освіти. Зокрема, акцентується увага на важливості педагогічного дизайну цифрових курсів, професійних спільнот практики, самоосвіти та менторства.

У дослідженнях Л. Палій, О. Спіріної, Т. Шевченко аналізуються управлінські підходи до розвитку інформаційної культури вчителя, де підкреслюється значення цілісної освітньої політики, стратегічного планування, діагностики інформаційної культури та ресурсного забезпечення цього процесу. Увага також приділяється питанням моніторингу динаміки змін, створення цифрового середовища в закладі освіти та ролі керівника у підтримці інноваційної культури педагогічного колективу.

Загалом, наукова палітра доробків з означеної проблематики демонструє наявність ґрунтовної теоретичної бази й водночас вказує на потребу в подальшій розробці управлінських моделей і механізмів, які б забезпечували системний розвиток інформаційної культури педагогічних працівників у реальних умовах функціонування закладів загальної середньої освіти. Зазначене вище і зумовило вибір теми магістерської роботи **«Управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти»**.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти як складника їхньої професійної здатності та розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

1. Заналізувати стан теоретичної розробленості управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

2. Обґрунтувати сутність, зміст, структуру поняття «інформаційна культура педагогічних працівників» та «управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти; визначити критеріально-показникові характеристики рівнів сформованості інформаційної культури педагогів.

3. Здійснити аналіз практичного стану освітньої діяльності школи I-III ступенів № 306 міста Києва щодо управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників.

4. Визначити напрями вдосконалення управління розвитком інформаційної культури вчителів як складника їхньої професійної здатності.

5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – напрями та практичні рекомендації вдосконалення процесу управління розвитком інформаційної культури педагогів як складника їхньої професійної здатності.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської роботи є загальнотеоретичні та специфічні методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння та класифікації даних. Під час дослідження причиново-наслідкових зв'язків застосовані методи традиційної логіки.

Кількісний аналіз супроводжується застосуванням порівняльних характеристик, таблиць і моделей.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація школи I-III ступенів № 306 міста Києва, результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні шляхів та розробці рекомендацій, спрямованих на ефективне управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти як їхньої професійної здатності.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 132 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 5 таблиць і 6 рисунків. Список використаних джерел включає 81 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Управління розвитком інформаційної культури вчителя ЗЗСО як наукова проблема

Сучасні трансформаційні процеси в суспільстві, зумовлені глобалізацією, цифровізацією та стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), висувають нові вимоги до системи освіти та професійної діяльності педагогічних працівників. В умовах цифрової доби одним із ключових аспектів професіоналізму вчителя стає сформованість його інформаційної культури. Саме тому питання управління розвитком інформаційної культури педагогів набуває особливої актуальності в контексті забезпечення якості загальної середньої освіти.

Інформаційна культура вчителя – це не лише володіння технічними навичками роботи з цифровими інструментами, а й здатність критично осмислювати, відбирати, аналізувати та ефективно використовувати інформацію для реалізації освітніх завдань. Вона включає як когнітивну, так і ціннісно-світоглядний складник, сприяє професійному саморозвитку, підвищенню ефективності освітнього процесу, формуванню інформаційно компетентної особистості учня.

В умовах реалізації концепції «Нова українська школа» [23] значущість інформаційної культури педагогів зростає ще більше. Вчитель має бути не тільки провідником знань, а й фасилітатором, наставником і посередником у цифровому середовищі. Він покликаний формувати в учнів критичне мислення, інформаційну та медіаграмотність, уміння орієнтуватися в інформаційному потоці, що потребує високого рівня власної інформаційної компетентності.

Разом із тим, аналіз сучасного стану системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників засвідчує, що питання розвитку інформаційної

культури часто не розглядається як пріоритетне або має фрагментарний характер. Брак цілісної управлінської стратегії, недостатнє ресурсне забезпечення, невизначеність критеріїв оцінювання інформаційної культури педагогів – усе це ускладнює процес її цілеспрямованого формування.

Тому актуальним постає створення ефективної моделі управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників, що передбачає системний підхід, узгоджений з національними освітніми політиками та цифровими трансформаціями в суспільстві. Йдеться, зокрема, про інтеграцію цифрових компетентностей у стандарти професійної діяльності вчителя, впровадження мотиваційних і стимулювальних механізмів, розвиток цифрової інфраструктури закладів освіти та забезпечення доступу до якісних освітніх ресурсів.

Окремої уваги заслуговує питання формування цифрової культури керівників закладів освіти, адже саме вони здійснюють стратегічне планування, визначають пріоритети розвитку та створюють умови для професійного зростання педагогічного колективу.

Таким чином, ефективне управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників є не лише важливою умовою підвищення якості освітнього процесу, а й необхідною відповіддю на виклики сучасного інформаційного суспільства. Від рівня інформаційної культури вчителя залежить не тільки його професійна реалізація, а й успішність формування нового покоління освічених, критично мислячих і інформаційно грамотних громадян.

Ефективне управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників вимагає цілісного науково-методологічного підходу, що спирається на міждисциплінарну інтеграцію знань із педагогіки, управління освітою, психології, інформатики та соціології. Методологічна база має включати сукупність підходів, що дозволяють системно, цілеспрямовано та науково обґрунтовано формувати, розвивати та оцінювати інформаційну культуру вчителів.

Ми розглядаємо професійну діяльність учителів у контексті розвитку в них інформаційної культури з позицій методологічних підходів: системного, культурологічного, аксіологічного, діяльнісного, особистісно орієнтованого, інноваційного, управлінського та ін. (рис. 1.1). Цілісне управління розвитком інформаційної культури вчителів можливе лише за умов поєднання кількох методологічних підходів, які формують науково обґрунтовану основу для побудови ефективної управлінської стратегії, спрямованої на цифрову трансформацію освіти.



Рис. 1.1. Підходи до управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників

У контексті цифрової трансформації освіти та впровадження інноваційних підходів до навчання й викладання, все більшої актуальності набуває питання розвитку інформаційної культури педагогічних працівників. Серед науково обґрунтованих стратегій, що забезпечують ефективне управління цим процесом,

чільне місце посідає *системний підхід*. Його застосування дозволяє не лише структуровано аналізувати процеси, що відбуваються в педагогічному середовищі, а й вибудовувати цілісну модель розвитку інформаційної культури, інтегровану у загальні механізми управління закладом освіти.

Сутність системного підходу полягає в розгляді будь-якого об'єкта як відкритої, динамічної, багаторівневої системи, що складається з взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів. У випадку інформаційної культури педагогів ці елементи можуть включати: знання й уміння роботи з ІКТ, цифрову компетентність, інформаційну етику, критичне мислення, рівень мотивації до саморозвитку, а також організаційні, ресурсні, нормативні та управлінські чинники, що впливають на їх формування [15, с. 238].

Системний підхід до управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти передбачає цілісний, інтегрований і науково обґрунтований підхід до організації та управління процесами формування інформаційно-комунікаційної компетентності педагогів. Його особливість полягає у сприйнятті досліджуваного об'єкта – в даному випадку інформаційної культури педагогів – як складної, багатокомпонентної системи, що функціонує за певними законами взаємозв'язку, взаємозалежності та цілеспрямованості.

Одна з ключових характеристик системного підходу полягає у цілісному розумінні об'єкта управління. Інформаційна культура не може розглядатися ізольовано від інших складників професійної компетентності вчителя. Вона тісно пов'язана з його педагогічною майстерністю, мотивацією до саморозвитку, ціннісними орієнтаціями, здатністю до інновацій, а також з умовами діяльності, які створюються адміністрацією закладу освіти. Тому управління її розвитком має будуватися на основі розуміння педагогічного процесу як системи, в якій кожен елемент взаємодіє з іншими і впливає на загальний результат.

Системний підхід також передбачає ієрархічність управлінської структури. Він акцентує на необхідності координації дій на всіх рівнях управління освітою – від національного до локального. Це означає, що розвиток

інформаційної культури вчителів повинен бути відображений у державних освітніх стандартах, регіональних програмах підвищення кваліфікації, а також у стратегіях окремих закладів освіти. Кожен із цих рівнів має свою сферу відповідальності, але всі разом утворюють єдину керовану систему, що працює на досягнення загальної мети – формування інформаційно грамотного, цифрово компетентного педагога.

Ще однією визначальною ознакою системного підходу є динамічність. Розвиток інформаційної культури не може розглядатися як одноразовий акт або обмежена у часі дія. Це постійний процес, який підпадає під вплив багатьох змінних факторів – як внутрішніх, так і зовнішніх. До внутрішніх належать, наприклад, готовність педагога до змін, його професійні цілі, ступінь володіння цифровими технологіями, психологічна гнучкість. Зовнішні фактори включають розвиток технологій, зміни в законодавстві, глобальні освітні тенденції, суспільний запит на інноваційну школу. Системний підхід дозволяє враховувати ці зміни, оперативно реагувати на них та адаптувати управлінські стратегії відповідно до нових викликів [4].

Не менш важливою є наявність зворотного зв'язку. У межах системного підходу процес управління інформаційною культурою має передбачати постійний моніторинг, аналіз досягнутих результатів і корекцію подальших дій. Без якісного зворотного зв'язку система не може бути стабільною й ефективною, оскільки управлінські рішення прийматимуться наосліп. Моніторинг включає як кількісні показники (кількість педагогів, які пройшли навчання з ІКТ, рівень володіння цифровими інструментами тощо), так і якісні (зміна ставлення до цифрових технологій, рівень включення в інформаційно-освітнє середовище, прояви інформаційної етики тощо).

Окремої уваги заслуговує синергетичний характер системного підходу. Він дозволяє створити умови, за яких взаємодія окремих компонентів (професійної підготовки, адміністративної підтримки, інфраструктури, мотиваційного середовища) генерує ефект, значно вищий за суму ефектів від дії кожного з компонентів окремо. Наприклад, сам факт наявності цифрової техніки

у школі не гарантує підвищення інформаційної культури, якщо вчителі не мають мотивації або знань щодо її ефективного використання. Але коли наявність ресурсів поєднується з методичною підтримкою, навчанням, системою визнання досягнень, – спостерігається значно потужніший ефект.

Системний підхід до управління розвитком інформаційної культури вчителів дозволяє уникнути фрагментарності, спонтанності та неузгодженості дій. Він формує підґрунтя для ефективного використання наявних ресурсів, забезпечує комплексність управлінських заходів і дозволяє прогнозувати результати на основі аналізу функціонування всієї системи. Саме цей підхід є основою для побудови стратегії цифрового розвитку школи та створення сучасного інформаційно-освітнього середовища, в якому педагог здатен не лише орієнтуватися, а й активно діяти, формуючи нову генерацію інформаційно грамотних громадян.

Резюмуючи зазначене вище, робимо висновок, що системний підхід до управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників забезпечує науково обґрунтовану, логічно послідовну, динамічну й адаптивну модель управління, що дозволяє досягти високого рівня професійної компетентності в умовах цифрового суспільства. Його використання сприяє ефективній реалізації освітніх реформ, підвищенню якості освітнього процесу та відповідності сучасним запитам суспільства.

У сучасному інформаційному суспільстві *культурологічний підхід* до управління розвитком інформаційної культури педагогів закладів загальної середньої освіти є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє розглядати цей процес у широкому соціокультурному контексті.

Культурологічний підхід в освіті базується на розумінні культури як сукупності матеріальних і духовних цінностей, норм, знань, умінь і способів діяльності, що передаються від покоління до покоління. У педагогічному контексті цей підхід орієнтує на формування особистості вчителя як носія культури, здатного не лише передавати знання, але й формувати в учнів ціннісні орієнтації та культурні компетентності [17].

У межах культурологічного підходу інформаційна культура педагога розглядається як інтегративне утворення, що поєднує в собі знання про інформаційні процеси, уміння ефективно використовувати інформаційні технології, а також ціннісне ставлення до інформації як до ресурсу розвитку особистості та суспільства. Такий підхід дозволяє уникнути технократичного сприйняття інформаційної культури та забезпечує її гуманістичне наповнення.

Згідно з дослідженнями В. Жигіря, інформаційна культура вчителя включає особистісно-мотиваційний, когнітивний, діяльнісний та комунікативний компоненти [14, с. 47]. У культурологічному підході ці компоненти набувають особливого значення.

Одним із ключових складників інформаційної культури педагога є особистісно-мотиваційний компонент. Він забезпечує внутрішню потребу вчителя у використанні інформаційних ресурсів та цифрових інструментів для підвищення ефективності власної діяльності, стимулює до постійного самовдосконалення, критичного переосмислення педагогічної практики та пошуку інноваційних рішень. З погляду культурології, цей компонент відображає культурну орієнтацію вчителя на розвиток, інтелектуальну самостійність, готовність до діалогу з інформаційно насиченим світом. У його основі – ціннісне ставлення до знань, пошуку істини, відкритості до нових ідей і технологічних новацій.

Когнітивний компонент охоплює обсяг знань, що стосуються функціонування інформаційного середовища, принципів пошуку, аналізу, обробки та використання інформації, правил інформаційної безпеки та етики. У культурологічному контексті ці знання виходять за межі суто інструментального розуміння ІКТ. Вони формуються як частина загальнокультурного досвіду, інтегруються з гуманітарними знаннями й етичними уявленнями про взаємодію з інформаційним простором. Таким чином, когнітивний компонент стає не лише інтелектуальною основою інформаційної діяльності педагога, а й критерієм його культурного рівня, здатності орієнтуватися у змістах, значеннях, інформаційних впливах, що визначають інформаційне поле сучасної освіти.

Не менш важливим є діяльнісний компонент, що в культурологічному підході розглядається як вияв культури дії, спрямованої на продуктивне використання інформаційних ресурсів в освітньому процесі. Йдеться про практичне втілення набутих знань і умінь у професійній діяльності вчителя – створення цифрових освітніх матеріалів, організацію навчання із застосуванням електронних платформ, цифрових інструментів для візуалізації знань, комунікації з учнями й колегами. Але в культурологічному розумінні така діяльність повинна бути не технічною механікою, а проявом педагогічної майстерності, яка спирається на осмислене, ціннісне використання технологій. Це означає, що вчитель діє не тільки ефективно, але й етично, свідомо, з розумінням соціальних, психологічних і культурних наслідків своєї взаємодії з інформаційним простором [42, с. 221].

Комунікативний компонент, у свою чергу, формується як здатність вчителя здійснювати конструктивну інформаційну взаємодію в умовах цифрового середовища. У культурологічному підході він трактується не просто як володіння засобами електронного зв'язку чи навичками комунікації, а як прояв культурної компетентності, що охоплює здатність до діалогу, повагу до іншої думки, уміння вести публічну дискусію, застосування етичних норм у спілкуванні онлайн і офлайн. Такий підхід акцентує увагу на важливості формування у вчителя навичок медіаграмотності, критичного мислення, рефлексії щодо змісту та форми комунікації. Адже в умовах інформаційної перенасиченості, поширення дезінформації, зростання інформаційної вразливості учнів, саме педагог виступає як фільтр, модератор і приклад культурного споживання та продукування інформації.

Таким чином, у культурологічному контексті всі компоненти інформаційної культури вчителя – мотиваційний, когнітивний, діяльнісний і комунікативний – виступають як взаємопов'язані й взаємозалежні аспекти його загальнокультурного розвитку. Вони формують основу для педагогічної діяльності, яка поєднує технологічну ефективність із гуманістичними цінностями, практичну доцільність із культурною відповідальністю,

інформаційну компетентність із етичною зрілістю. Управління цим процесом має враховувати не лише технічні, а й культурно-ціннісні аспекти, створюючи умови для розвитку вчителя як носія та транслятора культури у цифровому суспільстві.

Отже, культурологічний підхід до управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти дозволяє розглядати цей процес у широкому соціокультурному контексті, акцентуючи увагу на ціннісних, етичних та гуманістичних аспектах. Такий підхід сприяє формуванню вчителя як носія культури, здатного ефективно використовувати інформаційні ресурси для розвитку особистості учня та суспільства в цілому. Реалізація культурологічного підходу в управлінні розвитком інформаційної культури педагогів вимагає комплексного підходу, що включає розробку відповідних освітніх програм, організацію професійного розвитку, створення сприятливого інформаційно-освітнього середовища та підтримку з боку адміністрації закладів освіти.

Аксіологічний підхід до управління розвитком інформаційної культури вчителів ґрунтується на розумінні цінностей як ключового чинника, що формує орієнтири професійного зростання, визначає зміст, цілі та способи організації освітнього процесу. У сучасному суспільстві, де інформаційні потоки зростають експоненційно, вчитель має не лише володіти цифровими інструментами, а й критично осмислювати інформаційні ресурси, застосовувати їх відповідально й етично. Саме тому аксіологічний підхід набуває особливої актуальності, адже розвиток інформаційної культури передбачає не лише засвоєння технічних навичок, а насамперед формування усвідомленого ціннісного ставлення до інформації, її використання та поширення.

В основі аксіологічного підходу лежить ідея, що цінності не є зовнішніми щодо особистості вчителя чи освітнього середовища; вони виступають внутрішніми детермінантами професійної діяльності, мотивації до саморозвитку, творчого пошуку й інновацій. Розвиток інформаційної культури педагогів у цьому контексті постає як процес не тільки набуття знань і вмінь, а й

цілеспрямованого формування ставлення до інформаційної діяльності як соціально значущої, гуманістично орієнтованої практики [54, с. 59]. Аксіологічний підхід передбачає визнання того, що цифрова компетентність не може бути нейтральною: вона або підтримує розвиток особистості, або, за відсутності ціннісного підґрунтя, призводить до формалізму, маніпуляцій та дегуманізації освітньої взаємодії.

Управління розвитком інформаційної культури вчителів за аксіологічним підходом вимагає створення відповідного педагогічного середовища, де цінності істини, гуманізму, академічної доброчесності, критичного мислення і відкритості до інновацій стають не лише предметом навчання, а й елементами щоденної професійної практики (рис. 1.2). Такий підхід змінює акценти в організації підвищення кваліфікації педагогів: з технократичного (засвоєння інструментів і програм) на гуманітарно-ціннісний, де в центрі уваги – розвиток учителя як суб'єкта культури, здатного до саморефлексії, моральної відповідальності за результати своєї інформаційної діяльності.



Рис. 1.2. Фундаментальні цінності в управлінні розвитком інформаційної культури педагогічних працівників

Змістовим наповненням аксіологічного підходу є визначення й актуалізація таких базових цінностей, як повага до права інтелектуальної власності, відповідальне використання інформаційних ресурсів, нетерпимість до маніпуляцій, фейків, мови ворожнечі, підтримка інформаційної безпеки учнів та власної професійної репутації. Формування цих цінностей можливе лише за умови їх інтеграції в усі рівні управління розвитком учителя – від стратегічного планування програм підвищення кваліфікації до конкретного змісту навчальних модулів, методів викладання, оцінювання результатів і рефлексії досягнутого.

Управлінська діяльність у межах аксіологічного підходу передбачає не лише реалізацію освітніх програм, а й постійне моніторингове оцінювання ціннісного потенціалу інформаційної культури педагогів, виявлення зон ціннісної невизначеності, супровід педагогічних працівників у процесі самопізнання, професійного самоствердження та реалізації. Це вимагає зміни функцій управлінця – з адміністратора, який контролює дотримання стандартів, на лідера змін, фасилітатора ціннісного діалогу в педагогічному колективі.

Аксіологічний підхід також забезпечує інтеграцію розвитку інформаційної культури з іншими вимірами педагогічної діяльності – комунікативною культурою, етикою, педагогічною майстерністю, інноваційною активністю. Такий інтегрований підхід дозволяє подолати фрагментарність і поверховість у підготовці вчителів до цифрового середовища, сприяє формуванню стійкої професійної ідентичності, зорієнтованої на відповідальне служіння суспільству через якісну освіту [26].

Отже, аксіологічний підхід до управління розвитком інформаційної культури вчителів виступає як концептуальна основа для гуманізації цифрової трансформації освіти, сприяє зростанню професійної автономії вчителя, утвердженню цінностей сталого розвитку, етики і довіри в освітньому просторі. Його реалізація вимагає цілісного бачення освітньої політики, орієнтації не лише на результат, а й на процес особистісного становлення педагога як носія інформаційної культури, що відповідає запитам сучасного суспільства.

Діяльнісний підхід до управління розвитком інформаційної культури вчителів базується на розумінні педагогічної діяльності як ключового механізму формування, закріплення та трансформації особистісних і професійних якостей педагога. У центрі цього підходу перебуває діяльність суб'єкта, спрямована на досягнення визначених цілей через активну взаємодію з інформаційним середовищем, інструментами, технологіями та соціальними агентами освітнього процесу. Інформаційна культура вчителя в такому контексті розглядається не як статичний набір знань або навичок, а як динамічний результат цілеспрямованої активності, що виявляється у здатності знаходити, обробляти, інтерпретувати, використовувати та транслювати інформацію відповідно до професійних завдань, етичних норм і запитів суспільства.

З позицій діяльнісного підходу розвиток інформаційної культури педагогів постає як процес засвоєння та реалізації інформаційних дій у реальних або модельованих професійних ситуаціях. Управління цим процесом передбачає не лише створення умов для опанування теоретичних засад інформаційної грамотності, а й формування інфраструктури для регулярної практики, застосування цифрових технологій, аналізу власної діяльності та її результатів [24, с. 10]. Знання й уміння в цьому підході не є самодостатніми цілями – вони набувають значення лише у зв'язку з реальною діяльністю, у межах якої педагог розвиває здатність до інформаційної саморегуляції, професійної адаптації та самореалізації.

Ключовим аспектом діяльнісного підходу є перехід від пасивного засвоєння до активного застосування інформаційних технологій у контексті щоденних педагогічних практик. Це означає, що управлінські рішення мають бути зорієнтовані на проєктування таких форм і форматів підвищення кваліфікації, які стимулюють практичну активність педагогічних працівників, розвивають здатність до постановки й вирішення інформаційних завдань різного рівня складності. Такі освітні стратегії, як навчання через діяльність (*learning by doing*), моделювання педагогічних ситуацій, кейс-метод, розробка авторських цифрових ресурсів, взаємонавчання у професійних спільнотах, дозволяють

реалізувати діяльнісний підхід у системі управління розвитком інформаційної культури.

Особливої уваги в цьому контексті набуває категорія рефлексії, яка розглядається як інтегральний складник інформаційної діяльності вчителя. Управління розвитком інформаційної культури передбачає створення умов для постійного осмислення педагогами власного інформаційного досвіду, оцінки ефективності використаних інструментів, усвідомлення помилок та шляхів їх подолання. Рефлексивна діяльність виступає засобом самокорекції, підвищення професійної мобільності, гнучкості мислення та інноваційного потенціалу.

Діяльнісний підхід у сфері управління вимагає переосмислення функцій суб'єктів управлінської вертикалі. Менеджер освіти перестає бути носієм директивного стилю керівництва; натомість він виступає як організатор навчальної діяльності педагогів, фасилітатор, наставник, що створює умови для практичного вдосконалення. Планування та реалізація програм підвищення кваліфікації, семінарів, тренінгів має здійснюватися з урахуванням потреб учителів у реальному досвіді цифрової діяльності, застосуванні інформаційних технологій у навчанні, оцінюванні, комунікації, методичній роботі. Таким чином, діяльнісний підхід передбачає органічну інтеграцію інноваційних технологій у повсякденні професійні практики педагогів, що значною мірою підвищує ефективність управлінських зусиль.

Суттєвою перевагою діяльнісного підходу є його здатність до індивідуалізації процесу розвитку інформаційної культури. Через організацію диференційованих завдань, проєктів, самоосвітніх маршрутів, управлінець може забезпечити врахування рівня цифрової підготовки, досвіду, стилю діяльності, освітніх запитів конкретного педагога. У результаті вчитель отримує можливість розвивати власну інформаційну компетентність не як зовнішньо задану, а як внутрішньо мотивовану діяльність, що має практичний сенс для його професійної реалізації.

Управлінські практики, зорієнтовані на діяльнісний підхід, мають передбачати також створення механізмів стимулювання активності педагогів –

визнання їхніх ініціатив, залучення до участі в цифрових проєктах, професійних конкурсах, публічне представлення результатів діяльності. Це не лише підвищує мотивацію, а й сприяє створенню продуктивного соціального контексту, в якому розвиток інформаційної культури розглядається як ціннісно й професійно значуща діяльність [62].

Таким чином, діяльнісний підхід до управління розвитком інформаційної культури вчителів створює методологічне підґрунтя для трансформації освітнього середовища в динамічну, відкриту, інноваційно насичену систему. У межах цього підходу інформаційна культура набуває функції не лише засобу, а й результату педагогічної діяльності, що формує нову якість професійного мислення, педагогічної майстерності та готовності до викликів цифрового суспільства. Управління цим процесом потребує гнучкості, стратегічного бачення, орієнтації на активну позицію педагога як суб'єкта змін, здатного самостійно діяти, аналізувати й удосконалювати власну практику.

Особистісно орієнтований підхід до управління розвитком інформаційної культури вчителів виступає фундаментальною концептуальною основою, що спрямовує увагу на індивідуальність педагога як унікального суб'єкта професійної діяльності, розвитку і самореалізації в цифровому освітньому середовищі. У центрі цього підходу перебуває вчитель як носій особистісних смислів, цінностей, мотивів і професійних очікувань, що зумовлюють характер його інформаційної поведінки, готовність до змін та спроможність ефективно функціонувати в умовах інформаційного суспільства.

Управління розвитком інформаційної культури педагога в контексті особистісно-орієнтованого підходу передбачає створення таких організаційно-педагогічних умов, які забезпечують цілісне, гармонійне та поступове зростання інформаційної компетентності з урахуванням індивідуального досвіду, психолого-педагогічних особливостей, професійних потреб і потенціалу кожного вчителя. Цей підхід базується на визнанні педагогів активними суб'єктами розвитку, що самостійно визначають зміст, траєкторію й темп власного зростання, а не пасивними об'єктами впливу освітнього менеджменту.

Відтак, управлінські дії зорієнтовані не на уніфіковані заходи, а на підтримку персоналізованих освітніх стратегій, розвиток внутрішньої мотивації, стимулювання рефлексії та саморозвитку вчителів [48, с. 38].

Особистісно орієнтоване управління розвитком інформаційної культури передбачає впровадження таких форм організації освітнього процесу, які дають змогу вчителям реалізовувати власні інтереси, цілі й потреби – наприклад, індивідуальні освітні маршрути, менторські програми, коучинг, професійні портфоліо, самоосвітні проекти тощо. Значущим є створення довірливого, психологічно комфортного середовища, де вчитель має можливість вільно висловлювати ідеї, проявляти ініціативу та брати участь у прийнятті управлінських рішень, що стосуються цифрової трансформації освітнього середовища.

Особистісно орієнтований підхід підсилює аксіологічний вимір інформаційної культури, адже сприяє становленню вчителя як носія високих етичних норм, критичного мислення, цифрової відповідальності та інформаційної гігієни. Водночас він вимагає від керівника гнучкості управлінських стратегій, відкритості до зворотного зв'язку, здатності бачити за показниками результативності живу особистість, її унікальні умови й потреби. Роль управлінця в межах цього підходу трансформується від контролюючої до фасилітуючої: керівник стає партнером, наставником і координатором змін, який формує мотиваційне середовище та сприяє зростанню внутрішнього потенціалу педагога.

Такий підхід також передбачає диференційовану підтримку розвитку цифрових компетентностей на основі вхідного діагностування рівня інформаційної культури, індивідуального досвіду роботи з цифровими інструментами, рівня мотивації до їх використання, а також професійних ролей і завдань, що стоять перед конкретним вчителем. Розвиток інформаційної культури в особистісно орієнтованій парадигмі стає не лише інструментом професійного удосконалення, а й чинником самореалізації, професійного задоволення та підвищення якості освітньої діяльності. Цей підхід органічно

поєднується з іншими управлінськими концепціями – аксіологічною, діяльнісною, культурологічною, інноваційною, утворюючи багатовимірне, системне бачення проблеми.

Таким чином, особистісно орієнтований підхід забезпечує гуманістичне спрямування управління, посилює його цільову адресність, ефективність і довготривалий вплив, створює передумови для сталого розвитку інформаційної культури як ключового компоненту професійної ідентичності сучасного педагога.

Інноваційний підхід до управління розвитком інформаційної культури вчителів є відповіддю на стрімкі зміни в освітньому, соціальному та технологічному середовищі, які вимагають від педагогів не лише адаптації до нових умов, а й активної участі у формуванні цифрової освітньої культури. Він орієнтує управлінську діяльність на створення та реалізацію нових стратегій, моделей, методів і технологій, здатних забезпечити стійкий розвиток професійної інформаційної компетентності педагогів в умовах глобалізації знань, діджиталізації освітнього простору та зростання ролі інформації як основного ресурсу освітнього процесу [57]. У цьому контексті інформаційна культура вчителя розглядається як системне утворення, що охоплює здатність працювати з інформацією в умовах невизначеності, креативно використовувати цифрові засоби у педагогічній діяльності, дотримуватися етичних і правових норм, критично мислити та бути готовим до постійного самонавчання.

У межах інноваційного підходу розвиток інформаційної культури вчителів постає як постійний процес оновлення змісту, форм і засобів професійного зростання педагогів відповідно до змін у цифровому середовищі. Це передбачає відмову від стереотипного, шаблонного викладання ІКТ-компетентностей і перехід до проєктування інноваційних освітніх рішень, що забезпечують цілісне включення інформаційної діяльності в усі аспекти педагогічної практики. Таким чином, інноваційний підхід до управління вимагає від керівників освіти не лише модернізувати інфраструктуру навчання (матеріально-технічну базу, доступ до Інтернету, цифрові платформи), а й трансформувати управлінську культуру –

тобто перейти до моделі, заснованої на інтелектуальному партнерстві, підтримці педагогічного новаторства, розвитку корпоративного інтелекту та мережевої взаємодії.

Однією з провідних ідей інноваційного підходу є впровадження освітніх і організаційних інновацій, які забезпечують розвиток інформаційної культури як наскрізної компетентності. Йдеться про активне використання хмарних технологій, віртуальних лабораторій, адаптивних освітніх платформ, засобів віртуальної та доповненої реальності, інструментів аналітики освітніх даних. Проте ефективність таких інновацій визначається не лише їхньою наявністю, а передусім здатністю педагогів ефективно інтегрувати їх у свою діяльність. У цьому контексті управління має спрямовуватися на створення умов для експериментування, підтримку ініціатив, впровадження моделей «освіти через інновацію», які дозволяють вчителю виступати не лише як користувач, а як розробник і носій нових освітніх практик.

Інноваційний підхід змінює логіку управлінських дій: від контролю за дотриманням інструкцій – до формування умов для творчого пошуку та адаптивного реагування на виклики цифрової трансформації. Це потребує децентралізації управлінських процесів, делегування повноважень, розвитку горизонтальних зв'язків між учасниками освітнього процесу, зокрема через формування професійних спільнот, цифрових хабів, лабораторій педагогічних інновацій. Важливою є й трансформація функції управлінця в ролі куратора змін, стратегічного координатора, фасилітатора процесів інноваційного розвитку, що сприяє посиленню участі вчителів у прийнятті рішень, підвищенню їхньої відповідальності за результат [18, с. 14].

Реалізація інноваційного підходу вимагає також запровадження нових підходів до моніторингу й оцінювання результатів розвитку інформаційної культури. Замість стандартних індикаторів володіння ІКТ доцільно використовувати комплексні діагностичні інструменти, які враховують креативність, критичність, рефлексивність інформаційної діяльності вчителя, його здатність до адаптації в цифровому середовищі, готовність до освоєння

нових інструментів та їх ефективного використання у професійній взаємодії. Систематичний аналіз таких даних дозволяє своєчасно коригувати управлінські стратегії, формувати адресні програми підтримки та розробляти персоналізовані траєкторії розвитку педагогів.

Особливої актуальності інноваційний підхід набуває в контексті формування нової культури безперервної професійної освіти. Управління розвитком інформаційної культури вчителів вимагає впровадження змішаного та гнучкого навчання, мікрокваліфікацій, цифрових бейджів, дистанційних курсів і платформ, що дозволяють педагогам навчатися у зручному для себе темпі, у власному професійному середовищі, за потребою оновлюючи свої знання й навички відповідно до викликів часу. Це стимулює внутрішню мотивацію до саморозвитку, сприяє формуванню культури цифрового самонавчання як важливого складника інформаційної культури.

Отже, інноваційний підхід до управління розвитком інформаційної культури вчителів формує якісно нову модель професійного зростання педагогів, орієнтовану на відкритість до змін, здатність до творчого пошуку, самостійного прийняття рішень у складному інформаційному середовищі. Він забезпечує перехід від пасивного засвоєння інформаційних технологій до їх активного, осмисленого, ціннісного використання як інструменту педагогічного впливу та професійної самореалізації. Успішна реалізація цього підходу потребує стратегічного мислення в управлінні, високого рівня культури інновацій, підтримки експериментальної діяльності та створення сприятливого середовища для розвитку інформаційно-комунікаційної компетентності як основи конкурентоспроможності сучасного вчителя.

Управлінський (менеджерський) підхід до управління розвитком інформаційної культури вчителів ґрунтується на концепції цілеспрямованої, системної, планомірної та результативно орієнтованої управлінської діяльності, спрямованої на формування в педагогів стійких інформаційних компетентностей, здатностей та цінностей. У межах цього підходу розвиток інформаційної культури розглядається як об'єкт управлінського впливу, що має

чіткі цілі, визначені ресурси, механізми реалізації та критерії ефективності [52, с. 132]. Менеджерський підхід інтегрує принципи стратегічного планування, організаційного розвитку, моніторингу результатів і зворотного зв'язку в процеси формування інформаційної культури педагогічних кадрів, при цьому особлива увага приділяється оптимальному використанню наявних ресурсів, забезпеченню координації між учасниками освітнього процесу та створенню керованого освітнього середовища, що сприяє цифровій трансформації закладу освіти.

Ключовим у рамках управлінського підходу є усвідомлення того, що розвиток інформаційної культури вчителя не є спонтанним або виключно індивідуальним процесом – він має бути інтегрований у загальну стратегію розвитку закладу освіти та освітньої системи загалом. Управлінські дії, відповідно до цього підходу, повинні мати системний характер і охоплювати всі рівні організації освітньої діяльності: від формування інформаційної політики закладу до щоденного супроводу професійного розвитку педагогів. Змістовий аспект управління в цьому контексті передбачає визначення чітких цілей розвитку інформаційної культури, які узгоджуються з місією та баченням закладу освіти, потребами педагогів, викликами цифровізації та вимогами державної освітньої політики.

Менеджерський підхід акцентує увагу на використанні інструментів стратегічного управління – SWOT-аналізу, бенчмаркінгу, управління за цілями (MBO), проєктного менеджменту, тайм-менеджменту, оцінювання ризиків, управління змінами тощо. Ці інструменти дозволяють забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, гнучко переформатовувати програми підвищення кваліфікації вчителів відповідно до актуальних потреб та забезпечувати досягнення запланованих результатів [71]. У центрі управлінської діяльності перебуває розробка та реалізація стратегій розвитку інформаційної культури, які включають етапи діагностики, планування, реалізації, моніторингу й

коригування. Важливою є також постановка SMART-цілей, що конкретизують очікувані результати в межах певних часових і якісних параметрів.

Особливе місце в управлінському підході посідає менеджмент персоналу. Формування інформаційної культури вчителів розглядається як частина системи управління людськими ресурсами, де враховуються особистісні, професійні та мотиваційні характеристики педагогічних працівників. Створення умов для професійного зростання, стимулювання до самоосвіти, розробка індивідуальних траєкторій розвитку, забезпечення наставництва, проведення тренінгів, коучингових сесій – усе це є частиною управлінського впливу, який спрямований на підвищення рівня інформаційної компетентності вчителів. Управлінські рішення при цьому повинні враховувати як рівень цифрової грамотності персоналу, так і внутрішню мотивацію до інноваційної діяльності, відкритість до змін, готовність до саморозвитку в умовах цифрового суспільства.

Менеджерський підхід передбачає обов'язкову побудову ефективної системи моніторингу та оцінювання результатів розвитку інформаційної культури вчителів. Йдеться не лише про фіксацію кількісних показників (участь у курсах, рівень володіння ІКТ), а й про глибокий якісний аналіз змін у професійній діяльності педагогів, ефективності використання цифрових інструментів у навчальному процесі, зростання педагогічної майстерності через інформаційну діяльність. У цьому сенсі важливим є впровадження індикаторів, які дозволяють оцінити такі характеристики, як здатність до критичного аналізу інформації, вміння налагоджувати професійну комунікацію в цифровому середовищі, здатність створювати авторський цифровий контент, залучати учнів до інформаційної творчості. Зворотний зв'язок, отриманий через систему моніторингу, виступає джерелом для подальшого удосконалення управлінських рішень та коригування освітніх політик.

У межах менеджерського підходу інформаційна культура вчителя також виступає як чинник підвищення якості освіти. Ефективне управління її розвитком дозволяє забезпечити інтеграцію цифрових ресурсів у всі етапи освітнього процесу, оптимізувати комунікацію між учасниками освітнього

середовища, впроваджувати інноваційні методи навчання та формувати новий стиль педагогічної взаємодії, заснований на відкритості, мобільності та орієнтації на індивідуальні освітні потреби учнів. У свою чергу, це сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу освіти, його привабливості для здобувачів освіти та професійного зростання педагогів.

Загалом управлінський підхід до розвитку інформаційної культури педагогічних працівників ЗЗСО є системним інструментом формування цифрової компетентності педагогів через організовану, структуровану й цілеспрямовану діяльність. Він дозволяє підвищити ефективність освітнього менеджменту, забезпечити керованість і передбачуваність результатів, мобілізувати внутрішні ресурси закладу освіти для реалізації стратегічних завдань цифрової трансформації. Його реалізація потребує від управлінців високого рівня професійної підготовки, вміння працювати з даними, стратегічно мислити, управляти змінами та комунікувати на рівні партнерства з педагогами. Успішне впровадження менеджерського підходу сприяє формуванню цілісної цифрової культури в освітньому середовищі, де інформаційна культура вчителя виступає не лише показником професійної зрілості, а й ресурсом інноваційного розвитку освіти.

Застосування зазначених вище методологічних підходів в управлінні розвитком інформаційної культури педагогів є концептуально важливим для формування цілісної, ефективної та стійкої системи професійного зростання в умовах цифровізації освіти. Комплексне поєднання цих підходів дозволяє створити багатовимірну управлінську модель, яка враховує як особистісні смисли та цінності вчителя, так і практичний складник його інформаційної діяльності, новітні технологічні виклики та організаційні механізми освітнього менеджменту.

1.2. Управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників: сутнісно-структурна характеристика

Інформаційна культура вчителя в контексті загальної культури людства постає як складова частина цивілізаційного розвитку, що інтегрує інформаційно-комунікаційні, когнітивні, етичні та педагогічні аспекти, пов'язані з оперуванням інформацією у сучасному суспільстві. З одного боку, вона відображає загальносвітові тенденції розвитку культури – зростання ролі інформації як стратегічного ресурсу, формування цифрового мислення, глобалізацію знань, інтенсифікацію комунікації. З іншого – виявляє специфіку професійної культури педагога як носія гуманістичних смислів, соціального досвіду, національних і загальнолюдських цінностей, які транслюються в цифровому освітньому середовищі.

Родовим поняттям до ключового поняття нашого дослідження є «культура». З огляду на це важливим у контексті тлумачення вихідних даних дефініювання центрального поняття є визначення підходів до трактування культури як загальнолюдського феномену.

У науковому дискурсі поняття «культура» розглядається як багатоміріне й багатоаспектне явище, що є об'єктом дослідження численних гуманітарних, соціальних і філософських наук. Упродовж розвитку культурологічної думки сформувалися різні підходи до тлумачення цього поняття, які відображають еволюцію поглядів на роль культури в житті людини та суспільства.

Один із класичних підходів до розуміння культури запропонований Едвардом Тайлором, який у своїй праці «Первісна культура» визначив її як «комплекс, що включає знання, вірування, мистецтво, мораль, право, звичаї та інші здібності й навички, набуті людиною як членом суспільства» [78, с. 25]. Це антропологічне визначення підкреслює цілісність культури як соціального явища та наголошує на її функції як засобу соціалізації.

Значний внесок у розробку концепції культури зробив О. Шпенглер, який трактував її як духовно-історичний організм, що проходить стадії зародження, розквіту й занепаду [77]. Такий підхід акцентує увагу на циклічності розвитку

культур і визначає їх як унікальні утворення, кожне з яких має власну логіку існування. Аналогічну ідею продовжує А. Тойнбі, розглядаючи культуру як реакцію на виклик середовища, що актуалізує динамічну, діяльну природу культурного розвитку [79].

У структурно-функціональному підході, репрезентованому зокрема Т. Парсонсом, культура розглядається як один із компонентів соціальної системи, що виконує функцію регуляції поведінки та підтримання соціального порядку через систему символів, норм, цінностей [75]. У цьому контексті культура постає як механізм інтеграції та стабілізації суспільства.

Філософське осмислення культури, представлене працями Й. Г. Гердера, В. Дільтея, Г. Зіммеля, М. Гайдеггера та інших мислителів, підкреслює її як спосіб духовного самовираження людства, сферу значень, символів, творчості. Культура – це процес морального й духовного вдосконалення людини, форма об'єктивації духовного досвіду. Цей гуманітарно-антропологічний підхід підкреслює унікальність культурного буття людини як суб'єкта, що формує сенси світу [68, с. 157].

Сучасні дослідники, зокрема К. Клакхон, А. Кребер, К. Гірц, Дж. Александер, розглядають культуру як семіотичну систему, що структурує соціальну реальність, а також як дискурс – набір символічних практик, через які формуються соціальні ідентичності, влада, ідеологія. Ці підходи є ключовими в постструктуралізмі та культурних студіях, що аналізують культуру як простір боротьби значень, репрезентацій і соціальних конструкцій.

В українському науковому контексті культура розглядається як феномен національної самосвідомості, історичної пам'яті та духовної єдності народу. Її трактують як форму саморозкриття людини у процесі її історичного становлення, як простір духовної свободи й творчого буття. Значна увага вітчизняних дослідників приділяється також виховному потенціалу культури, її ролі в трансляції морально-етичних норм, національних цінностей та формуванні ідентичності.

Визначення поняття «культура» у нормативних документах, законодавчих актах України та міжнародних документах подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «культура» у вітчизняних і міжнародних нормативних документах

<i>Визначення поняття «культура»</i>	<i>Нормативний документ</i>
<i>Сукупність відмінних духовних, матеріальних, інтелектуальних і емоційних рис суспільства чи соціальної групи, що охоплює не лише мистецтво й літературу, але також способи життя, системи цінностей, традиції та вірування</i>	Універсальна декларація ЮНЕСКО про культурне розмаїття (2001)
<i>Динамічний комплекс особливостей духовного і матеріального життя суспільства, що формується в процесі історичного розвитку</i>	Конвенція ЮНЕСКО про охорону нематеріальної культурної спадщини (2003)
<i>Система матеріальних і духовних цінностей, створених людством у процесі суспільно-історичної практики</i>	Закон України «Про культуру» (ред. від 2023 р.)
<i>Спосіб самовираження людини в різних видах діяльності, форма соціальної спадкоємності й комунікації</i>	Концепція гуманітарного розвитку України до 2026 року
<i>Основа соціальної згуртованості, творчого самовираження та добробуту суспільства</i>	Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року (Цілі сталого розвитку)
<i>Інтегральна характеристика людської діяльності, яка відображає ціннісні орієнтири, мову, звичаї, знання, традиції та художні форми</i>	Європейська культурна конвенція (1954)

Відповідно до сучасних уявлень, культура – це:

– матеріальне виробництво, об'єднане поняттям технологія, яке включає виробництво знарядь, що становлять матеріальну основу існування людини (їжа, одяг, житло тощо);

– мова й інші допоміжні види комунікації за допомогою символів (жестикуляція, мистецтво, листування);

– комплекс суспільних норм, моралі або система суспільно визнаних категорій, установок, звичаїв, традицій, що регламентують міжособові відносини. Сюди належать також звичаї і норми, що стосуються таких аспектів громадського життя, як структура сім'ї і роду, статева мораль, розподіл праці, ставлення до власності, структура політичної практики, віра, релігійні символи, уявлення про світ, природу і місце людини в ній, тобто загальнолюдські принципи функціонування людського суспільства [48, с. 13].

Таким чином, у сучасній науці поняття «культура» не має універсального, однозначного визначення, а натомість репрезентує широкий спектр інтерпретацій – від цілісної соціальної системи до сукупності символічних практик, від засобу адаптації до середовища до сфери творчої самореалізації особистості. Різноманіття підходів до тлумачення культури свідчить про її фундаментальне значення як основи соціального, духовного й інтелектуального життя людства.

У широкому контексті загальної культури людства *інформаційна культура* трактується як сукупність норм, цінностей, компетентностей і практик, що регламентують створення, зберігання, поширення, інтерпретацію та етичне використання інформації. Вона пов'язана із розвитком писемності, книгодрукування, бібліотек, засобів масової інформації, електронних ресурсів і сучасних цифрових технологій.

Інформаційна культура забезпечує інтелектуальний і духовний прогрес людства, формує умови для міжкультурного діалогу, критичного осмислення реальності, розширення доступу до знань. У цьому контексті вчитель є не лише користувачем інформаційного середовища, а й активним творцем і транслятором культурного контенту, модератором змісту, провідником інформаційної етики.

Інформаційна культура педагога включає здатність до критичної оцінки джерел, вміння аналізувати й осмислювати інформацію, дотримуватись авторських прав, організувати інформаційний простір учня, формувати його цифрову грамотність та інформаційну безпеку.

Таким чином, вона є важливим чинником збереження культурної спадщини в цифровому вимірі та умовою формування нового типу культури – культури знань, взаєморозуміння й співтворчості. Водночас інформаційна культура вчителя повинна відповідати викликам сучасності – інформаційній перенасиченості, дезінформації, штучному інтелекту, загрозам приватності й цифровим залежностям. У цьому сенсі педагог виступає як суб'єкт культурної рефлексії, який допомагає учням осмислювати інформаційні феномени, формує критичне мислення, розвиває морально-етичну чутливість у віртуальному просторі. Через це його інформаційна культура набуває значення моральної й соціальної відповідальності перед майбутнім поколінням.

У контексті загальної культури людства інформаційна культура вчителя стає чинником міжпоколіннєвої комунікації та культурного спадкоємства, інструментом інтеграції національного досвіду в глобальний культурний простір. Вона сприяє збереженню культурної ідентичності в умовах цифрової уніфікації, водночас відкриваючи нові можливості для кроскультурної освіти, педагогічного партнерства, обміну знаннями та створення інноваційного освітнього середовища.

Таким чином, інформаційна культура педагога є важливою формою прояву загальнолюдської культури, що поєднує в собі технологічну обізнаність, гуманістичні цінності, педагогічну мудрість і здатність до культурної творчості в умовах цифрової цивілізації.

Проблеми розвитку інформаційної культури педагогічних працівників віддзеркалені в працях В. Бикова, І. Богданової, М. Жалдака, І. Зязюна, Р. Гуревича, Т. Коваль, А. Коломієць, С. Сисоєвої, О. Співаковського, Л. Сущенко, Е. Полат, І. Роберт та ін.

Частина учених потрактовує інформаційну культуру як сукупність знань, умінь і навичок щодо пошуку, відбору, аналізу інформації. Низка авторів звужує її до рамок комп'ютерної грамотності, але більшість визначає інформаційну культуру, як одну з граней загальнолюдської культури або інформаційної компоненти культури індивіда в цілому.

Так, у працях вчених означене поняття визначається як:

- інформаційні якості особистості (М. Вохришева, Ю. Зубов);
- інформаційна діяльність (І. Хангельдієва);
- певний рівень знань (Є. Медведєва, Л. Нагорна);
- рівень системи навчання (Філіпова), О. Щербініна, В. Грамм);
- ступінь підготовки людини до ефективного використання інформаційних потоків та інформації (В. Кравець, В. Кухаренко);
- новий тип спілкування (В. Михайловський);
- характеристика рівня розвитку суспільства (Т. Сосніна);
- методичний апарат оперування соціальною інформацією, що склався в ході еволюції суспільства і накопичив у собі все розмаїття способів взаємодії людини й інформації (С. Оленєв) [48,с. 26].

Так, наукове осмислення інформаційної культури педагога у працях О. Акімової та О. Купіної відображає комплексний підхід до формування професійної компетентності в умовах сучасного інформаційного суспільства. Науковиці розглядають інформаційну культуру як якісну характеристику функціонування особистості в площині отримання, передавання, збереження та використання інформації. У своїх дослідженнях вони акцентують увагу на важливості розвитку інформаційної культури майбутніх учителів початкових класів, особливо в контексті інклюзивного освітнього простору. О. Акімова підкреслює, що формування «інформаційної культури сприяє підвищенню ефективності педагогічної діяльності та забезпечує готовність вчителя до використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі» [1, с. 57].

Солідарні з думкою дослідниць, що формування інформаційної культури педагога є невід'ємною складовою його професійної підготовки та розвитку. Інформаційна культура забезпечує вчителю здатність до адаптації в умовах швидких змін інформаційного середовища, сприяє ефективному використанню інформаційних ресурсів у навчальному процесі та формує основу для розвитку інформаційної компетентності учнів.

К. Беляков у своїх дослідженнях інформаційної культури педагога акцентує увагу на важливості означеного феномену для сучасної освітньої діяльності. Він вважає, що інформаційна культура педагога є важливим компонентом професіоналізму, оскільки вимагає від викладача не тільки знання та вміння працювати з інформацією, але й критичного мислення, здатності до самоосвіти та ефективного використання сучасних технологій в освітньому процесі.

Згідно з Беляковим, основні складові інформаційної культури педагога включають: інформаційну грамотність, здатність знаходити, оцінювати, обробляти та використовувати інформацію для вирішення професійних завдань; інформаційно-комунікаційні технології, володіння технологіями для створення, обробки та поширення інформації; критичне мислення, здатність оцінювати якість інформації, обирати достовірні джерела та адекватно інтерпретувати отриману інформацію; етичні аспекти інформаційної діяльності, усвідомлення важливості етичного використання інформації, захисту авторських прав та конфіденційності особистих даних; здатність до самоосвіти, постійне оновлення знань про новітні технології та підходи в освітньому процесі, що є необхідним для ефективної роботи педагога [2, с. 47].

Нам імпонує позиція дослідника про те, що інформаційна культура педагога не є статичною, вона постійно розвивається у відповідь на зміни в освітньому середовищі та технологічному прогресі. З цієї причини важливим є формування вчителя як активного учасника процесу інновацій, здатного інтегрувати нові інформаційні технології у свою педагогічну діяльність.

С. Грипич і Л. Буравкова трактують інформаційну культуру як «комплексну інтегративну характеристику особистості, що охоплює знання, уміння, навички та ціннісні орієнтації, необхідні для ефективної взаємодії з інформаційним середовищем» [9, с. 38]. На їхню думку, інформаційна культура є невід'ємним складником професійної культури сучасного вчителя, яка забезпечує не лише орієнтацію в потоці інформації, а й критичне мислення, здатність до аналізу, оцінювання й грамотного використання інформації в педагогічній діяльності.

Авторки наголошують, що інформаційна культура передбачає: володіння базовими знаннями про інформаційні ресурси й технології; уміння знаходити, аналізувати, зберігати, перетворювати та передавати інформацію; здатність до наукового пошуку і роботи з джерелами; відповідальне й етичне ставлення до інформаційної діяльності.

Таким чином, вони розглядають інформаційну культуру як ключовий фактор підвищення ефективності освітнього процесу та формування компетентного, сучасного педагога.

М. Жалдак у своїх працях тлумачить інформаційну культуру як важливий аспект професійної діяльності педагога, який передбачає здатність ефективно використовувати інформацію, а також оволодіти технологіями її обробки, зберігання і передачі. За його визначенням, інформаційна культура є «комплексом знань, навичок і вмінь, які дозволяють людині не лише взаємодіяти з інформаційними ресурсами, а й критично осмислювати та застосовувати її в різних сферах діяльності, зокрема в освітньому процесі» [13, с. 362].

Учений акцентує на тому, що інформаційна культура педагога не обмежується лише технічними аспектами володіння інформаційними технологіями, а включає також здатність педагога до самостійного пошуку, оцінки та використання інформації. Він вважає, що для того, щоб педагог був успішним у своїй діяльності, він повинен вміти не лише знаходити і обробляти інформацію, а й правильно передавати її учням, сприяючи розвитку їх критичного мислення та творчих здібностей.

Ми підтримує думку М. Жалдака про те, що важливим компонентом інформаційної культури є етичний аспект – відповідальне ставлення до інформації, захист авторських прав, конфіденційність даних і використання інформації в освітніх цілях, що відповідає моральним нормам і стандартам. Він вважає, що сучасний педагог повинен бути не лише технічно підкованим, але й етично зразковим, орієнтуючись на принципи чесності, поваги до прав та інтересів інших осіб при використанні інформаційних ресурсів.

На багатогранності досліджуваного поняття акцентує увагу Л. Калініна, розглядаючи його через кілька ключових підходів, які визначають роль інформаційної культури в професійній діяльності педагога.

По-перше, авторка розглядає інформаційну культуру педагога як комплексну якість особистості, яка включає в себе як технічні, так і когнітивні аспекти. Вчитель повинен не лише вміти використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології в навчанні, але й мати здатність до оцінки та осмислення інформації, що є важливим для критичного мислення, аналізу та прийняття освітніх рішень [18, с. 10].

По-друге, Л. Калініна підкреслює значення самоосвіти та самовдосконалення. Вона вважає, що інформаційна культура педагога формується через постійне оновлення знань і навичок в умовах швидко змінюваного інформаційного простору. Педагог має бути готовим до постійного навчання та освоєння нових технологій, що дозволяють йому адаптувати свої методи навчання до сучасних вимог.

Третім важливим аспектом є етичний вимір інформаційної культури. Науковиця акцентує увагу на тому, що педагог, володіючи інформаційною культурою, повинен відповідально ставитися до використання інформації, зокрема, дотримуватись авторських прав, етики спілкування в мережі та використовувати інформацію відповідно до моральних та соціальних норм. Це особливо важливо в умовах цифровізації освіти та розвитку нових медіа [19].

Цілком слушною є думка дослідниці щодо інтеграції інформаційної культури у педагогічну діяльність. Вона вважає, що для того, щоб інформаційна

культура мала ефективний вплив на освітній процес, вона повинна стати частиною не лише професійної підготовки педагога, а й безпосередньої діяльності у класі. Це включає використання ІКТ для створення навчальних матеріалів, організацію онлайн-комунікацій з учнями, застосування сучасних методик для розвитку інформаційних навичок учнів.

Отже, підходи Л. Калініної до розуміння інформаційної культури педагога включають комплексний підхід, який поєднує технічну підготовку, критичне осмислення інформації, постійну самоосвіту, етичну відповідальність та інтеграцію ІКТ в освітній процес. Вона вважає, що саме через ці складники педагог може стати ефективним і сучасним носієм інформаційної культури в освіті.

А. Коломієць визначає інформаційну культуру вчителя як «багатогранну компетентність, яка об'єднує технічні навички, етичні норми, а також здатність до постійного професійного розвитку, критичного осмислення та інтеграції нових технологій у педагогічний процес» [22, с. 67]. Вчитель, який володіє такою культурою, здатний ефективно впливати на освітній процес, адаптувати його до сучасних вимог і сприяти розвитку учнів у цифровому середовищі.

Не можна не погодитись із думкою Н. Лазаренко, яка розглядає інформаційну культуру вчителя як складне, інтегративне утворення, яке охоплює низку взаємопов'язаних компонентів, що відображають готовність педагога ефективно діяти в умовах сучасного інформаційного суспільства. Вона визначає інформаційну культуру як «системну характеристику особистості педагога, яка включає знання про інформаційні процеси, сучасні інформаційно-комунікаційні технології, їхню роль і місце в освіті та суспільстві загалом» [28, с. 20]. Важливою складовою цієї культури є сформовані вміння й навички роботи з інформацією: її пошук, аналіз, критична оцінка, систематизація, збереження та ефективного використання в освітній діяльності.

Цілком слушно особливу увагу науковця приділяє операційно-діяльнісному аспекту інформаційної культури, який полягає в здатності педагога інтегрувати інформаційні технології у всі аспекти професійної діяльності – від

підготовки навчального матеріалу до організації комунікації з учнями й колегами. Водночас інформаційна культура вчителя, як стверджує Н. Лазаренко, має ціннісно-мотиваційне підґрунтя: педагог має усвідомлювати важливість безперервного вдосконалення інформаційної компетентності, виявляти інтерес до новітніх технологій, бути відкритим до інновацій і готовим постійно оновлювати знання та навички [28, с. 18].

Таким чином, інформаційна культура вчителя у розумінні Н. Лазаренко – це не лише сукупність технічних умінь, а передусім частина його професійної культури, що охоплює знання, діяльнісні вміння й мотиваційно-ціннісне ставлення до використання інформаційних технологій в освітньому процесі. Така культура є необхідною умовою якісного навчання в інформаційну епоху та запорукою професійного зростання сучасного педагога.

Н. Новицька у своїх наукових дослідженнях розглядає інформаційну культуру педагогів як ключовий елемент формування державної політики у сфері фахової передвищої освіти. Вона підкреслює, що сучасний етап розвитку суспільних відносин характеризується стрімкою активізацією цифрових технологій, що зумовлює необхідність формування інформаційної культури як складової державної політики у сфері освіти [39, с. 55].

Новицька зазначає, що в умовах інформаційного суспільства освіта набуває нових рис і значення, а використання цифрових технологій сприяє трансформації суспільних відносин. Цікавими для нас у площині означеної проблеми є позиції науковиці стосовно того, що керівник або спеціаліст високого рівня зобов'язаний працювати з комп'ютером, використовувати можливості інформаційних систем та працювати з великими масивами інформації. У зв'язку з цим, при реалізації державної політики у сфері фахової передвищої освіти необхідно приділяти серйозну увагу формуванню інформаційної культури. Зокрема, при підготовці спеціалістів у закладах фахової передвищої освіти однією з обов'язкових дисциплін повинна стати «Інформаційна культура» .

Таким чином, Н. Новицька розглядає інформаційну культуру педагогів не лише як набір технічних навичок, але й як інтегративну характеристику, що

включає знання, уміння та ціннісне ставлення до використання інформаційних технологій у професійній діяльності. Вона підкреслює, що формування інформаційної культури є необхідною умовою для ефективного реалізації державної політики у сфері освіти та забезпечення якісної підготовки фахівців у сучасному інформаційному суспільстві.

Результати аналізу змістового наповнення поняття «інформаційна культура вчителя» відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Тлумачення інформаційної культури в працях українських учених

<i>Автор-дослідник</i>	<i>Тлумачення поняття «інформаційна культура»</i>
Н. Лазаренко	Інтегративна характеристика особистості педагога, що охоплює знання, уміння й навички роботи з інформацією та ІКТ, ціннісне ставлення до інформаційної діяльності та здатність ефективно використовувати інформаційні ресурси в освітньому процесі [28].
Н. Листопад	Основний складник професійної компетентності викладача, що впливає на формування цифрової культури студентів, передбачає здатність педагога бути прикладом у володінні ІКТ, ціннісному ставленні до цифрових технологій і вміння інтегрувати їх в освітній процес [32].
Н. Новицька	Ключова умова реалізації державної політики у сфері освіти, яка включає здатність спеціалістів ефективно працювати з інформацією, користуватися інформаційними системами та технологіями, а також необхідність формування цієї культури в освітньому середовищі [39].
М. Жалдак	Складник професійної культури вчителя, що передбачає вільне орієнтування в інформаційному середовищі, уміння використовувати інформаційні ресурси та технології у професійній діяльності [13].

Л. Калініна	Здатність учителя цілеспрямовано використовувати інформаційні технології у педагогічній діяльності, орієнтуючись на потреби та особливості освітнього середовища [18].
В. Олійник	Знання про сучасні ІКТ, вміння застосовувати їх в освітньому процесі та розуміння етичних і правових аспектів використання інформації [42].
С. Онопрієнко	Компонент методологічної підготовки вчителя до реалізації компетентнісного підходу, що охоплює володіння ІКТ, критичне мислення та здатність до інформаційної взаємодії [43].
Ю. Палеха	Система знань, умінь і навичок, необхідних для ефективної роботи з інформацією в цифровому середовищі, включаючи її пошук, обробку, аналіз, збереження та передачу [48].

З аналізу наукових доробків, що ведуться в галузі професійної освіти, можна констатувати, що поняття «інформаційна культура» є об'єктом вивчення багатьох дослідників, які розуміють її як: складне інтегроване утворення, яке поєднує знання, вміння, навички, установки, а також ціннісне ставлення до інформаційної діяльності; здатність до ефективного здійснення професійної діяльності в умовах цифрових змін тощо.

З опертям на зазначене вище, послуговуючись власним досвідом, ми потрактуємо *інформаційну культуру* педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти як інтегративну професійну якість, що охоплює систему знань, умінь, навичок і ціннісних установок, необхідних для ефективної діяльності в інформаційному суспільстві, яка проявляється у здатності критично сприймати, створювати, аналізувати, зберігати та поширювати інформацію з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, дотримуючись етичних і правових норм, а також у спроможності формувати інформаційну та цифрову культуру в учнів.

У розрізі проблеми дослідження важливо визначити актуалітети, виокремити змістове ядро стосовно процесу управління розвитком інформаційної культури означених працівників.

Сутність *управління розвитком інформаційної культури вчителів* полягає в системному впровадженні цілеспрямованих заходів, спрямованих на підвищення рівня компетентності педагогів у використанні інформаційно-комунікаційних технологій і формування відповідного ставлення до інформаційних ресурсів. Це управлінська діяльність, що включає стратегічне планування, організацію, контроль і оцінку процесу розвитку інформаційної культури в педагогічному середовищі, з урахуванням сучасних вимог і стандартів освіти.

Управління розвитком інформаційної культури вчителів є важливим складником загальної стратегії розвитку освітнього процесу. Визначення і впровадження таких управлінських рішень, як проведення навчальних програм, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, а також організація науково-методичної підтримки педагогів, дозволяє формувати у вчителів високий рівень інформаційної грамотності. Це охоплює не тільки технічні навички користування інформаційними системами, а й здатність до критичного мислення, аналізу інформації, використання її в освітньому процесі з метою підвищення ефективності освіти [73].

Сутність цього управління полягає в забезпеченні цілісного підходу до навчання та розвитку вчителів. Це включає кілька ключових аспектів:

- ✓ стратегії і цілі управління – виявлення потреб і можливостей педагогів для підвищення їхньої інформаційної культури, розробка планів і програм, що дозволяють сформувати у педагогів не тільки практичні навички роботи з ІКТ, а й відповідне ставлення до цифрових технологій як до невід'ємної частини сучасного освітнього середовища;

- ✓ педагогічна підтримка і мотивація – організація умов для постійного професійного розвитку, стимулювання вчителів до активного використання

інформаційних технологій у педагогічній діяльності, підвищення їхнього інтересу до навчання новим методикам і технологіям;

✓ інфраструктурна підтримка – створення відповідного матеріально-технічного забезпечення для здійснення освітнього процесу з використанням ІКТ, забезпечення педагогів необхідними технічними засобами та програмним забезпеченням;

✓ оцінка і контроль ефективності – визначення критеріїв і методів оцінки рівня інформаційної культури вчителів, моніторинг їхнього професійного розвитку, аналіз результатів використання ІКТ в освітньому процесі [69, с. 128].

Загалом, управління розвитком інформаційної культури вчителів має на меті не тільки покращення їхніх технічних навичок, а й формування у них культурного підходу до роботи з інформацією, здатності інтегрувати новітні технології в освітній процес, ефективно адаптуватися до цифрових змін, зберігаючи при цьому високі педагогічні стандарти. В результаті, такий підхід сприяє формуванню інформаційної культури в широкому розумінні – як на рівні окремого вчителя, так і на рівні всієї освітньої системи.

Структурні компоненти управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти становлять сукупність взаємопов'язаних елементів управлінської діяльності, спрямованої на формування та удосконалення означеного феномену вчителів відповідно до вимог цифрової трансформації освіти.

У науковій літературі представлено різні підходи до визначення компонентів управління розвитком інформаційної культури педагогів. Серед дослідників, які детально розглядають це питання, варто відзначити О. Акімову, О. Купіну. У своїх працях вони виокремлюють кілька ключових складників управлінської діяльності, що спрямована на розвиток інформаційної культури педагогів. Зокрема, вони звертають увагу на організаційно-педагогічні умови, які забезпечують ефективне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес, методичне забезпечення, яке включає створення й використання навчально-методичних матеріалів, професійну комунікацію, як

основу для обміну досвідом і взаємонавчання між педагогами, а також на моніторинг і оцінювання, що дозволяють відстежувати динаміку розвитку інформаційної культури та своєчасно коригувати управлінські рішення [1, с. 58].

На думку Л. Васильченка, управління розвитком інформаційної культури педагогів повинно включати формування інформаційного світогляду, який сприяє усвідомленню ролі інформації в сучасному суспільстві та освіті, забезпечення педагогів відповідними знаннями та вміннями, необхідними для ефективної інформаційної діяльності, а також виховання етичного ставлення до інформаційного простору, що включає дотримання авторського права, принципів інформаційної безпеки та культури спілкування [5].

Н. Лазаренко пропонує більш інституційний підхід, наголошуючи на важливості інформаційної політики закладу освіти, яка визначає нормативно-правові та стратегічні засади формування інформаційного середовища. Вона також підкреслює значущість професійної підготовки педагогів, зокрема системи підвищення кваліфікації, спрямованої на розвиток інформаційної компетентності, а також створення сучасного інформаційного середовища, яке забезпечує педагогів необхідними ресурсами і засобами для реалізації інформаційної діяльності [28].

Ю. Палеха розглядає управління розвитком інформаційної культури педагогів через проєктно-рефлексивний підхід. У цьому контексті ключовими є проєктна діяльність, яка передбачає розробку й реалізацію педагогічних проєктів з використанням інформаційних технологій, та рефлексивна діяльність, що спрямована на аналіз і самооцінку інформаційної практики педагогів з метою її подальшого вдосконалення [48, с. 256].

Таким чином, науковці пропонують компонентний склад управління розвитком інформаційної культури, який враховує організаційні, методичні, особистісні та технологічні чинники, що в сукупності забезпечують ефективне формування інформаційної компетентності педагогів у сучасному освітньому середовищі.

На основі результатів аналізу доробку вчених у контексті проблеми дослідження ми вирізняємо таку структурно-функціональну модель управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, яка включає цільовий, мотиваційний, змістовий, організаційно-діяльнісний, ресурсний, контрольний-аналітичний та результативний компоненти (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Структурні компоненти управління розвитком інформаційної культури педагогів ЗЗСО

Цільовий компонент задає вектор розвитку, визначає смислові орієнтири й забезпечує інтеграцію усіх управлінських зусиль задля досягнення бажаного результату. Цільовий компонент структури управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників передбачає формулювання стратегічної мети, конкретних завдань, основних напрямів діяльності та очікуваних результатів. Його ключова функція полягає в тому, щоб забезпечити цілеспрямованість і системність управлінської діяльності, уникнути фрагментарності й неузгодженості в реалізації управлінських рішень. Він визначає, що саме має бути досягнуто в контексті розвитку інформаційної

культури, навіщо це потрібно освітній системі, а також яким чином це може бути реалізовано з урахуванням сучасних викликів і можливостей.

Інформаційна культура педагогічного працівника розглядається як інтегрована професійна характеристика, що охоплює знання, уміння, навички, ставлення та поведінкові моделі, необхідні для ефективного пошуку, аналізу, обробки, збереження та передавання інформації з використанням сучасних цифрових технологій. Відтак, цільовий компонент управління її розвитком має передбачати створення сприятливих умов для формування у педагогів здатності до критичного осмислення інформації, дотримання норм цифрової етики, використання ІКТ у професійній діяльності, а також постійного самовдосконалення в умовах цифровізації освіти.

Розробка цільового компонента відбувається з урахуванням таких чинників:

- державної освітньої політики щодо цифрової трансформації;
- інституційної стратегії закладу освіти;
- потреб і рівня підготовки педагогічних працівників;
- вимог до цифрових компетентностей, зафіксованих у національних та міжнародних стандартах (зокрема DigCompEdu, ISTE, концепції розвитку цифрових компетентностей тощо) [52, с. 128].

Конкретизація цільового компонента здійснюється через:

- формулювання місії управління розвитком інформаційної культури;
- визначення стратегічної мети (наприклад, досягнення певного рівня інформаційної культури у визначеному часовому горизонті);
- постановку операційних завдань (наприклад, впровадження системи підвищення кваліфікації з цифрової грамотності, розвиток цифрового середовища закладу, впровадження ІКТ у методичну роботу тощо);
- розробку критеріїв і показників ефективності, що дозволяють здійснювати моніторинг і оцінювання динаміки розвитку інформаційної культури.

Цільовий компонент, таким чином, виконує не лише функцію орієнтира, а й виступає засобом інтеграції та узгодження інших компонентів управлінської структури – мотиваційно-ціннісного, змістового, організаційно-діяльнісного та результативно-оцінювального. Він має бути тісно пов'язаний із мотиваційною складовою, оскільки саме усвідомлення педагогами важливості розвитку своєї інформаційної культури сприятиме внутрішній мотивації до змін. У взаємозв'язку зі змістовим компонентом, цільовий компонент визначає, який саме зміст має бути засвоєний, які знання й навички мають бути сформовані. Через організаційно-діяльнісний компонент реалізується шлях досягнення цілей, тоді як результативно-оцінювальний компонент дозволяє оцінити ступінь реалізації поставлених завдань.

У практиці управлінської діяльності цільовий компонент може бути оформлений у вигляді стратегічного плану, концепції, програми чи дорожньої карти розвитку інформаційної культури. Важливо, щоб цей документ мав не декларативний, а дієвий характер, передбачав конкретні терміни, відповідальних осіб, ресурси, механізми моніторингу та оцінювання ефективності реалізації визначених цілей. Наприклад, ефективною формою є розробка індикаторів сформованості інформаційної культури педагогів на різних рівнях (базовому, середньому, високому) із можливістю щорічного оцінювання динаміки.

Таким чином, цільовий компонент є концептуальною основою управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників. Він не лише задає стратегічний напрям, але й формує основу для розробки тактичних та оперативних рішень, спрямованих на вдосконалення професійної діяльності педагогів в умовах цифровізації освіти. Саме через його ефективну реалізацію можна забезпечити сталий розвиток інформаційної культури як ключової складової професійної компетентності педагога XXI століття.

Мотиваційний компонент у структурі управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників відіграє ключову роль, оскільки саме мотивація є рушієм активності, що спонукає педагогів до самоосвіти, професійного зростання та впровадження інформаційно-

комунікаційних технологій (ІКТ) в освітню діяльність. Він забезпечує внутрішнє прийняття цілей розвитку інформаційної культури, стимулює формування позитивного ставлення до інновацій, а також створює умови для сталого зацікавлення цифровими формами професійної реалізації.

Мотиваційний компонент передбачає систему заходів, спрямованих на формування у педагогічних працівників усвідомленої потреби у розвитку інформаційної культури, а також позитивної установки на зміни, пов'язані з цифровізацією освіти. Він охоплює як внутрішні (когнітивні, емоційні, ціннісні), так і зовнішні (соціальні, організаційні, матеріальні) фактори, що впливають на активність педагога у сфері використання ІКТ [5, с. 91].

Ключовими завданнями мотиваційного компонента є:

- формування усвідомлення значущості інформаційної культури як складової професійної компетентності сучасного педагога;
- розвиток внутрішньої мотивації до використання цифрових технологій через самореалізацію, інноваційну діяльність, творчий пошук;
- створення умов для соціального визнання успіхів педагогів у сфері ІКТ (конкурси, публікації, професійні спільноти);
- забезпечення позитивного емоційного досвіду у процесі навчання та практичного застосування ІКТ;
- застосування системи стимулювання (премії, сертифікації, кар'єрне зростання) як форми зовнішньої мотивації [52, с. 45].

Управлінська діяльність у межах мотиваційного компонента повинна базуватися на сучасних підходах до мотивації дорослих у навчанні (андрагогіка), принципах добровільності, доступності, значущості контенту, а також на врахуванні індивідуальних особливостей та потреб педагогів. Важливою є також комунікаційна підтримка – створення інформаційного простору, де педагог може обмінюватися досвідом, отримувати позитивну зворотну реакцію, відчувати приналежність до професійної спільноти.

Реалізація мотиваційного компонента тісно пов'язана з іншими елементами структури управління. Зокрема, саме він визначає готовність

педагогів до сприйняття змісту навчання (змістовий компонент), участі у заходах (організаційно-діяльнісний компонент), а також впливає на рівень досягнення результатів (результативний компонент). У свою чергу, ефективне управління ресурсами (ресурсний компонент) повинно передбачати інвестування не лише в матеріально-технічну базу, а й у створення мотиваційного середовища – гнучких форм підвищення кваліфікації, наставництва, системи визнання.

Отже, мотиваційний компонент є фундаментальним елементом системи управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників, оскільки визначає ступінь залученості суб'єктів до процесу змін, їхню активність, готовність до самоосвіти та відкритість до інновацій. Його ефективна реалізація потребує комплексного підходу, орієнтованого як на особистісні характеристики педагогів, так і на організаційні умови їхньої діяльності.

Змістовий компонент є структурно-сисловою основою системи управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників, оскільки він визначає сутність, обсяг і логіку формування знань, умінь, навичок і ціннісних установок, необхідних для ефективного функціонування в умовах цифрового освітнього середовища. Його мета полягає у забезпеченні науково-методичного, дидактичного та практико-орієнтованого наповнення процесу розвитку інформаційної культури педагогів відповідно до сучасних вимог цифровізації освіти та змін у професійній діяльності.

Інформаційна культура педагога як ціль управлінського впливу розглядається через призму кількох взаємопов'язаних складових: інформаційна грамотність, цифрова компетентність, критичне мислення, медіаосвіта, інформаційна етика та безпека(табл. 1.3).

Складники змістового компонента в управлінні розвитком інформаційної культури педагогів

<i>Складник</i>	<i>Сутність</i>	<i>Приклади застосування</i>
Інформаційна грамотність	Здатність ефективно шукати, аналізувати, структурувати та використовувати інформацію.	Робота з джерелами, створення інформаційних продуктів.
Цифрова компетентність	Уміння використовувати цифрові засоби для професійної діяльності	Робота з Google Workspace, Zoom, LMS (Moodle, Classroom).
Критичне мислення	Здатність аналізувати інформацію, виявляти фейки, ухвалювати обґрунтовані рішення.	Оцінювання достовірності джерел, медіа критика.
Медіаграмотність	Уміння орієнтуватися в медіапросторі, аналізувати та створювати медіа тексти.	Аналіз новин, створення презентацій, відео для навчання.
Інформаційна етика і безпека	Знання правил цифрової поведінки, безпеки, авторського права.	Дотримання GDPR, паролі, доброчесність у цифровому просторі.
Цифрова взаємодія та комунікація	Використання цифрових каналів для ефективної професійної комунікації.	Використання месенджерів, е-пошти, онлайн-зустрічей.
Педагогічне застосування ІКТ	Здатність інтегрувати цифрові інструменти у навчальний процес.	Використання інтерактивних платформ, гейміфікація, тестування.

Змістовий компонент у структурі управління виконує низку функцій:

– орієнтовну – окреслює знаннєво-компетентнісний каркас, на який спрямована діяльність з підвищення інформаційної культури;

– регулятивну — визначає стандарти й очікування щодо рівнів сформованості відповідних компетентностей;

– координаційну — забезпечує узгодження освітнього та управлінського контексту: від програм підвищення кваліфікації до внутрішніх корпоративних політик щодо цифрової грамотності;

– оцінювальну — дозволяє розробити критерії оцінки рівня інформаційної культури педагогів [73].

Формування змістового компонента має базуватися на поєднанні нормативно-правових орієнтирів (державні стандарти, національні та європейські рамки цифрових компетентностей, концепції розвитку освіти) із емпіричними даними щодо актуальних потреб педагогів, специфіки освітнього закладу, рівня готовності до впровадження ІКТ. У цьому контексті важливою є гнучкість змісту: він повинен бути адаптованим до різних категорій педагогічних працівників, рівнів освіти, предметних галузей.

Особливе значення має також інтеграція змісту інформаційної культури у внутрішньоорганізаційні процеси: методичну роботу, внутрішнє навчання, атестацію педагогів, корпоративну культуру закладу освіти. Управлінські рішення щодо змістового компонента мають враховувати сучасні освітні тренди: персоналізацію навчання, розвиток *soft skills*, міждисциплінарність, стратегії *life long learning*.

Таким чином, змістовий компонент виступає не лише інформаційним наповненням, але й інструментом формування педагогів як суб'єктів цифрового освітнього середовища. Його цілеспрямоване конструювання в межах системи управління забезпечує концептуальну узгодженість та ефективність у реалізації стратегічної мети – розвитку інформаційної культури педагогічних працівників у контексті цифрової трансформації освіти.

Організаційно-діяльнісний компонент є практико-орієнтованим елементом у структурі управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників. Він визначає сукупність методів, форм, процедур і механізмів організації освітнього середовища, в якому реалізуються цілі, зміст і завдання розвитку інформаційної культури педагогів. Цей компонент безпосередньо спрямований на переведення теоретичних положень та управлінських рішень у

площину конкретної професійної діяльності, забезпечуючи цілісність і результативність процесу цифрової трансформації педагогічної практики.

Організаційно-діяльнісний компонент охоплює такі ключові напрями:

1. планування та програмування управлінських дій щодо підвищення інформаційної культури педагогів (розроблення стратегій, дорожніх карт, освітніх програм, планів підвищення кваліфікації);

2. створення відповідного організаційного середовища, що включає цифрову інфраструктуру, регламентуючу документацію, кадрове забезпечення, методичну підтримку та координацію діяльності між різними суб'єктами управління;

3. реалізацію навчально-методичних заходів, таких як тренінги, семінари, майстер-класи, стажування, інтерактивні курси, онлайн-академії тощо, які спрямовані на розвиток ІК-компетентностей педагогів;

4. інституціоналізацію практик поширення та обміну цифровим досвідом: створення професійних спільнот, освітніх хабів, корпоративних платформ обміну контентом;

5. забезпечення зворотного зв'язку, моніторингу участі педагогів у навчальних заходах, аналізу динаміки зростання їх цифрової компетентності та коригування управлінських дій відповідно до отриманих даних.

6. управління мотивацією та залученням педагогів до інформаційно-цифрової діяльності через розбудову горизонтальних комунікацій, гейміфікацію освітнього процесу, наставництво та інші форми неформальної взаємодії [22, с. 273].

Цей компонент вимагає інтеграції як традиційних управлінських підходів (організаційне планування, ресурсне забезпечення, делегування повноважень), так і інноваційних освітніх технологій (електронне адміністрування, цифрове середовище для колективної роботи, SMART-моніторинг). У його межах вирішальну роль відіграють адміністративно-методичні команди, які забезпечують узгодженість між стратегічними цілями розвитку інформаційної культури й конкретними діями освітніх закладів.

Функціонування організаційно-діяльнісного компонента базується на принципах: системності (координація усіх етапів управлінського процесу), модульності (гнучкість та адаптивність заходів), відкритості (доступ до ресурсів, мережевої взаємодії, партнерства), персоналізації (врахування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагога), результативності (орієнтація на конкретні показники змін) [14, с. 84].

Резюмуючи зазначене вище, робимо висновок, що організаційно-діяльнісний компонент виконує роль «механізму реалізації» цілей і змісту управління розвитком інформаційної культури. Він забезпечує трансляцію стратегічних намірів у конкретні освітньо-управлінські дії, підтримує безперервність професійного розвитку педагогічних працівників і формує передумови для стійкого підвищення їх цифрової компетентності в умовах трансформацій сучасної освіти.

Ресурсний компонент є ключовим елементом у системі управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників, оскільки забезпечує матеріальні, технічні, фінансові, кадрові та інформаційні умови для реалізації поставлених цілей і завдань. Його функціональне призначення полягає у створенні стабільного й достатнього підґрунтя для організації та здійснення безперервного професійного розвитку педагогів у цифровому середовищі. Без належного ресурсного забезпечення управлінські рішення залишаються декларативними, а процеси формування інформаційної культури – фрагментарними та неефективними.

До структури ресурсного компонента входять взаємозалежні складники, які продемонстровані в табл. 1.4.

Структурно-функціональні складники ресурсного компонента управління інформаційною культурою вчителів

<i>№з/п</i>	<i>Складник ресурсного компонента</i>	<i>Опис</i>
1	Матеріально-технічні ресурси	Фізична інфраструктура: комп'ютери, мультимедіа, Інтернет, інтерактивні панелі, хмари тощо.
2	Інформаційно-цифрові ресурси	Програмне забезпечення, освітні платформи, онлайн-курси, бібліотеки, електронні матеріали.
3	Кадрові ресурси	Методисти, ІТ-координатори, тьютори, адміністрація — фахівці для цифрового супроводу.
4	Фінансові ресурси	Бюджет, гранти, спонсорство — для технічного оновлення, тренінгів, підписок.
5	Організаційно-управлінські ресурси	Нормативні акти, політики, рішення — для впровадження ІК, регламентації та моніторингу.
6	Соціально-психологічні ресурси	Довіра, підтримка інновацій, сприятливий клімат, командна взаємодія педагогів.

Ресурсний компонент тісно пов'язаний з іншими структурними елементами системи управління. Зокрема, змістовий та організаційно-діяльнісний компоненти не можуть бути реалізовані без відповідного ресурсного підґрунтя. Водночас він виступає підставою для контрольно-аналітичного компонента, оскільки ефективність розподілу й використання ресурсів потребує постійного моніторингу та аналізу.

Отже, ресурсний компонент забезпечує системну основу для реалізації цілісної стратегії формування інформаційної культури педагогів, будучи гарантією її стійкості, масштабованості та відповідності вимогам цифрової епохи.

Контрольно-аналітичний компонент відіграє ключову роль у забезпеченні зворотного зв'язку, оцінювання ефективності управлінських рішень та корекції процесів розвитку інформаційної культури педагогічних працівників. Він охоплює сукупність інструментів, методів і процедур, спрямованих на моніторинг, контроль, аналіз і прогнозування результатів впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у професійну діяльність педагогів, а також на забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі емпіричних даних.

Сутність контрольно-аналітичного компонента полягає у системному зборі, фіксації, інтерпретації та використанні інформації щодо стану, динаміки та результативності розвитку інформаційної культури. Цей компонент виконує не лише функцію перевірки виконання запланованих заходів, а й функцію діагностування потенціалу, бар'єрів та ризиків, які можуть виникати у процесі цифрової трансформації освітньої діяльності.

Контрольно-аналітичний компонент реалізується відповідно до принципів об'єктивності, науковості, прозорості, регулярності та інтегрованості. Він має тісний взаємозв'язок з усіма іншими компонентами управлінської системи: забезпечує зворотний зв'язок для корекції цілей (цільовий компонент), уточнення змісту (змістовий), удосконалення організації діяльності (організаційно-діяльнісний), оптимізацію ресурсного забезпечення (ресурсний), підсилення мотивації (мотиваційний) та фіксацію результатів (результативний компонент).

Результативний компонент виступає завершальним, інтегративним елементом у структурі управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників, що відображає досягнення поставлених цілей і ефективність реалізованих управлінських заходів. Його основне призначення полягає у фіксації, оцінюванні та інтерпретації кінцевих результатів освітньо-управлінської діяльності щодо формування цифрової компетентності та інформаційної культури педагогів у контексті трансформацій сучасної освіти.

Сутність результативного компонента полягає в тому, що він дозволяє:

- визначити рівень сформованості інформаційної культури педагогів;
- оцінити відповідність досягнутих результатів стратегічним цілям;
- забезпечити підґрунтя для коригування змісту, форм і методів управління;
- представити досягнення педагогічного колективу у вигляді показників, які можна виміряти, інтерпретувати та використовувати в подальшому плануванні [64].

Результативний компонент має також рефлексивну функцію, оскільки сприяє усвідомленню педагогами власного цифрового поступу, формуванню настанов на безперервне вдосконалення, розвитку внутрішньої мотивації до самореалізації в цифровому освітньому середовищі.

Ефективне функціонування результативного компонента передбачає наявність інструментів оцінювання (тестів, чек-листів, цифрових портфоліо, карт результативності тощо), прозорих критеріїв та індикаторів, а також підтримку цифрової аналітики – збору й обробки даних з використанням сучасних інформаційних систем.

Отже, результативний компонент не лише завершує управлінський цикл, а й формує підґрунтя для нових стратегічних цілей і завдань, забезпечуючи сталий розвиток інформаційної культури педагогічних працівників в умовах цифровізації освіти.

Кожен з означених компонентів відіграє важливу роль в управлінні розвитком інформаційної культури педагога. Разом вони створюють цілісну систему, яка забезпечує ефективне «інформаційне» функціонування педагога в освітньому процесі та сприяє формуванню інформаційної культури серед учнів.

Висновки до розділу 1

Результати аналізу наукових джерел засвідчують, що у полі зору науковців перебуває широке коло питань з проблеми дослідження: сутнісна характеристика інформаційної культури, її структурно-функціональна модель, основні підходи, принципи, умови її формування та розвитку тощо. Аналіз

наукових надбань свідчить, що зазначена проблема вивчена аспектно, напрацьовані матеріали стосуються переважно конкретно-методичних аспектів інформаційної культури педагогічних працівників, а питання управління розвитком означеною здатністю потребує подальшого дослідження.

Інформаційну культуру педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти потрактовано як інтегративну професійну якість, що охоплює систему знань, умінь, навичок і ціннісних установок, необхідних для ефективної діяльності в інформаційному суспільстві, яка проявляється у здатності критично сприймати, створювати, аналізувати, зберігати та поширювати інформацію з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, дотримуючись етичних і правових норм, а також у спроможності формувати інформаційну та цифрову культуру в учнів.

Сутність управління розвитком інформаційної культури вчителів полягає в системному впровадженні цілеспрямованих заходів, спрямованих на підвищення рівня компетентності педагогів у використанні інформаційно-комунікаційних технологій і формування відповідного ставлення до інформаційних ресурсів.

Застосування методологічних підходів до управління розвитком інформаційної культури педагогів забезпечує глибоке й системне осмислення цього складного процесу та сприяє його ефективному впровадженню в освітній практиці. Системний підхід дозволяє розглядати розвиток інформаційної культури як цілісне явище з внутрішніми структурними зв'язками між цілями, змістом, формами, методами та результатами управлінської діяльності. Культурологічний підхід акцентує на включенні інформаційної культури в загальну культуру педагога, її інтеграції в ціннісно-світоглядний контекст освіти.

Аксіологічний підхід спрямовує увагу на формування у педагогів стійких ціннісних орієнтацій щодо інформаційної діяльності, що забезпечує усвідомлене й відповідальне ставлення до використання інформації. Діяльнісний підхід забезпечує акцент на практичному освоєнні інформаційних технологій і методів

роботи з інформацією, формуванні професійних умінь у реальному освітньому процесі. Особистісно орієнтований підхід гарантує врахування індивідуальних освітніх потреб, рівня підготовки та стилю навчання кожного педагога.

Інноваційний підхід стимулює впровадження новітніх технологій, методів і моделей організації управління розвитком інформаційної культури, що дозволяє гнучко реагувати на виклики цифрового суспільства. Управлінський підхід забезпечує стратегічне планування, моніторинг і координацію процесів розвитку, включаючи кадрові, ресурсні, організаційні та інституційні аспекти.

Зазначені методологічні підходи, у взаємодії та взаємодоповненні, створюють цілісну основу для розроблення та реалізації ефективної системи управління розвитком інформаційної культури педагогів, орієнтованої на досягнення високої якості освіти в умовах цифрової трансформації.

Компонентний склад управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти становить цілісну, внутрішньо узгоджену систему, що охоплює всі ключові етапи та аспекти управлінського процесу в умовах цифровізації освіти. Кожен компонент – цільовий, мотиваційний, змістовий, організаційно-діяльнісний, ресурсний, контрольно-аналітичний і результативний – виконує свою специфічну функцію, забезпечуючи послідовне планування, реалізацію, підтримку, моніторинг та оцінювання заходів щодо формування інформаційної культури педагогів.

Цільовий компонент визначає стратегічні орієнтири, що відображають суспільні запити та освітні пріоритети цифрової доби. Мотиваційний компонент створює внутрішні стимули для участі педагогів у процесах цифрового розвитку. Змістовий забезпечує науково-методичне наповнення управлінських дій, спрямованих на формування ІК-компетентностей. Організаційно-діяльнісний компонент реалізує практичні механізми організації цифрового підвищення кваліфікації та впровадження ІКТ у професійну діяльність. Ресурсний компонент формує матеріально-технічну, кадрову та інформаційну базу для реалізації управлінських рішень. Контрольно-аналітичний компонент забезпечує доказове оцінювання результатів і обґрунтування управлінських змін. Завершує цикл

результативний компонент, який дозволяє виявити досягнення та сформулювати подальші стратегічні перспективи.

Взаємодія цих компонентів забезпечує системність, гнучкість і ефективність управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників, сприяючи підвищенню якості освітнього процесу, професійному самореалізації педагогів та формуванню сучасного цифрового освітнього середовища у школі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК СКЛАДНИКА ЇХНЬОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ЗДАТНОСТІ

2.1 Аналіз освітньої діяльності школи I – III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва

У контексті нашого дослідження проведемо аналіз діяльності школи I – III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Будівля школи I – III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва

Школа I – III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва введена в дію з 1 вересня 1992 року на підставі розпорядження Ватутінської районної державної адміністрації № 399 від 25 червня 1992 року та знаходиться в комунальній власності.

Загальноосвітня середня школа № 306 є юридичною особою, має власний рахунок в установі банку, печатку, штамп, ідентифікаційний код.

Основні історичні віхи в розвитку закладу освіти:

1992 р. – відкриття СЗШ № 306 Деснянського району м. Києва з українською мовою навчання. Директор школи – Романов Віктор Федорович. За його керівництва школа перетворилася на потужний класичний загальноосвітній навчальний заклад. У процесі становлення і розвитку школи удосконалювався навчально-виховний процес, розширювалася структура організаційно-управлінських, навчальних, виховних, науково-методичних підрозділів, підвищувався її статус.

1998 р. – упровадження в навчальний процес поглибленого вивчення таких предметів: математики, біології, іноземної (англійської) мови.

2006 р. – укладання Угоди про співпрацю з гімназією №6 міста Брест (Республіка Білорусь).

2006 р. – введення вивчення французької мови з 5 класу.

2006-2007 рр. – введення експериментальних програм «Комп'ютерна азбука» та «Сходи до інформатики».

2006-2010 рр. – впровадження курсу «Християнська етика в українській культурі».

2009-2010 рр. – участь в експериментальній програмі «Дистанційне навчання».

2009 р. – призначено директором школи Макітренко Галину Петрівну.

2012 р. – упровадження Державного стандарту базової та повної загальної середньої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14 січня 2004 року № 24.2013-2018 р. р. – участь у дослідно-експериментальній роботі «Впровадження мультипрофільного навчання середній загальноосвітній школі».

2014-2019 рр. – участь у дослідно-експериментальній роботі «Впровадження курсу «Християнська етика в українській культурі» у 5-9 класах» 2014 р. – впровадження Державного стандарту базової та повної загальної середньої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 №1392.

2015 р. – впровадження Державного стандарту початкової загальної освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20.04.2011 №462.

2018р. – впровадження Державного стандарту початкової загальної освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21.02.2018 №87.

У **2021-2022** навчальному році мережа школи №306 включає 44 класи (початкова школа – 16 класів, середня школа – 22 класи, з них з поглибленим вивченням української літератури – 2, біології – 2, математики – 2, історії України -2; старша школа – 6 класів, з них мультипрофільних – 4(профілі: українська філологія, історія України, математика, біологія)).

На базі початкової школи відкрито 6 груп подовженого дня. Загальна кількість учнів школи становить 1291 особи (початкова школа – 465, середня школа – 669, старша школа – 157).

Загальна структура управління закладом освіти продемонстровано на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Загальна структура управління школи I – III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва

Структура управління включає декілька ключових компонентів, які забезпечують ефективну організацію освітнього процесу та загальний розвиток закладу. Основними управлінськими одиницями є:

– директор школи – головна особа, відповідальна за стратегічне управління, розвиток і контроль за діяльністю закладу. Директор координує роботу всіх підрозділів, забезпечує впровадження навчальних стандартів і відповідає за якість освітніх послуг;

– заступники директора – займаються організацією освітнього процесу, впровадженням інноваційних методик та контролем за дотриманням навчальних програм у різних напрямках. Вони забезпечують реалізацію STEM-проектів, партнерських ініціатив і роботу з обдарованими учнями;

– методичні об'єднання педагогів – групи вчителів, які займаються розробкою та вдосконаленням навчальних матеріалів, плануванням освітніх заходів та обміном досвідом у межах предметних кафедр. Це забезпечує якість викладання математики, фізики, англійської мови та інших предметів;

– психологічна служба та соціальний педагог – працюють над підтримкою психологічного клімату в колективі, допомагають учням з адаптацією до навчання та забезпечують профілактику конфліктних ситуацій;

– органи учнівського самоврядування – підтримують активність учнів і сприяють їхній участі в управлінні закладом, організовуючи заходи, конкурси та ініціативи для залучення учнів до суспільного життя школи.

Освітній процес проводили 84 вчителі, із них 74 жінки і 10 чоловіків. За рівнем фахової підготовки: кандидатів педагогічних наук – 1; спеціалістів вищої категорії – 57; першої категорії – 8 другої категорії – 6; спеціалістів – 15; середня спеціальна освіта – 1;

Мали педагогічні звання: «старший вчитель» – 24; «вчитель-методист» – 16; «старший військовий керівник» - 0; «старший вихователь» - 3; «вихователь-методист» - 1; 8 розряд – 1, 9 розряд – 1, 11 розряд – 1.

Якісний склад вчителів-предметників за розподілом за статтю, кваліфікаційними категоріями, рівнями фахової підготовки продемонстровано на рис. 2.3.

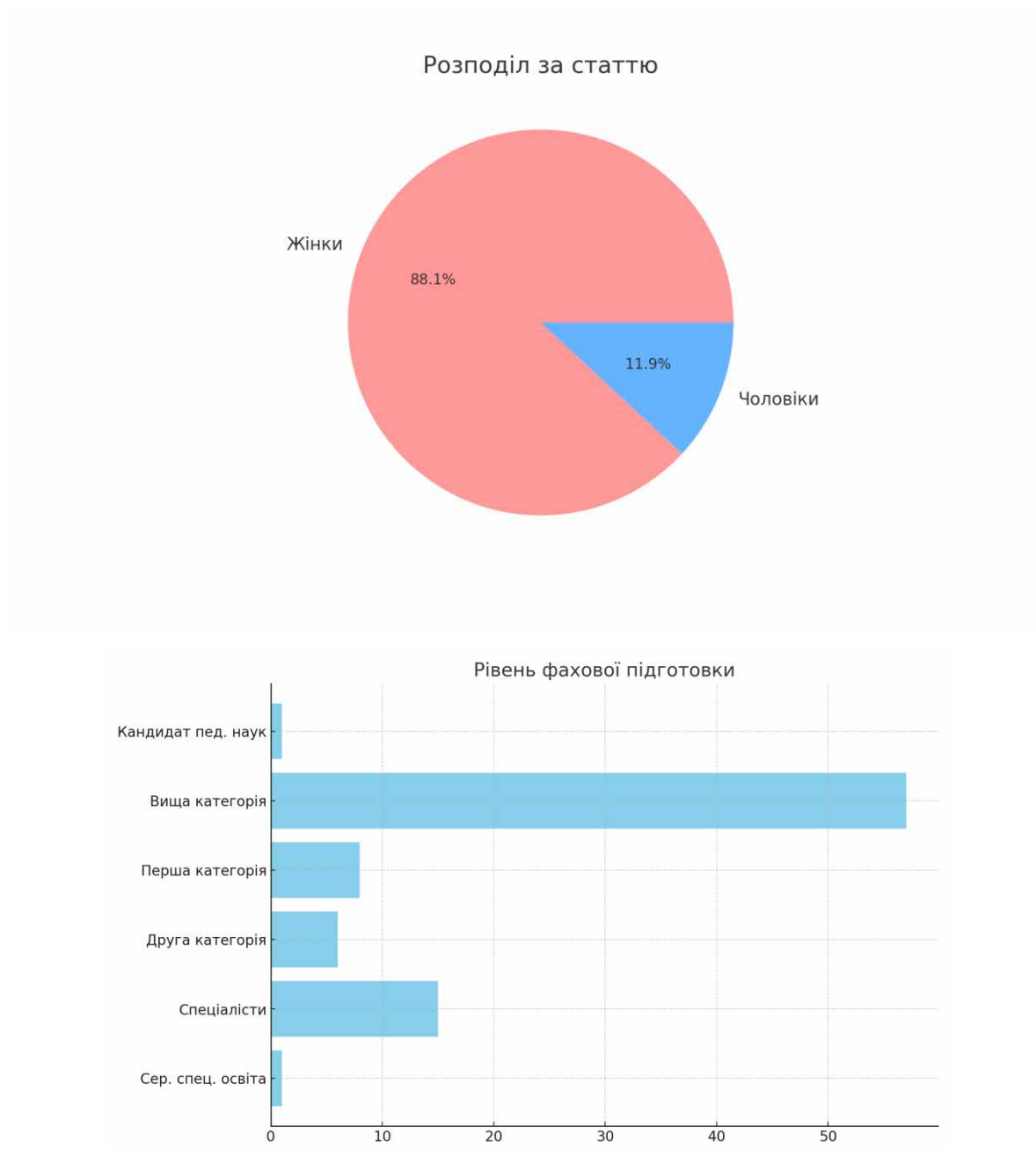




Рис. 2.3. Якісний склад учителів-предметників досліджуваного закладу освіти

Пріоритетними завданнями на 2023-2024 навчальний рік були:

- удосконалення управлінської компетентності за організаційними та кадровими напрямками діяльності у контексті розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- впровадження інформаційних ресурсів для організації освітнього процесу;
- підвищення якості освітніх послуг та забезпечення довіри до результатів навчання;
- постійне вдосконалення освітнього середовища ліцею, забезпечення відповідності змінам у освітній сфері;
- створення умов навчання та праці, які забезпечують партнерство всіх учасників освітнього процесу;
- створення умов для підвищення рівня професійної компетентності та майстерності педагогічних працівників;
- забезпечення прозорості діяльності ліцею і готовності до змін в інтересах учасників освітнього процесу;
- здійснення контролю за виконанням навчальних планів, освітньої програми;
- здійснення моніторингу якості навчальних досягнень здобувачів освіти;

- використання потенціалу шкільного самоврядування для розвитку лідерських якостей здобувачів освіти;
- забезпечення реалізації принципів академічної доброчесності в усіх аспектах діяльності;
- налагодження ефективної соціальної та психологічної підтримки здобувачів освіти та співробітників в умовах воєнного стану;
- активізація роботи з міжнародної діяльності (проекти, конкурси, фестивалі, вебінари, конференції тощо);
- поглиблення співпраці шкільної спільноти (ком'юніті), яка включає здобувачів освіти, їхніх батьків, співробітників та інших зацікавлених осіб, виявлення громадської активності та ініціативи учасників освітнього процесу, їхньої участі в освітньому процесі школи;
- формування в учнів високих морально - патріотичних і психологічних якостей, необхідних для військової служби, прищеплення їм почуття особистої відповідальності за захист Батьківщини; проведення уроків мужності, пам'ятних дат, роботи патріотичного гуртка «Джура – Сокіл»;
- організація надолуження та подолання освітніх втрат за рахунок застосування гнучкого та диференційованого підходу до кожного учня/учениці з усіх предметів, а саме проведення індивідуальних та групових компенсаторних занять /консультацій тощо за окремим графіком [61].

Адміністрація закладу освіти постійно відстежує виконання поставлених пріоритетних напрямів за допомогою вивчення документації та опитування учасників освітнього процесу.

Організація освітнього процесу в закладі освіти у 2023/2024 навчальному році здійснювалась в умовах воєнного стану відповідно до чинних нормативних документів задля забезпечення права учнівства до продовження здобуття освіти.

З метою вивчення роботи вчителів, удосконалення педагогічної майстерності, розвитку творчих здібностей учнів у 2023-2024 навчальному році педагогічний колектив школи працював над педагогічною проблемою:

«Удосконалення педагогічної майстерності вчителя — важливий чинник для розвитку креативної особистості».

Основою цієї роботи був творчий підхід до оновлення виховного процесу, педагогічних технологій на базі провідних ідей педагогіки, а також опанування інтерактивними, інформаційними та освітніми технологіями. Робота організовувалась в рамках методичних об'єднань вчителів та на основі моніторингових досліджень рівня досягнень учнів.

Робота педагогічного колективу була спрямована у напрямку розвитку в учнів спостережливості, уваги, логічного мислення. Учні залучались до активної участі в позакласній та позашкільній роботі через різні форми її проведення (предметні онлайн-олімпіади, МАН, конкурси, ярмарки, екскурсії, гуртки).

Проводилась індивідуальна робота з учнями, які потребують особливої уваги при засвоєнні програмового матеріалу. Для 5 учнів, які за станом здоров'я не могли відвідувати школу, було організовано індивідуальне навчання. Тридцять п'ять учнів навчалися за сімейною формою здобуття освіти та 65 учнів школи навчалися за індивідуальною формою навчання – екстернат. Створено класи з інклюзивним навчанням (1 А, 2 А, 3 А, 3 Б, 4 Г, 5 А, 5 Г, 6 Г, 7 Г, В класи).

З 1 вересня був встановлений чіткий контроль за відвідуванням учнями уроків, підтримувався постійний зв'язок з батьками.

За рішенням педагогічної ради школи (протокол №17/6 від 16.06.2023 року) оцінювання результатів навчальних досягнень здобувачів освіти 5-11 років навчання з 1 вересня 2023 року здійснювалось за рейтинговою 100-бальною (накопичувальною) системою оцінювання, яка в кінці семестру переводиться до 12-бальної національної системи, визначеної законодавством, для виставлення у свідоцтвах досягнень, табелях та свідоцтвах про здобуття базової (повної) загальної середньої освіти.

В школі створені всі умови для здобуття учнями початкової, базової та повної загальної середньої освіти. Згідно з розпорядженням від 28.02.2023 № 111 Деснянської районної державної адміністрації міста Києва за школою закріплений мікрорайон, у якому 22 будинки (для учнів 1-11-х класів).

Крім того, на території району продовжується будівництво та заселення нових будинків, діти з яких теж навчаються в нашій школі. Всі діти шкільного віку, які мешкають у мікрорайоні школи, здобувають освіту.

Результати методичної роботи школи № 306 за 2023 – 2024 навчальний рік

Методична робота в школі проводилась під керівництвом заступників директора з навчальної роботи Леончук О.М., Кучер А.В., Береснева О.А. та заступника директора з виховної роботи Раченко Т.А.

Нормативно-правовою основою Концепції розвитку школи є державні документи: Конституція України, Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Концепція нової Української школи», «Про охорону дитинства», Програма «Освіта Києва 2019-2023». Концепція розвитку школи ґрунтується на таких положеннях:

- забезпечення якості навчання, шляхом впровадження в освітній процес інноваційних технологій та дистанційної форми здобуття освіти в умовах воєнного стану;
- сприяння розвитку наукової та інноваційної діяльності у школі;
- формування в учнів школи свідомого мотивованого вибору свого професійного майбутнього;
- відповідальність учасників освітнього процесу за результати підготовки школярів.

Діяльність педагогічного колективу школи за своїм змістом і результативністю в навчальному році була спрямована на реалізацію мети, поставленої на початку навчального року в справі навчання та виховання підростаючого покоління, а також на реалізацію чітко визначених принципів організації методичної роботи, на основі яких здійснювався системно-культурний підхід до вдосконалення особистості вчителя й розвитку його творчого потенціалу.

Мета і завдання концепції розвитку школи це – забезпечення оптимального функціонування школи, як цілісної соціально-педагогічної системи, створення умов для ефективної діяльності всіх підсистем.

Досягнення мети передбачає вирішення завдань:

1. Забезпечення підвищення рівня професійної компетентності вчителів школи, що є умовою реалізації розвитку особистості учнів, удосконалення освітнього процесу.
2. Продовження модернізації матеріально-технічної бази школи для впровадження в освітній процес інноваційних форм навчання.
3. Забезпечення впровадження ідеї формування національної школи як моделі цілісної системи світосприйняття та світорозуміння, розвитку української мови, відродження культурних традицій на засадах духовних цінностей українського народу.
4. Створення умов навчання і виховання, які дозволяють кожній дитині реалізувати свої здібності та свідомо обрати професію.

Основними принципами розвитку освітнього процесу школи визначено: принцип духовного розвитку особистості, принцип здорового способу життя, принцип партнерства (вчитель-учень-батьки).

На базі школи працює три комп'ютерних класи, які використовуються як під час навчального процесу, так і в позаурочний час (індивідуальні заняття, моніторинги, семінари, наради, педагогічні ради). Продовжується робота по зміцненню матеріальної бази комп'ютерних класів для учнів школи.

У школі є 12 інтерактивних дошок, які знаходяться в кабінетах інформатики, біології, історії, в кабінетах початкової школи п'ять мультимедійних комплектів (два кабінети української мови, кабінет географії, музичного мистецтва, актова зала); тринадцять телевізорів. Вчителі використовують їх в освітньому процесі відповідно до змісту навчального матеріалу.

Вчитель української мови та літератури Клименко С.І. – автор тез «Формування національної свідомості й патріотизму засобами української фразеології» ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритетні шляхи розвитку науки і освіти». Вчитель музичного мистецтва Анікіна Н.П. – член експертної комісії науково методичної ради з питань освіти МОН України

з дисциплін художньо-естетичного циклу та член конкурсної комісії конкурсного відбору проєктів підручників для закладів загальної середньої освіти МОН України. Логопед Лісненко О. є співавтором методичного посібника «Формування навичок комунікації та мовлення у дітей з синдромом Дауна», 2024р. Учитель історії Дудяк Б.А. – учасник пілотного проєкту з підготовки підручника «Культура України в Другій світовій війні».

В школі також працює Школа молодого вчителя. Проводилися семінари, тренінги, конференції.

У школі існує допрофільна підготовка учнів на паралелях 8, 9-х класів:

- 8 А клас – клас з поглибленим вивченням історії України;
- 8 Б клас – клас з поглибленим вивченням біології;
- 8 В клас – клас з поглибленим вивченням математики;
- 8 Г клас – клас з поглибленим вивченням української літератури;
- 8 Д клас – клас з поглибленим вивченням математики;
- 9 А клас – клас з поглибленим вивченням історії України;
- 9- Б клас – клас з поглибленим вивченням біології;
- 9- В клас – клас з поглибленим вивченням математики;
- 9- Г клас – клас з поглибленим вивченням української літератури.

Профільне навчання здійснювалось на базі 10-11-х класів:

10-А та 11-А – історичний профіль;

10-Б та 11-Б – біологічний профіль;

10-В та 11-В – математичний профіль.

У 2023-2024 навчальному році проводились моніторинги:

1. В грудні 2023 року був проведений моніторинг рівня навчальних досягнень учнів 5-11 класів школи № 306 за I семестр 2023-2024 навчального року з зв'язку з переходом на 100 бальне оцінювання (Внутрішкільне моніторингове дослідження).

2. З 14 березня 2024 року онлайн-моніторингове дослідження рівня готовності до складання національного мультипрофільного тесту з української мови, історії України та математики учнів 11 класів (КНП «Освітня агенція міста

Києва», Інститут післядипломної освіти Київського університету імені Бориса Грінченка).

3. В травні 2024 року був проведений моніторинг-самооцінка діяльності закладу освіти; дослідження проводилось серед учнів, батьків та вчителів школи (Внутрішкільне моніторингове дослідження).

У 2023 році школа стала афілійованим членом КЗПО «Київська Мала академія наук учнівської молоді». Протягом цього навчального року проходила співпраця між школою та КМАН, Національним університетом ім. Т. Шевченка, Національним педагогічним університетом імені М.П. Драгоманова (Інститут філософської освіти і науки); Київським педагогічним університетом імені Бориса Грінченка, Державним торговельно-економічним університетом, Таврійським національним університетом імені В.І. Вернадського, Державним університетом телекомунікацій, військовою частиною №3030. Студенти педагогічних вузів проходили педагогічну практику на базі школи.

Учні – члени МАН мали можливість проводити дослідницьку роботу на базі лабораторій Національного університету ім. Т. Шевченка та Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова.

Одним із напрямів виховної роботи в школі є гурткова робота. Гуртки ЮІР та ЮП існують в школі вже не перший рік. Керують ними досвідчені керівники Буслович Г.В. та Береснева Д.О. Гуртківці протягом року організовували агітбригади для учнів початкової школи, проводили виставки малюнків, плакатів на протипожежну тематику та з попередження ДДТТ, брали участь у рейдах «Безпека руху на дорозі», організовували і проводили конкурси і змагання.

Робота школярів у гуртках допомагає учням розкрити свої здібності, таланти, допомагає формувати особистість, гуртківці вивчають акторську майстерність, красномовство.

Хоровий гурток «Надія» під керівництвом Анікіної Н.П. працює в школі постійно. Гуртківці беруть участь у всіх шкільних святкових концертах («Свято Миколая», Новорічна казка «Чудеса трапляються», Міжнародний день рідної мови, Вистава з нагоди річниці від дня народження Т.Г. Шевченка та ін.).

Клуб «Миряни» з 2023-2024 навчального року знаходиться під керівництвом Харченко Л.В., вчителя фізичної культури, та брав участь у:

- акції до Дня Миру;
- роз'яснювальних бесідах в День толерантності;
- заходах до міжнародного дня пам'яті Голокосту;
- Фестиваль «Вітер Дружби світом віє»;
- в роз'яснювальних бесідах присвячених Дню прав людини;
- проведений міні турнір з флорболу під егідою: Європейська інтеграція спонукає до вдосконалення та всебічного розвитку. Команди представляли країни Європи.

Гурток «Джура» покликаний розвивати у молоді патріотичну свідомість, готовність до самореалізації в основних сферах життя суспільства, в тому числі – його захист. Під керівництвом Буслович Г.В. та Бишовця С.Г. члени гуртка взяли участь у благодійних ярмарках та Всеукраїнській дитячо-юнацькій військово-патріотичній грі «Сокіл» («Джура»), Участь у Творчо-мистецькому фестивалі «Ватра» та районній Спартакіаді Учнівської допризовної молоді.

Учні гуртка «Чарівний пензлик» під керівництвом вчителя образотворчого мистецтва Коноваленко Т.В. протягом року засвоїли основні поняття та прикладну роль лінії, силуету. Вивчили різні техніки виконання живопису: монотипію, забризкування, прошкрябування, по-вологому та ін. Все це сприяло розвитку аналітичного мислення учнів. Проводилась робота по вмінню фарбування об'єктів олівцем, аквареллю, використання пензлика. Вміння змішувати фарби має велике значення для розвитку в учнів почуття кольору та форми.

Члени гуртка «Київський вальс» під керівництвом Береснева О.А. протягом навчального року готувалися до участі в районному етапі конкурсу на краще виконання вальсу. Члени гуртка «Хореографія» брали участь в шкільних заходах та флешмобах шкільних заходах таких, як: до Дня вишиванки та випускних 9 та 11 класів, «Свято Миколая», Новорічна казка «Чудеса

трапляються», Міжнародний день рідної мови Вистава з нагоди річниці від дня народження Т.Г. Шевченка, флешмоб до Дня вишиванки.

У 2023-2024 н.р. шкільна футбольна команда «Прем'єр ліги шкільного футболу «Даринок» 3 сезон (2023 рік) посіла II місце, а у «Прем'єр лізі шкільного футболу «Даринок» 4 сезон (2024 рік) вийшли із змагання отримавши поразку в грі.

У плані виховної роботи школи передбачено раціональне планування як класних, так і загальношкільних виховних заходів. Протягом навчального року у школі проводились предметні тижні, в план яких були включені виховні позаурочні заходи. Крім цього, проводились заходи до державних свят, до визначних дат за українським народним календарем.

Практичний психолог Рассохін А.Є., працюючи над реалізацією власної авторської програми «Професійне самовизначення особистості», протягом року в своїй роботі успішно використовує елементи зазначених програм. Протягом року проведено індивідуальні консультації учнів, батьків та педагогів за різними тематиками, проведені профілактичні заходи щодо попередження жорстокого поводження в учнівських колективах та недопущення батьками протиправних дій щодо своїх дітей.

У школі заступником директора з виховної роботи Бересневим О.А. активно проводиться система заходів щодо профорієнтаційної роботи з учнями випускних класів та їх батьками. В школі створена система роботи з профорієнтації учнів 1-11 класів, головними напрямками якої є:

- координація зусиль педагогічного колективу по формуванню та розвитку професійних інтересів учнів;
- співпраця із ЗВО у сферах організаційного та інформаційного забезпечення, проведення заходів, консультацій, днів відкритих дверей;
- проведення інформаційно-консультативної роботи з учнями та їхніми батьками;
- розробка сценаріїв та методичних рекомендацій по проведенню з учнями різних класів профорієнтаційних заходів;

- професійна орієнтованість, пошук талановитої молоді, підготовка учнів до вступу;
- здійснення постійних зв'язків з вищими та середніми спеціальними навчальними закладами міста.

Учні старших класів потребують розширення, поглиблення та систематизації знань про професії, отриманих в процесі навчальної діяльності. У зв'язку з цим основними напрямками профорієнтаційної роботи з учнями є:

- професійна просвіта;
- професійне виховання;
- професійна діагностика;
- професійна консультація учнів.

Позакласна робота з професійної орієнтації старшокласників здійснюється в наступних напрямках:

- прищеплення любові до праці, формування позитивної професійної установки;
- формування та розвиток стійких професійних інтересів і нахилів;
- вибір спеціальності, професії та шляхів її засвоєння.

Основними напрямками роботи соціального і психологічного супроводу даної категорії було наступне:

- соціально - педагогічна допомога сім'ям вимушених переселенців у налагодженні соціальних зв'язків з місцевими органами охорони здоров'я, працевлаштування, соціальних служб, закладів і освітніх установ, забезпечення дітей навчальними посібниками, підручниками та іншим шкільним приладдям.
- Залучення учнів зазначених категорій до активної виховної і розвивальної діяльності в позаурочний час.
- Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в навчальному закладі та оптимізації змістовних форм психологічної просвіти педагогічних працівників і батьків.
- Недопущення своїми діями чи бездіяльністю вторинної травматизації учасників навчально-виховного процесу та, у разі потреби,

перенаправляти дітей, батьків і педагогів до інших спеціалістів (психотерапевта або невролога тощо).

До процесу виховання залучаються громадські та державні організації, зокрема представники Сектору ювенальної превенції, Деснянський центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, Служба у справах дітей, Центр по роботі з жінками, батьки, практичний психолог школи Рассохін А.Є., соціальний педагог Древинська С.В., колективи педагогів закладів вищої освіти.

З метою запобігання шкідливих звичок та правопорушень постійно проводяться відповідні заходи соціально-психологічною службою школи з залученням кращих фахівців державних установ. В результаті відеолекторіїв, бесід, акцій та лекційно-тренінгових занять, проведеними різними організаціями, значно поліпшується профілактика правопорушень, шкідливих звичок серед підлітків. Так учні не палять ні в приміщенні школи, ні на території, немає випадків вживання учнями алкоголю, наркотичних, токсичних речовин, випадків бродяжництва.

Значну роль у житті школи відіграє учнівське самоврядування. Назва учнівського самоврядування – «Соняшник».

Структура учнівського самоврядування закладу – це парламент, який складається із комісій:

- правової (веде документацію, розглядає конфліктні ситуації, що виникають між учнями школи, слідкує за поведінкою учнів, періодично перевіряє стан збереження шкільного майна);
- соціальної (організовує та проводить виставки, змагання, конкурси, концерти, приурочені до свят народного календаря та громадських свят);
- екологічної (несе відповідальність за озеленення та збереження прилеглої території школи, організовує участь у акціях «Бережи природу», «Живи, книго», «День доквілля», «Приберемо сніг разом», «Нагодуй птахів взимку» та ін.);

– прес-центру (проводить конкурс малюнків, відповідає за привітання листівками ветеранів війни, учасників АТО, ООС; організовує відео-презентації, відео привітання та ін.);

– шефської (є організатором та координатором акцій «Гостинець для воїна», «Допоможемо тваринам разом», допомагає дітям із фізичними вадами з садочка «Мрія»).

Завдання школи на 2024-2025 навчальний рік – спрямувати зусилля на реалізацію такої навчально-методичної проблеми: узагальнення змісту освіти (STEM-освіти) через трансфер знань та трансдисциплінарний підхід.

З цією метою:

- забезпечити якісну роботу методичної ради, методичних об'єднань та творчих груп школи;

- сприяти впровадженню в практику роботи закладу освіти сучасних освітніх технологій, передового педагогічного досвіду вчителів ліцею, району, міста, держави;

- проводити системний, цілеспрямований моніторинг усіх напрямків освітнього процесу закладу освіти;

- підвищити особисту відповідальність кожного члена педагогічного колективу за якість та результативність роботи;

- продовжити роботу з подальшої інформатизації освітнього процесу, оволодівати інструментами дистанційного навчання;

- забезпечити якісне та своєчасне наповнення необхідною інформацією системи управління освітою (ІСУО);

- створити необхідні умови для активної роботи з обдарованими здобувачами освіти шляхом залучення їх до участі в інтелектуальних конкурсах, предметних олімпіадах різних рівнів, змаганнях, роботі МАН тощо;

- продовжити роботу по формуванню в учнів навичок здорового способу життя;

- забезпечити соціальний захист учнів та працівників школи;

- підвищити ефективність роботи з попередження дитячого травматизму як під час освітнього процесу так і поза межами закладу освіти;
- забезпечити якісну підготовку випускників школи до складання зовнішнього незалежного оцінювання;
- спрямовувати виховну роботу на формування у здобувачів освіти любові до Батьківщини, загальнолюдських якостей;
- популяризувати культурне розмаїття, історичну спадщину країни, рідного краю; формувати історичну пам'ять підростаючого покоління; забезпечити духовну єдність поколінь;
- сприяти формуванню духовно-моральних взаємин між усіма учасниками освітнього процесу, толерантного ставлення до представників інших народів, культур і традицій, до однолітків, батьків, інших людей; вихованню пошани та любові до культурного спадку свого народу та мистецтва, культивуванню кращих рис української ментальності: працелюбності, свободи, справедливості, доброти, чесності, відповідального ставлення до природи;
- активізувати застосування сучасних форм і методів правової та превентивної освіти, формування здорового способу життя, фізичного розвитку та культури, спрямованих на формування сталої відповідальної поведінки, імунітету до негативних впливів соціального оточення;
- продовжити розширення та вдосконалення навчально-матеріальної бази школи шляхом залучення як бюджетних, так і позабюджетних коштів (спонсорської допомоги) тощо.

2.2. Аналіз ефективності управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників школи I-III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва як складника їхньої професійної здатності

Результати аналізу основної діяльності школи I-III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва засвідчили, що в закладі освіти створено підґрунтя для управління розвитком інформаційної культури вчителів.

Так, на виконання статті 30 Закону України «Про освіту» постійно оновлюється інформація на сайті ліцею, де в розділі «Прозорість та відкритість» представлені документи, в яких визначаються стратегічні напрями розвитку школи, систему планування діяльності закладу, матеріали моніторингу виконання поставлених завдань, висвітлюються здобутки учасників освітнього процесу:

- Стратегія розвитку школи I-III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва на 2020 – 2025 роки;
- Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти;
- Положення про академічну доброчесність;
- Положення про моніторинг якості освіти та освітньої діяльності школі I-III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва;
- Положення про порядок визначення результатів підвищення кваліфікації педагогічних працівників школи I-III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва;
- Положення про Науково-методичну раду школи I-III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва;
- Положення про професійні спільноти педагогічних працівників школи I-III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва;
- Кодекс безпечного освітнього середовища;
- Плани заходів, спрямованих на запобігання та протидію боулінгу (цькуванню);
- Річні звіти про діяльність закладу освіти за поточний навчальний рік;
- Щорічні результати комплексного самооцінювання з розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- Результати моніторингу якості освіти в школі I-III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Заклад освіти забезпечує змістове наповнення та вчасне оновлення інформаційних ресурсів закладу освіти: сайт школи [61], сторінки у соціальних мережах, YouTube-канал школи.

Відповідно до Закону України «Про Національну програму інформатизації», Указів Президента пріоритетними напрямками діяльності ліцею у 2023-2024 навчальному році щодо цифровізації було продовжено:

- ✓ роботу проєкту «Єдиний інформаційно – освітній простір», який включає корпоративну платформу «Workspace for Education» та електронний журнал «Єдина школа»;

- ✓ роботу ліцейного навчального контенту з математики для здобувачів освіти 10-11 класів Ongradient на YouTube каналі;

- ✓ впровадження змішаного навчання з математики для здобувачів освіти 5-9 класів на платформі «GIOS»;

- ✓ використання технологій дистанційного навчання, а саме освітнього середовища «Workspace for Education», під час організації дистанційного навчання в умовах воєнного стану;

- ✓ роботу щодо постійного оновлення веб-сайту;

- ✓ роботу YouTube каналу школи, де висвітлюється опрацювання методичної теми ліцею «STEM and STEAM with families» та впровадження методики «CLIL»;

- ✓ на сторінках соціальної мережі Facebook та Instagram подавалась щоденна інформація про роботу та здобутки всіх учасників освітнього процесу школи.

У контексті цифровізації освіти розвиток інформаційної культури педагогічних працівників виступає не лише елементом професійної самореалізації, а й ключовим чинником ефективності сучасного освітнього процесу. У школі I–III ступенів № 306 Деснянського району м. Києва підвищення інформаційної культури педагогів реалізується через систему заходів, які

охоплюють різні рівні професійного зростання та відповідають європейським підходам до цифрової освіти.

Одним із базових напрямів роботи закладу є *організація професійного розвитку педагогів у сфері ІКТ*. Це включає:

- проведення тренінгів, воркшопів, майстер-класів, зокрема у форматі «рівний – рівному», де досвідчені вчителі діляться практиками використання цифрових платформ (Google Classroom, Zoom, LearningApps, Canva, Moodle тощо);
- діяльність школи цифрової компетентності, яка функціонує як постійно діючий методичний осередок і координує роботу з розвитку цифрових навичок (програмування, створення інтерактивних вправ, цифровий дизайн);
- щомісячні консультації ІКТ-наставника, які надають педагогам індивідуальну підтримку щодо впровадження цифрових інструментів у конкретні предмети та рівні освіти.

Увага приділяється *створенню сприятливого цифрового середовища*, що сприяє ефективному навчанню:

- забезпечено доступ до хмарних сервісів (Google Workspace for Education), що дозволяє організовувати дистанційне та змішане навчання;
- діє цифровий кабінет самоосвіти педагога – спеціально облаштоване середовище з доступом до онлайн-курсів, методичних матеріалів, цифрових бібліотек;
- упроваджено електронний документообіг у щоденній роботі вчителя: цифрові журнали, тестування, планування, річна звітність.

На рівні школи створено умови для *розвитку цифрової активності педагогів як авторів власного контенту*:

- організовуються конкурси цифрових розробок (електронні освітні ресурси, відеоуроки, інтерактивні тренажери);
- розробляються та апробуються авторські мінікурси на платформах Prometheus, ClassTime, Google Sites;

- підтримується участь педагогів у фахових онлайн-конференціях, вебінарах, EdCamp-заходах, що сприяє обміну кращими цифровими практиками.

Інформаційна культура не обмежується технічними навичками – важливою її складовою є *цифрова етика*. У цьому напрямі реалізуються:

- просвітницькі заходи щодо цифрової безпеки, авторського права, захисту персональних даних, у т. ч. у форматі тренінгів із сертифікацією;
- впровадження в освітній процес елементів цифрової медіаграмотності, зокрема модулів, присвячених боротьбі з дезінформацією, кібербулінгом;
- інформування про ризики використання відкритих цифрових платформ та безпечні альтернативи.

Заклад здійснює *моніторинг цифрової зрілості педагогів* через опитування, експертне оцінювання, аналіз цифрового продукту (електронного портфоліо вчителя). Це дозволяє:

- персоналізувати плани підвищення кваліфікації;
- виявляти лідерів цифрової трансформації;
- сприяти формуванню індивідуальної траєкторії цифрового розвитку.

Так, у 2024 році на базі школи I–III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва було проведено дослідження рівня розвитку інформаційної культури педагогічних працівників. Метою дослідження було вивчення динаміки формування цифрових компетентностей педагогів упродовж трьох років, а також визначення ефективності впроваджених заходів щодо цифрової трансформації освітнього процесу.

У дослідженні взяли участь 45 педагогічних працівників різних освітніх ланок (початкова, базова та старша школа). Для збору емпіричних даних було застосовано змішаний метод дослідження, який включав анкетування, експертне оцінювання, а також аналіз методичних продуктів (цифрових навчальних матеріалів, електронних курсів, презентацій, цифрових класів тощо).

Основним інструментом збору даних стала анкета, розроблена на основі європейської рамки цифрової компетентності вчителя DigCompEdu та

адаптована до національного контексту (Додаток А). Опитувальник охоплював такі компоненти: цифрові інструменти в роботі вчителя, створення цифрового контенту, оцінювання за допомогою ІКТ, взаємодія та комунікація, безпека та цифрова саморефлексія.

Зібрані дані були проаналізовані з використанням методів кількісної статистики (порівняльний аналіз динаміки показників у 2022–2024 роках) та якісного експертного оцінювання рівня залучення педагогів до цифрового освітнього середовища (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники ефективності розвитку інформаційної культури педагогів

<i>Показник</i>	<i>2022 рік</i>	<i>2023 рік</i>	<i>2024 рік</i>	<i>Динаміка</i>
Частка педагогів, що активно використовують ІКТ у викладанні	68%	84%	92%	+24%
Кількість проведених ІКТ-тренінгів	5	7	10	+100%
Кількість педагогів, що розробили власні електронні освітні матеріали	12	21	27	+125%
Рівень задоволеності вчителів доступом до ІКТ-ресурсів (за шкалою 1–5)	3,6	4,2	4,6	+1,0

Аналіз динаміки показників, поданих у таблиці, свідчить про стабільне зростання рівня інформаційної культури педагогів протягом трирічного періоду. Зокрема, частка педагогів, які активно використовують ІКТ у своїй професійній

діяльності, зростає з 68% у 2022 році до 92% у 2024 році. Це може бути наслідком як інституційної підтримки (організація тренінгів, ІКТ-супровід), так і зростання особистої мотивації до цифрового вдосконалення.

Особливо показовим є зростання кількості розроблених власних електронних навчальних матеріалів: з 12 (2022 рік) до 27 (2024 рік), що свідчить про поступовий перехід від споживання цифрових ресурсів до їх активного створення. Такий показник є одним із ключових маркерів високого рівня інформаційної культури.

Рівень задоволеності доступом до ІКТ-ресурсів також зріс (з 3,6 до 4,6 балів за 5-бальною шкалою), що свідчить про покращення матеріально-технічної бази або ефективніше її використання. Зростання кількості внутрішніх ІКТ-тренінгів удвічі (з 5 до 10 на рік) свідчить про систематичну методичну роботу закладу.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що розвиток інформаційної культури педагогів у школі № 306 має позитивну динаміку та характеризується зростанням не лише функціонального володіння цифровими інструментами, а й свідомим інтегруванням ІКТ у структуру освітнього процесу.

Незважаючи на цілеспрямовану діяльність школи I–III ступенів № 306 Деснянського району м. Києва щодо підвищення інформаційної культури педагогічних працівників, існує низка проблемних аспектів, що обмежують ефективність цифрової трансформації освітнього середовища та вимагають критичного переосмислення підходів до формування цифрової культури педагогів.

Однією з ключових проблем є фрагментарність та нерівномірність упровадження цифрових технологій серед учителів різних вікових категорій і спеціальностей. Частина педагогічного колективу демонструє високий рівень активності, бере участь у тренінгах, створює цифрові ресурси, натомість інша частина – особливо педагоги передпенсійного віку – уникає використання ІКТ, знижуючи загальний рівень цифрової зрілості закладу. Така нерівність у володінні технологіями створює ситуацію, коли окремі освітні практики є

модернізованими, тоді як інші залишаються традиційно паперовими, що ускладнює узгодженість та інтегрованість освітнього процесу.

Іншою проблемою є відсутність системного підходу до довгострокового розвитку ІКТ-компетентностей, що проявляється у домінуванні короткотривалих, разових заходів без належного подальшого супроводу, моніторингу прогресу чи індивідуалізації навчання. Більшість ініціатив реалізується у формі загальношкільних семінарів, які не враховують диференційованих потреб вчителів щодо рівня підготовки, стилів навчання чи предметної специфіки. У результаті частина педагогів залишається неохопленою якісною цифровою підтримкою або не демонструє стабільного приросту цифрових навичок.

Також варто критично зазначити, що існує певна декларативність у підходах до формування цифрової культури, коли впровадження ІКТ обмежується формальним використанням окремих цифрових платформ (наприклад, ведення електронного журналу чи Google Classroom) без глибшої трансформації змісту і методики викладання. Цифрові технології нерідко використовуються не як інструмент інноваційного навчання, а як засіб підпорядкування адміністративним вимогам, що знижує мотивацію педагогів до експериментування, творчості й розвитку власного цифрового стилю.

Крім того, спостерігається недостатня інтеграція цифрової етики та культури безпечної поведінки в Інтернеті в систему професійного розвитку. Формування інформаційної культури не зводиться лише до технічних навичок – вона передбачає також розуміння принципів академічної доброчесності, захисту персональних даних, авторського права. Однак освітні заходи на ці теми часто носять формальний характер або повністю відсутні в індивідуальних програмах професійного розвитку педагогів.

Не менш суттєвим викликом є недостатня стимуляція та визнання цифрових досягнень педагогів. За відсутності мотиваційної системи, що передбачала б внутрішню сертифікацію, матеріальне чи професійне заохочення за створення та використання цифрових ресурсів, ініціатива окремих учителів

втрачає сталість. У таких умовах навіть найбільш активні викладачі поступово знижують інтенсивність цифрової діяльності, якщо не відчують підтримки з боку адміністрації чи колег.

З огляду на зазначене, можна зробити висновок, що школа має значний потенціал у розвитку інформаційної культури педагогів, однак реалізація цього потенціалу потребує більшої системності, гнучкості, інклюзивності та стратегічного бачення, яке враховує як технологічні, так і гуманітарні виміри цифрової трансформації освіти.

Висновки до розділу 2

Школа І-ІІІ ступенів № 306 Деснянського району міста Києва є сучасним освітнім закладом, який поєднує високий рівень академічної підготовки з інклюзивним підходом та активною участю в позакласних заходах. Завдяки професійному керівництву та відданому педагогічному колективу, ліцей забезпечує якісну освіту та сприяє всебічному розвитку учнів.

Керівництво закладу освіти сприяє створенню психологічно комфортного середовища, яке забезпечує конструктивну взаємодію здобувачів освіти, їх батьків, педагогічних працівників та взаємну довіру. Організація освітнього процесу базується на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу. У закладі освіти забезпечується доступ учасників освітнього процесу до спілкування з керівництвом (особистий прийом, звернення, використання сучасних засобів комунікації тощо). Адміністрація вчасно розглядає звернення учасників освітнього процесу та вживає відповідні заходи реагування.

Робота адміністрації школи І-ІІІ ступенів № 306 Деснянського району міста Києва щодо розвитку інформаційної культури педагогічних працівників має стратегічно зорієнтований, але водночас поступовий характер. Управлінська команда закладу демонструє розуміння значущості цифрової трансформації освіти, зосереджуючи увагу на створенні умов для підвищення рівня цифрової

компетентності педагогів через низку ініціатив, що поєднують організаційні, навчальні та мотиваційні механізми.

Адміністрація закладу здійснює систематичне залучення вчителів до участі в освітніх онлайн-проектах, курсах та вебінарах, що стосуються інтеграції ІКТ в освітній процес. На базі школи проводяться тематичні методичні заходи, під час яких педагогічні працівники мають змогу ознайомитися з новими освітніми платформами, інструментами створення інтерактивного контенту, сервісами дистанційного навчання. Водночас такі заходи часто є орієнтованими на ознайомлення, ніж на глибоке методичне опрацювання чи практичну апробацію цифрових технологій, що свідчить про потребу у подальшому вдосконаленні форми їх реалізації.

Варто відзначити, що адміністрація школи активно підтримує електронний документообіг та цифрову звітність, що, з одного боку, оптимізує внутрішньоорганізаційні процеси, а з іншого – стимулює педагогів опановувати базові цифрові навички. У школі впроваджена електронна система обліку освітніх досягнень учнів, зокрема електронний журнал, що уможливорює постійну комунікацію між учителями, учнями та батьками в онлайн-середовищі. Однак інтеграція ІКТ у викладання предметів значною мірою залишається ініціативою окремих педагогів, тоді як загальношкільна стратегія підтримки інноваційних практик ще перебуває на етапі формування.

Позитивним є й те, що адміністрація намагається формувати сприятливе мікросередовище для розвитку цифрової культури через заохочення до самоосвіти, створення умов для обміну досвідом між педагогами, а також інституційне визнання досягнень у сфері цифрового навчання. Разом із тим, на сьогодні бракує сталої системи моніторингу інформаційної культури вчителів, індивідуальних освітніх траєкторій та постійного супроводу цифрової трансформації на рівні внутрішньої політики школи. У зв'язку з цим робота адміністрації потребує подальшого вдосконалення через запровадження більш цілеспрямованих управлінських рішень, зокрема щодо методичного супроводу,

персоналізованого підходу до цифрової освіти педагогів та інтеграції цифрових інструментів у щоденну практику викладання.

Отже, адміністрація школи I-III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва спрямовує свої зусилля на формування та розвиток інформаційної обізнаності, компетентності та культури всіх учасників освітнього процесу. Попри значну роботу з управління розвитком інформаційної компетентності педагогічних працівників, відзначимо відсутність цілісної системи формування і розвитку зазначеної якості особистості вчителів, яка являє собою комплекс заходів, методів та інструментів, спрямованих на розвиток навичок і знань з інформаційної тематики, які можуть використовувати педагоги в професійній діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1. Шляхи і засоби вдосконалення процесу управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників як складника їхньої професійної здатності

Удосконалення процесу управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників вимагає системного, науково обґрунтованого підходу, який передбачає інтеграцію стратегічного планування, методичного супроводу, інституційного моніторингу та цілеспрямованої мотивації педагогів. В умовах цифрової трансформації освіти інформаційна культура педагогів набуває значення ключової професійної компетентності, що забезпечує ефективність освітнього процесу, комунікацію з учасниками освітнього середовища та гнучке реагування на виклики часу.

Конкретні шляхи управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників повинні забезпечувати комплексний підхід до формування, підтримки та вдосконалення цифрової компетентності, критичного мислення та інформаційної грамотності вчителів. Нижче подано науково обґрунтовані шляхи, які довели свою ефективність у сучасному освітньому менеджменті:

1. Стратегічне планування цифрового розвитку.

Управління інформаційною культурою повинно бути інтегрованим у загальну стратегію розвитку закладу освіти. Розроблення і реалізація Програми розвитку інформаційної культури педагогів на 5 років із визначеними цілями, ресурсами, етапами й індикаторами ефективності дозволяє забезпечити системність і послідовність управлінських рішень.

Програма розвитку інформаційної культури педагогічних працівників на п'ятирічний період (Додаток Б) є стратегічним управлінським документом,

спрямованим на формування системного, безперервного і цілеспрямованого підходу до цифрової трансформації професійної діяльності вчителів. Така програма передбачає створення стійкого інституційного середовища, в якому інформаційна культура розглядається не лише як набір технологічних навичок, а як інтегрована складова педагогічної компетентності, що визначає якість освітньої діяльності в умовах цифрового суспільства.

У п'ятирічній програмі закладаються чіткі стратегічні цілі, що охоплюють як підвищення рівня володіння цифровими інструментами, так і розвиток критичного мислення, інформаційної безпеки, академічної доброчесності, здатності до самонавчання та участі в цифрових освітніх спільнотах. Управлінська логіка програми вибудовується відповідно до принципів поступовості, адаптивності, гнучкості та персоналізації, що дозволяє враховувати професійні потреби педагогів на різних етапах їхнього розвитку.

Реалізація програми ґрунтується на поєднанні кількох взаємодоповнюючих компонентів: діагностичного (оцінювання поточного рівня цифрової компетентності), навчально-методичного (розробка і проведення тренінгів, курсів, майстер-класів), консультативного (індивідуальний супровід педагогів), моніторингового (оцінка динаміки змін через якісні та кількісні індикатори) і мотиваційного (визнання досягнень, заохочення, професійне зростання через інновації). Важливе місце у програмі займає формування цифрового освітнього середовища, що має бути не лише інфраструктурно забезпеченим, а й педагогічно ціннісно орієнтованим – із акцентом на співпрацю, відкритість, етичне ставлення до інформації.

Програма розвитку інформаційної культури також передбачає активне залучення педагогів до участі у зовнішніх освітніх ініціативах – сертифікаційних курсах, партнерських проєктах, онлайн-спільнотах, конкурсах цифрової педагогіки. Особливу увагу приділено забезпеченню сталості результатів: передбачається створення внутрішнього цифрового ресурсу – методичного банку, відеобібліотеки, електронного архіву інноваційних практик, які слугуватимуть основою для колективної цифрової пам'яті закладу.

П'ятирічна програма також виконує функцію трансформаційного інструменту управління змінами в закладі освіти. Завдяки чітким орієнтирам, розробленим на основі міжнародних стандартів цифрової компетентності (наприклад, DigCompEdu), програма дозволяє поетапно підвищувати професійний рівень педагогів, інтегрувати цифрові технології в освітній процес та поступово формувати нову культуру професійної взаємодії, орієнтовану на інноваційність, відкритість і гнучкість.

Таким чином, Програма розвитку інформаційної культури педагогів на п'ять років є не лише інструментом професійного удосконалення, а й засобом управління якістю освіти в цілому, оскільки формування цифрово компетентного вчителя є запорукою ефективною, сучасною та конкурентоспроможною школи.

2. Інституційний моніторинг цифрової культури педагогів.

Інституційний моніторинг цифрової культури педагогів є систематичним процесом збору, аналізу та інтерпретації даних, спрямованим на оцінку рівня сформованості цифрових компетентностей у контексті професійної діяльності педагогічних працівників. Цей процес охоплює низку етапів, що мають забезпечити об'єктивне і комплексне відображення стану цифрової культури на рівні окремих освітніх закладів або регіональних/національних освітніх систем [52, с. 79].

Початковий етап полягає у плануванні та проєктуванні моніторингу, що передбачає визначення мети, завдань, критеріїв та індикаторів оцінювання, а також вибір методологічної бази дослідження. На цьому етапі важливо враховувати специфіку цифрової трансформації в освіті, а також нормативно-правову базу, що регламентує використання цифрових інструментів у педагогічній практиці.

Наступним етапом є організація збору даних, яка здійснюється за допомогою різноманітних засобів: анкетування, опитувань, інтерв'ю, аналізу електронних портфоліо, контент-аналізу цифрової активності педагогів, а також автоматизованих платформ моніторингу, інтегрованих у системи управління

освітою. У цьому контексті ефективним інструментом виступають інформаційно-аналітичні системи, які дозволяють оперативно фіксувати та візуалізувати динаміку цифрової активності педагогічних кадрів.

Аналітичний етап передбачає обробку отриманих даних із використанням статистичних і якісних методів аналізу, що дозволяє виявити тенденції, проблемні зони та потенціали для розвитку. На підставі аналітичних висновків формулюються рекомендації для підвищення рівня цифрової культури, зокрема через вдосконалення підвищення кваліфікації, впровадження нових цифрових інструментів у педагогічну практику та адаптацію освітнього середовища до викликів цифрової епохи.

Завершальним етапом є інтерпретація результатів та їхнє використання у стратегічному управлінні розвитком педагогічних кадрів. Результати моніторингу мають стати основою для прийняття управлінських рішень на рівні освітньої установи або регіону, спрямованих на формування та підтримку цифрової культури як ключової компоненти професійної компетентності сучасного педагога.

Регулярне діагностування рівня інформаційної культури педагогів із використанням опитувальників, карт самооцінювання, цифрових портфоліо дозволяє виявляти прогалини в компетентностях та визначати пріоритетні напрями для підвищення кваліфікації. На основі результатів моніторингу коригуються методичні заходи, а також формуються індивідуальні професійні траєкторії [74].

3. Організація внутрішньої системи підвищення цифрової кваліфікації.

Організація внутрішньої системи підвищення цифрової кваліфікації педагогів є актуальним напрямом розвитку сучасної освіти, що зумовлено стрімкою цифровізацією суспільства та необхідністю адаптації освітнього процесу до нових викликів. Удосконалення цифрової компетентності педагогічних працівників забезпечує не лише підвищення якості навчання, але й сприяє впровадженню інноваційних освітніх технологій, гнучких форм навчання та розвитку нових методичних підходів. Внутрішня система підвищення

цифрової кваліфікації в межах закладу освіти передбачає комплексну, цілеспрямовану та безперервну діяльність, спрямовану на розвиток професійних компетентностей педагогів у сфері використання інформаційно-комунікаційних технологій. Її ефективність залежить від стратегічного планування, врахування потреб педагогічного колективу, наявних ресурсів, підтримки адміністрації та впровадження системи моніторингу й оцінювання результатів.

Одним із ключових завдань такої системи є створення сприятливого середовища для професійного зростання, що передбачає організацію внутрішньої методичної підтримки, наставництва, тренінгів, семінарів, практикумів і використання електронних платформ для самоосвіти. Важливу роль відіграє командна взаємодія, обмін досвідом, залучення педагогів до участі в професійних спільнотах та створення умов для реалізації власних цифрових ініціатив [57]. Система має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на індивідуальні траєкторії професійного розвитку, що дозволяє враховувати рівень підготовки кожного педагога та його професійні потреби. Необхідною умовою є також впровадження інструментів самооцінювання й зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати зміст і форми підвищення кваліфікації відповідно до реальних викликів і запитів освітнього середовища.

Запровадження систематичних тренінгів, воркшопів, майстер-класів на базі школи, проведення «цифрових педагогічних студій», засідань методичних об'єднань із тематикою ІКТ сприяє безперервному навчанню вчителів. Важливо також впроваджувати принцип «рівний навчає рівного» (peer-to-peer), коли цифрово компетентні педагоги проводять навчання для колег.

Отже, організація внутрішньої системи підвищення цифрової кваліфікації педагогів має базуватися на принципах безперервності, практичної спрямованості, варіативності та інноваційності, сприяючи формуванню цифрової культури педагогічного колективу, забезпеченню якості освітнього процесу та підвищенню конкурентоспроможності закладу освіти в умовах цифрової трансформації.

4. Формування цифрового освітнього середовища школи.

Формування цифрового освітнього середовища школи є одним із ключових напрямів модернізації сучасної освіти, що відображає загальносуспільну тенденцію до диджиталізації та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в усі сфери життєдіяльності. Таке середовище передбачає не лише наявність технічної інфраструктури, а й створення комплексної системи, у якій органічно поєднуються цифрові ресурси, педагогічні технології, інституційні механізми та цифрові компетентності учасників освітнього процесу.

Цифрове освітнє середовище школи ґрунтується на кількох структурних елементах. По-перше, це матеріально-технічна база, що включає комп'ютери, планшети, інтерактивні панелі, локальні мережі, доступ до Інтернету, серверні потужності та засоби кібербезпеки. По-друге, це програмне забезпечення – електронні освітні платформи, хмарні сервіси, засоби для онлайн-комунікації, системи електронного оцінювання та управління навчальним процесом (наприклад, LMS – Learning Management System) [27, с. 83].

Ключовим компонентом є також цифровий контент – електронні підручники, інтерактивні навчальні курси, відеолекції, цифрові тренажери та симулятори. Важливою є інтеграція таких ресурсів у навчальні програми відповідно до державних стандартів освіти.

Окремої уваги потребує розвиток цифрових компетентностей усіх учасників освітнього процесу – вчителів, учнів, адміністрації, а також батьків. Для цього необхідно впроваджувати систематичне підвищення кваліфікації педагогічних кадрів з акцентом на методику використання ІКТ у навчанні, формування інформаційної та медіаграмотності, а також навичок цифрової етики та безпеки.

Управління цифровим середовищем школи має бути стратегічним, з урахуванням довгострокових цілей розвитку закладу освіти. Необхідно розробити концепцію цифровізації, у якій будуть визначені пріоритети, очікувані результати, етапи реалізації, відповідальні особи та ресурси. Важливу роль відіграє також створення внутрішньої нормативної бази: регламентів

використання ІКТ, політик безпеки, процедур збереження персональних даних тощо.

Формування цифрового освітнього середовища є не лише технічним, а й культурним процесом, що потребує трансформації педагогічної культури, змін у комунікації, розвитку відкритості до інновацій. Такий підхід дозволяє школі відповідати викликам сучасності, формувати компетентного випускника, здатного до критичного мислення, самонавчання та ефективної діяльності в інформаційному суспільстві.

Забезпечення педагогів доступом до сучасних технічних засобів навчання, цифрових платформ, електронних журналів і хмарних сервісів, а також створення внутрішнього інфоресурсного банку (інструкцій, відео, шаблонів уроків) формує інфраструктурну основу інформаційної культури. Цифрове середовище має бути інтуїтивно зрозумілим, підтримуючим і відкритим до інновацій.

5. Інтеграція цифрової культури в атестацію та оцінювання діяльності педагогів.

У контексті цифрової трансформації освіти особливої актуальності набуває інтеграція цифрової культури в систему атестації та оцінювання діяльності педагогічних працівників. Цифрова культура, як комплекс знань, умінь, навичок, а також ціннісних орієнтацій, що забезпечують ефективну взаємодію з цифровим середовищем, сьогодні розглядається як невід'ємна складова професійної компетентності сучасного педагога. Її інтеграція в атестаційні процедури дозволяє не лише об'єктивно оцінювати рівень цифрової підготовки педагогів, але й сприяє формуванню внутрішньої мотивації до безперервного професійного розвитку у сфері цифрових технологій [5, с. 156].

Традиційна система атестації педагогів в Україні потребує модернізації з огляду на нові виклики, пов'язані з цифровізацією освітнього процесу. У цьому контексті особливу увагу слід приділити створенню прозорих, науково обґрунтованих критеріїв та індикаторів оцінювання рівня сформованості цифрової компетентності. До таких критеріїв можна віднести здатність педагога

інтегрувати цифрові інструменти в освітню діяльність, використовувати онлайн-платформи для комунікації та навчання, створювати цифровий контент, забезпечувати кібербезпеку, а також підтримувати цифрову грамотність учнів. Оцінювання має охоплювати не лише факт наявності відповідних знань, але й рівень їх практичного застосування у професійній діяльності.

Важливою складовою інтеграції цифрової культури в атестаційний процес є запровадження інструментів цифрової аналітики та електронного портфоліо педагога. Таке портфоліо може містити приклади цифрових освітніх ресурсів, розроблених педагогом, аналітичні звіти щодо використання електронних платформ, результати дистанційного навчання, відгуки учасників освітнього процесу тощо. Завдяки цьому формується цілісне уявлення про реальний рівень цифрової культури педагога, що дає змогу підвищити об'єктивність оцінювання. Крім того, електронне портфоліо сприяє самооцінюванню та саморефлексії, активізуючи професійне зростання.

Одним із дієвих підходів до оцінювання цифрової культури педагогів є застосування моделі рівневої градації цифрових компетентностей. Наприклад, адаптація європейської моделі DigCompEdu дозволяє розподілити педагогів за рівнями володіння цифровими інструментами — від базового до інноваційного [5]. Такий підхід сприяє персоналізації розвитку: на основі оцінки поточного рівня можна вибудувати індивідуальну траєкторію підвищення кваліфікації з урахуванням потреб та потенціалу конкретного працівника. Таким чином, атестація перестає бути формальною процедурою і перетворюється на інструмент розвитку цифрової компетентності.

Успішна інтеграція цифрової культури в атестацію потребує належної підготовки як самих педагогів, так і керівників закладів освіти, членів атестаційних комісій. Важливо забезпечити методичний супровід та організаційно-інституційну підтримку цього процесу. Це передбачає розробку нормативних документів, створення цифрових платформ для подання атестаційних матеріалів, підготовку експертів, здатних об'єктивно оцінювати

цифрову компетентність, а також формування культури відкритості, довіри та партнерства в педагогічному середовищі.

Окремої уваги заслуговує питання етичних аспектів цифрової культури, що також мають бути враховані в процесі атестації. Йдеться про дотримання норм академічної доброчесності, авторського права, захисту персональних даних, забезпечення безпечного цифрового середовища для учнів. Формування усвідомленого й відповідального ставлення до цифрового простору є важливою ознакою високого рівня цифрової культури педагога.

Таким чином, інтеграція цифрової культури в атестацію та оцінювання діяльності педагогів є складовою загальної стратегії цифрової трансформації освіти. Вона забезпечує перехід від формального підходу до оцінювання професійної діяльності до системи, що стимулює розвиток, підтримує ініціативність і сприяє підвищенню якості освітнього процесу. Успішна реалізація цієї інтеграції можлива за умов наявності нормативного забезпечення, якісного методичного супроводу, гнучких інструментів оцінювання та мотивації педагогів до вдосконалення своєї цифрової компетентності як важливої складової професійного успіху в умовах сучасного освітнього середовища.

6. Мотиваційне управління та заохочення до підвищення інформаційної культури вчителів.

У сучасному інформаційному суспільстві інформаційна культура стає одним із ключових чинників професійної компетентності вчителя, а її формування – необхідною умовою ефективної педагогічної діяльності. Інформаційна культура охоплює знання, уміння і навички, пов'язані з пошуком, аналізом, критичним осмисленням, збереженням, використанням та передачею інформації, зокрема за допомогою сучасних цифрових технологій. У зв'язку з цим актуалізується завдання формування дієвої системи мотиваційного управління, спрямованої на заохочення вчителів до активного підвищення рівня власної інформаційної культури.

Мотиваційне управління як складова управлінської діяльності керівника закладу освіти передбачає створення умов для розвитку внутрішньої та

зовнішньої мотивації педагогів до самовдосконалення. Ефективне управління мотивацією передбачає не лише формулювання цілей і завдань щодо підвищення інформаційної культури, а й забезпечення відповідної підтримки, ресурсів, зворотного зв'язку та визнання досягнень педагогічних працівників. Важливим є врахування особистісних характеристик учителів, рівня їхньої готовності до використання інформаційно-комунікаційних технологій, а також специфіки навчального предмета та загального цифрового середовища закладу освіти [43].

Значну роль у підвищенні мотивації вчителів відіграє формування позитивного ставлення до процесу цифрового розвитку через створення сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі, підтримку ініціатив, організацію спільної роботи в мікрогрупах, наставництво та взаємонавчання. Мотиваційний ефект також забезпечується залученням учителів до розробки та реалізації внутрішніх програм підвищення цифрової грамотності, де вони можуть проявити свій потенціал, отримати визнання та розвиватися у професійних спільнотах. Особливо важливою є підтримка початкових ініціатив, коли вчителі роблять перші кроки у використанні цифрових інструментів, адже на цьому етапі позитивне підкріплення здатне істотно вплинути на подальший розвиток внутрішньої мотивації.

Серед ефективних засобів зовнішньої мотивації варто виокремити систему стимулювання та заохочення. Це може бути як матеріальне заохочення (премії, доплати, фінансова підтримка участі в курсах), так і нематеріальне (відзнаки, сертифікати, публічне визнання, просування в професійній ієрархії, участь у конкурсах, проєктах, науково-практичних заходах тощо). При цьому важливо, щоб система заохочення була прозорою, справедливою і орієнтованою на досягнення реальних результатів, а не на формальні показники.

Важливим аспектом мотиваційного управління є надання вчителям можливості бачити практичну цінність і доцільність підвищення інформаційної культури для їхньої щоденної діяльності. Це досягається шляхом демонстрації прикладів успішного застосування цифрових технологій у навчанні, покращення взаємодії з учнями, батьками, колегами, оптимізації часу та підвищення якості

освітнього процесу. Практичний характер інформаційної культури, її користь для розв'язання професійних завдань створює підґрунтя для формування стійкої внутрішньої мотивації.

Управління мотивацією також має враховувати індивідуальні траєкторії професійного зростання, що передбачає варіативність форм підвищення кваліфікації, гнучкий графік навчання, доступність ресурсів для самоосвіти, створення персоналізованих маршрутів підвищення інформаційної культури з урахуванням стартових можливостей педагога. Використання цифрових платформ для відстеження прогресу та надання індивідуального зворотного зв'язку сприяє підвищенню усвідомленості навчання та активізації самостійної пізнавальної діяльності [50, с. 256].

Водночас мотиваційне управління передбачає постійний моніторинг рівня інформаційної культури педагогів, аналіз результатів та корекцію управлінських впливів. Регулярне проведення самооцінювання, анкетування, співбесід, відкритих обговорень дозволяє виявити труднощі, бар'єри та потреби вчителів, а також оперативно реагувати на зміни в їхній мотивації. Важливо, щоб педагоги не відчували тиску чи формального підходу до оцінювання, а сприймали його як інструмент розвитку.

Отже, мотиваційне управління та заохочення до підвищення інформаційної культури вчителів має бути системним, адаптивним і орієнтованим на довготривалий результат. Воно передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток внутрішньої мотивації, забезпечення умов для самореалізації, підтримку професійних ініціатив і створення атмосфери довіри й партнерства. Такий підхід сприятиме не лише зростанню інформаційної культури окремих педагогів, але й формуванню цілісного інформаційного освітнього середовища, здатного відповідати викликам сучасності.

Варто створювати стимули для вчителів до підвищення інформаційної культури: внутрішні премії, номінації на педагогічних конкурсах, участь у

грантах, педагогічних хакатонах тощо. Визнання інноваційної діяльності сприяє формуванню позитивного іміджу цифрово грамотного педагога.

7. Участь у зовнішніх цифрових проєктах і партнерствах.

У сучасному освітньому просторі, що характеризується динамічною цифровою трансформацією, участь педагогів у зовнішніх цифрових проєктах і партнерствах розглядається як потужний інструмент професійного розвитку. Залучення до міжінституційної, міжрегіональної чи міжнародної цифрової взаємодії дозволяє вчителям не лише підвищити рівень власної цифрової компетентності, але й сприяє впровадженню інноваційних освітніх практик, розширенню методичного інструментарію та формуванню відкритого освітнього середовища.

Цифрові проєкти і партнерства передбачають участь педагогів у різноманітних формах співпраці – від освітніх платформ, онлайн-курсів, дистанційних тренінгів і хакатонів до масштабних міжнародних програм обміну, спільної розробки цифрового контенту чи дослідницької діяльності. Така взаємодія передбачає не лише споживання цифрових продуктів, а й активну участь у їхньому створенні, апробації та вдосконаленні, що вимагає від педагогів володіння ключовими цифровими навичками: управління цифровими ресурсами, створення мультимедійного контенту, застосування інструментів колективної роботи, цифрової безпеки, а також аналітичного мислення і медіаграмотності [75].

Участь у зовнішніх цифрових проєктах виступає засобом розширення професійного простору педагога. Вона відкриває доступ до нових джерел знань, дає можливість працювати з сучасними технологіями, зокрема штучним інтелектом, віртуальною реальністю, адаптивними освітніми платформами тощо. Одночасно педагог отримує досвід взаємодії в мультикультурному середовищі, опановує іноземні мови в контексті професійної комунікації, набуває навичок управління проєктами, презентування результатів і публічної комунікації в цифровому форматі.

Значний потенціал для професійного зростання вчителів мають міжнародні цифрові освітні ініціативи, такі як eTwinning, Erasmus+, EU Code Week, Microsoft Educator Community, Google for Education, Edmodo та інші. Залучення до таких програм дозволяє реалізувати спільні проєкти з іноземними школами, обмінюватися кращими практиками, впроваджувати сучасні педагогічні стратегії та забезпечувати трансфер інноваційних технологій у локальне освітнє середовище. Ці ініціативи орієнтовані на розвиток цифрової мобільності, креативності, критичного мислення та навичок XXI століття, які стають невід'ємними складовими професійного портрета сучасного педагога.

Партнерства з цифровими платформами, технопарками, ІТ-компаніями, науково-освітніми центрами сприяють формуванню стійких зв'язків між освітою, бізнесом і наукою. Такі взаємовигідні відносини дозволяють не лише забезпечити доступ до сучасної цифрової інфраструктури, а й включити педагогів до спільнот розробників освітнього контенту, апробаторів нових програм і цифрових рішень. Участь у таких партнерствах формує вчителя як агента цифрових змін, здатного адаптувати освітнє середовище до вимог інформаційного суспільства.

Важливим результатом участі педагогів у зовнішніх цифрових проєктах є розвиток навичок командної роботи та цифрової комунікації. Робота у спільному інформаційному середовищі вимагає здатності до колективного прийняття рішень, обміну думками, швидкого реагування на зміни та ефективного планування. Це не лише посилює педагогічну гнучкість, а й стимулює розвиток рефлексивної практики, що є важливою умовою для безперервного професійного вдосконалення.

Не менш важливим аспектом є підвищення престижу педагогічної професії через активну участь у цифрових ініціативах. Визнання досягнень у зовнішніх проєктах, отримання сертифікатів, участь у конференціях і публікаціях підвищує мотивацію вчителів, сприяє зростанню їхнього авторитету в професійному середовищі та створює позитивний імідж закладу освіти в цілому. За належної організаційної підтримки такі проєкти можуть бути інтегровані в систему

атестації та професійного зростання педагогів, зокрема через зарахування результатів участі до показників підвищення кваліфікації.

Успішне залучення педагогів до зовнішніх цифрових проєктів і партнерств вимагає відповідного управлінського супроводу. Керівництво закладу освіти має виступати ініціатором таких ініціатив, забезпечувати інформаційну підтримку, сприяти пошуку партнерів, створювати умови для участі педагогів у проєктній діяльності (зокрема, через гнучкий графік роботи, надання часу на підготовку, доступ до ресурсів). Не менш важливою є підтримка з боку органів управління освітою, які можуть виступати координаторами проєктів на регіональному рівні, формувати мережі шкіл-партнерів, забезпечувати наставництво та обмін досвідом.

Таким чином, участь у зовнішніх цифрових проєктах і партнерствах є важливим напрямом розвитку цифрової компетентності педагогів, що сприяє оновленню змісту і форм освітньої діяльності, посиленню міжінституційної взаємодії, впровадженню інновацій і підвищенню якості освіти. У перспективі така участь має стати системною складовою професійного життя вчителя, інтегрованою в стратегії розвитку освітніх закладів і підтримуваною на державному рівні.

Налагодження співпраці з ІТ-компаніями, освітніми платформами, університетами або участь у пілотних цифрових проєктах дозволяє педагогам розширювати цифрові горизонти, отримувати сертифіковане навчання та залучати нові технології в освітній процес.

Ці шляхи управління передбачають не лише технічне освоєння цифрових інструментів, але й формування цифрової педагогічної культури як ціннісного підґрунтя сучасного вчительства. Саме комплексне поєднання стратегічного, організаційного, методичного та мотиваційного підходів дозволяє перетворити інформаційну культуру з епізодичної навички на сталу професійну норму.

Таким чином, шляхи й засоби удосконалення процесу управління розвитком інформаційної культури педагогів мають спиратися на принципи системності, персоналізації, рефлексивності та відкритості до інновацій. Це

передбачає перехід від епізодичних ініціатив до цілісної управлінської політики, орієнтованої на створення школи як цифрової екосистеми, що забезпечує неперервний професійний розвиток кожного вчителя.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення процесу управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників у процесі провадження освітньої діяльності

Формування і розвиток інформаційної культури педагогічних працівників є важливим компонентом їх професійного розвитку, оскільки від цього залежить якість надання освітніх послуг. Практичні рекомендації щодо управління розвитком означеної здатності вчителів мають значний вплив на освітній процес, адже сприяють підвищенню професійного рівня педагогів і створенню інноваційного середовища в закладах освіти.

Узагальнення досвіду провідних управлінців, результати власної діяльності в контексті досліджуваної проблеми уможливили вироблення практичних рекомендацій для управління розвитком інформаційної культури педагогів:

1. Стратегічне планування розвитку інформаційної культури:

- розробити й інтегрувати у стратегію закладу освіти план дій з підвищення інформаційної культури педагогів;
- визначити чіткі цілі, очікувані результати, показники ефективності та терміни реалізації;
- включити розвиток цифрової грамотності в щорічні плани підвищення кваліфікації.

В основі цієї рекомендації лежить положення про стратегічне управління як довгострокове передбачення змін, ініціація інновацій і планомірне ресурсне забезпечення розвитку (Л. Сущенко, В. Іноземцев). Інформаційна культура – не випадковий результат, а цілеспрямовано сформована якість, тому вона потребує включення до стратегічних документів, зокрема Програм розвитку закладу, річних планів роботи, планів підвищення кваліфікації.

2. Організація безперервного професійного розвитку:

- створити систему безперервного навчання вчителів щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ);
- забезпечити участь педагогів у тренінгах, вебінарах, онлайн-курсах (наприклад, на платформах Prometheus, EdEra, Coursera);
- запровадити менторську підтримку з боку досвідчених ІТ-компетентних педагогів.

Вищезазначене прикладне рішення базується на положеннях про те, що безперервна освіта, згідно з концепцією ЮНЕСКО, є основою сучасного професійного зростання. Теорія андрагогіки (М. Ноулз) підкреслює, що дорослі найефективніше навчаються тоді, коли навчання безпосередньо пов'язане з їхньою професійною діяльністю. Розвиток інформаційної культури неможливий без системної підтримки інституційного навчання та професійного обміну.

3. Мотиваційне стимулювання педагогів:

- упровадити систему морального та матеріального заохочення за активне впровадження ІКТ в освітній процес;
- розробити систему рейтингів або внутрішньої сертифікації цифрових компетентностей;
- відзначати вчителів, які демонструють високий рівень інформаційної культури (грамоти, премії, участь у професійних конкурсах тощо).

Оптимально-раціональна доцільність цієї рекомендації базується на положеннях щодо психології мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг) щодо внутрішніх та зовнішніх чинників, які мають значний вплив на активність особистості. Мотивація є ключовою умовою трансформаційного лідерства в освітніх закладах. Розвиток інформаційної культури потребує визнання, оцінки й заохочення з боку управлінської команди.

4. Формування цифрового освітнього середовища:

- забезпечити сучасну матеріально-технічну базу (комп'ютери, мультимедійні засоби, доступ до інтернету);

- впроваджувати хмарні технології (Google Workspace for Education, Microsoft Teams, Moodle тощо);
- організувати єдину цифрову платформу для обміну навчальними матеріалами, ресурсами, методичними розробками.

Вищезазначене є похідним від основних теоретико-методичних засад концепції освітнього середовища (І. Бех, В. Лутай), що визначають його як систему взаємодії учасників освітнього процесу через інституційні, технологічні та ціннісні механізми. Зокрема цифрове освітнє середовище виступає засобом формування як предметних, так і надпредметних компетентностей педагогічних працівників.

Відповідно до того, що моніторинг у системі управління освітою розглядається як безперервний процес спостереження, збору, аналізу й оцінювання результатів освітньої діяльності з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень (Н. Морзе, С. Сисоєва, В. Лаптев та ін.) ми формуємо наступну практичну рекомендацію. Зокрема в контексті інформаційної культури педагогів, моніторинг виконує функцію управлінського зворотного зв'язку: він не лише фіксує стан сформованості цифрових компетентностей, а й дозволяє своєчасно коригувати освітні стратегії, планувати індивідуальні траєкторії розвитку.

Інформаційна культура, як динамічне утворення, потребує регулярного оцінювання її складових: когнітивної (знання), операційної (уміння), аксіологічної (цінності), рефлексивної (усвідомлення та оцінка цифрової поведінки). Згідно з Європейською рамкою цифрових компетентностей педагогів DigCompEdu, рівень цифрової підготовки вчителя має відстежуватися на шести рівнях – від "новачка" до "інноватора".

Своєю чергою, моніторинг, доповнений елементами діагностики, дає змогу визначити індивідуальний прогрес педагога, створити інституційні карти цифрової зрілості колективу, формувати керовану систему підвищення кваліфікації. При цьому важливо не лише виявити рівень інформаційної культури, а й забезпечити візуалізацію динаміки змін (електронне портфоліо,

цифрові рубрики оцінювання, сертифікація тощо). Відтак до цільним стає здійснювати:

5. Моніторинг і діагностику рівня інформаційної культури:

- регулярно проводити діагностику ІКТ-компетентностей учителів (анкетування, тести, самооцінювання);
- використовувати результати для індивідуального планування підвищення кваліфікації;
- вести електронне портфоліо кожного педагога, що відображає рівень і динаміку розвитку його інформаційної культури.

Наступна практична позиція базується на розумінні підтримки управлінської структури та координації дій щодо цифрового розвитку педагогів на засадах системно-синергетичного підходу до освітнього менеджменту (О. Сухомлинська, П. Друкер, В. Луговий). Успішне управління цифровими змінами у школі передбачає не лише адміністративну ініціативу, а й створення інституційних умов для їх сталого розвитку.

Тож, на рівні закладу загальної середньої освіти необхідно сформувати локальну цифрову політику, яка визначає напрями, відповідальних, ресурси та механізми реалізації цифрових перетворень. Координатор або команда цифрової трансформації виступає в ролі лідерів змін, які ініціюють, супроводжують та оцінюють процес упровадження новітніх технологій у діяльність педагогів.

Зокрема, згідно з моделлю трансформаційного лідерства (Б. Бас, Дж. Бернс), керівник має бути не лише адміністратором, а й візіонером, здатним створити умови для колективної творчості, професійного обміну та підтримки. Саме управлінська підтримка (матеріальна, емоційна, організаційна) визначає готовність педагогічного колективу до цифрових змін, формує культуру інновацій і сприяє сталому професійному зростанню.

Ефективна координація охоплює елементи горизонтальної взаємодії – формування внутрішньошкільних команд цифрового вдосконалення, а також вертикальної – через залучення органів управління освітою, ІТ-компаній, хабів,

волонтерських програм. Саме тому ми вважаємо, що наступна рекомендація стосується:

6. Управлінської підтримки та координації цифрового розвитку:

- створити або призначити координатора з питань цифрового розвитку в закладі освіти;
- включити інформаційну культуру до управлінських нарад, педагогічних рад та стратегічного аналізу освітньої діяльності;
- забезпечити взаємодію з місцевими освітніми хабами, ІТ-компаніями та органами освіти.

Інтеграція інформаційної культури у щоденну освітню діяльність є логічним завершенням процесу її формування та критерієм практичної ефективності. За концепцією компетентнісного підходу (О. Савченко, І. Зязюн, Н. Бібік), будь-яка педагогічна компетентність (зокрема й цифрова) не може формуватися ізольовано – вона реалізується у професійній діяльності, зокрема у процесі викладання, спілкування, оцінювання, супроводу учнів, комунікації з батьківським колективом, громадою тощо.

Цифрова культура педагога стає ефективною лише тоді, коли вона транслюється у зміст предметів, формується як частина міжпредметної взаємодії (STEAM, CLIL, проєктне навчання) та проявляється у прикладах, які вчитель подає учням. Тому важливо впроваджувати цифрові інструменти не епізодично, а системно, на основі педагогічної доцільності, цілей уроку та вікових особливостей учнів.

Разом із тим, важливо зазначити, що інтеграція цифрової культури у викладання сприяє реалізації наскрізних змістових ліній (інформаційна грамотність, інноваційність, екологічна свідомість тощо), які прописані в державному стандарті базової і повної загальної середньої освіти. Таким чином, цифрова культура перетворюється на інструмент розвитку критичного мислення, вміння працювати з інформацією, формування цифрової етики та навичок безпечної поведінки в інтернет-просторі.

Управлінське сприяння цьому процесу полягає у забезпеченні методичної підтримки, оцінювання результативності впровадження цифрових практик та стимулюванні творчого підходу педагогів до розроблення власних цифрових освітніх продуктів. Відповідно до вищезазначеного формулюємо наступну методичну рекомендацію щодо вдосконалення управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників ЗЗСО.

7. Інтеграція інформаційної культури в освітню діяльність:

- активно впроваджувати ІКТ у викладання всіх предметів;
- розвивати в учнів цифрову грамотність через приклад учителів;
- створювати міжпредметні проєкти з використанням цифрових технологій.

Подаємо узагальнену модель впровадження запропонованих вище методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників ЗЗСО.

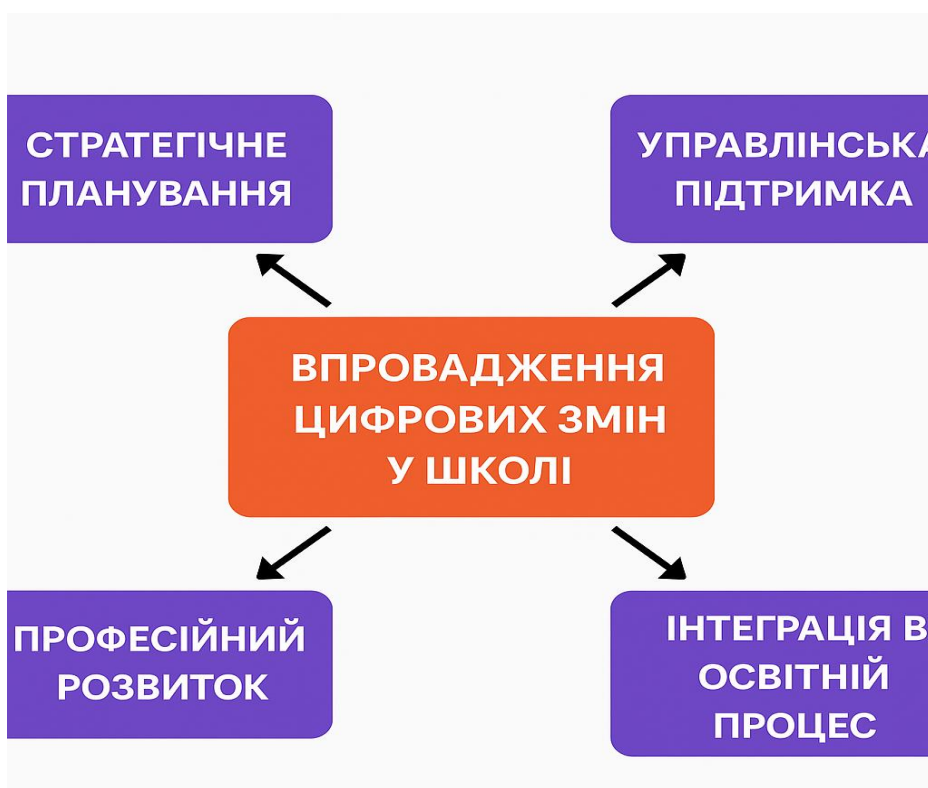


Рис. 3.2.1. Узагальнена модель впровадження методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників ЗЗСО.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме удосконаленню управління розвитком інформаційної культури педагогів, що, в свою чергу, позитивно вплине на освітній процес та його ефективність.

Висновки до розділу 3

В умовах глобальної цифровізації суспільства інформаційна культура педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти стає ключовою детермінантою забезпечення якості освітнього процесу, впровадження інноваційних технологій навчання та розвитку інформаційної грамотності здобувачів освіти. В цьому контексті управління розвитком інформаційної культури педагогів постає як стратегічний напрям трансформації сучасної школи, що вимагає системного впровадження інноваційних практик, формування відкритого цифрового середовища, стимулювання професійного саморозвитку та підвищення рівня цифрової компетентності педагогічних колективів.

Варто зазначити, що управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників у закладах загальної середньої освіти потребує цілісного підходу, зорієнтованого на модернізацію освітнього процесу, адаптацію вчителів до цифрових технологій та забезпечення їхнього неперервного професійного розвитку.

Управління розвитком інформаційної культури педагогів має бути спрямоване на персоналізацію їхніх навчальних маршрутів, що передбачає розроблення індивідуальних програм підвищення кваліфікації з акцентом на різні рівні сформованості цифрових компетентностей та специфіку предметної діяльності вчителів. Практична реалізація цього завдання передбачає використання діагностичних інструментів для первинної оцінки цифрової компетентності педагогів, що дозволяє формувати адаптивні траєкторії професійного зростання з урахуванням реальних потреб і можливостей кожного працівника.

Практичні рекомендації, які презентовані в розділі, спрямовані на оптимізацію досліджуваного процесу, є основою для підвищення професіоналізму, забезпечення інформаційної культури та ефективного управління освітнім процесом.

Таким чином, інноваційні практики управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників мають базуватися на принципах відкритості, гнучкості, орієнтації на постійний розвиток і партнерство. Звідси, створення цифрового освітнього середовища, розвиток інституційних платформ підтримки професійного зростання, стимулювання академічної мобільності педагогів і запровадження системного моніторингу цифрової компетентності є необхідними умовами ефективного управління у цій сфері. Розвиток інформаційної культури педагогів сприятиме не лише підвищенню якості освіти, а й формуванню цифрової стійкості суспільства, здатного до успішної інтеграції у світовий освітній простір.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено теоретичне узагальнення й напрями розв'язання проблеми управління формуванням правовою компетентністю педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, які дали підстави для таких висновків:

1. Результати аналізу наукових джерел засвідчують, що у полі зору науковців перебуває широке коло питань з проблеми дослідження: сутнісна характеристика інформаційної культури, її структурно-функціональна модель, основні підходи, принципи, умови її формування та розвитку тощо. Аналіз наукових надбань свідчить, що зазначена проблема вивчена аспектно, напрацьовані матеріали стосуються переважно конкретно-методичних аспектів інформаційної культури педагогічних працівників, а питання управління розвитком означеною здатністю потребує подальшого дослідження.

Сутність управління розвитком інформаційної культури вчителів полягає в системному впровадженні цілеспрямованих заходів, спрямованих на підвищення рівня компетентності педагогів у використанні інформаційно-комунікаційних технологій і формування відповідного ставлення до інформаційних ресурсів.

2. Інформаційну культуру педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти потрактовано як інтегративну професійну якість, що охоплює систему знань, умінь, навичок і ціннісних установок, необхідних для ефективної діяльності в інформаційному суспільстві, яка проявляється у здатності критично сприймати, створювати, аналізувати, зберігати та поширювати інформацію з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, дотримуючись етичних і правових норм, а також у спроможності формувати інформаційну та цифрову культуру в учнів.

Компонентний склад управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти становить цілісну, внутрішньо узгоджену систему, що охоплює всі ключові етапи та аспекти

управлінського процесу в умовах цифровізації освіти. Кожен компонент – цільовий, мотиваційний, змістовий, організаційно-діяльнісний, ресурсний, контроль-аналітичний і результативний – виконує свою специфічну функцію, забезпечуючи послідовне планування, реалізацію, підтримку, моніторинг та оцінювання заходів щодо формування інформаційної культури педагогів.

3. Аналіз практичного стану освітньої діяльності школи I–III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва засвідчив, що робота адміністрації щодо розвитку інформаційної культури педагогічних працівників має стратегічно зорієнтований, але водночас поступовий характер. Управлінська команда закладу демонструє розуміння значущості цифрової трансформації освіти, зосереджуючи увагу на створенні умов для підвищення рівня цифрової компетентності педагогів через низку ініціатив, що поєднують організаційні, навчальні та мотиваційні механізми.

Адміністрація закладу здійснює систематичне залучення вчителів до участі в освітніх онлайн-проектах, курсах та вебінарах, що стосуються інтеграції ІКТ в освітній процес. У школі впроваджена електронна система обліку освітніх досягнень учнів, зокрема електронний журнал, що уможливорює постійну комунікацію між учителями, учнями та батьками в онлайн-середовищі. Адміністрація закладу освіти намагається формувати сприятливе мікросередовище для розвитку цифрової культури через заохочення до самоосвіти, створення умов для обміну досвідом між педагогами, а також інституційне визнання досягнень у сфері цифрового навчання. Разом із тим, бракує сталої системи моніторингу інформаційної культури вчителів, індивідуальних освітніх траєкторій та постійного супроводу цифрової трансформації на рівні внутрішньої політики школи. У зв'язку з цим робота адміністрації потребує подальшого вдосконалення через запровадження більш цілеспрямованих управлінських рішень, зокрема щодо методичного супроводу, персоналізованого підходу до цифрової освіти педагогів та інтеграції цифрових інструментів у щоденну практику викладання.

4. У процесі роботи ми визначили напрями вдосконалення управління розвитком інформаційної культури вчителів як складника їхньої професійної здатності: стратегічне планування цифрового розвитку, інституційний моніторинг цифрової культури педагогів, організація внутрішньої системи підвищення цифрової кваліфікації, формування цифрового освітнього середовища школи, інтеграція цифрової культури в атестацію та оцінювання діяльності педагогів, мотиваційне управління та заохочення до підвищення інформаційної культури вчителів, участь у зовнішніх цифрових проєктах і партнерствах.

5. Результати проведеного дослідження, узагальнення досвіду професіоналів-практиків з проблеми дослідження, власні наукові пошуки дозволили розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників.

Окреслене поле наукового пошуку не вичерпує всіх аспектів порушеної проблеми. Отримані теоретичні й практичні результати становлять основу для подальшого вивчення задекларованого питання в контексті розробки та впровадження системи управління розвитком інформаційної культури педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова О. М., Купіна О. В. Інформаційна грамотність як складовий елемент інформаційної культури майбутніх педагогів. Проблеми інженерно-педагогічної освіти». 2020. № 69. С. 52–60.
2. Беляков К. І., Онопрієнко С. Г., Шопіна І. М. Інформаційна культура в Україні: правовий вимір. Монографія / за заг. ред. К. І. Белякова. Київ: КВІЦ, 2018. 168 с.
3. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.
4. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень: навч. посіб. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
5. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника. Х.: Вид. Група «Основа», 2007. 176 с.
6. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/>
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
8. Горова С. В. Новітні інформаційні технології в суспільних та культурних процесах сучасної України. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2018. №1. С.116–120.
9. Грипич С. Н., Буравкова Л. М. Інформаційна культура: теоретичні засади та досвід : навч. посіб. / за заг. ред. С. Н. Грипич. Рівне : Зень О., 2017. 366 с.
10. Гриценко Н. В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 17–20.

11. Гуржій А. М., Гуревич Р. С., Коношевський Л. Л. Формування професійної компетентності майбутніх учителів трудового навчання засобами інформаційно-комунікаційних технологій : монографія. Київ, Вінниця : ТОВ Фірма «Планер», 2015. 464 с.
12. Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=325
13. Жалдак М. І. Інформаційна культура // Енциклопедія освіти [текст]. Київ : Юрінком Інтер, 2008. С. 362–363.
14. Жигірь В. І. Методологічні підходи як основа науково-педагогічних досліджень у професійній освіті. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2016. Вип. 48. С. 107–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2016_48_16
15. 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.
16. Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії: монографія. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2008. 608 с.
17. Інформаційна культура. *Українська бібліотечна енциклопедія*. 12.09.2018. URL: <http://surl.li/wrzf> (дата звернення: 09.01.2025).
18. Калініна Л. М. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. *Рідна школа*. 2017. № 1–2. С. 8–16.
19. Калініна Л.М. Теоретико-прикладні аспекти формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2012. 160 с.
20. Касич А. О. Компетентнісний підхід як основа підготовки конкурентоспроможних фахівців зі спеціальності «Менеджмент». *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6445>

21. Качан О.В. Упровадження інноваційних технологій у фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність закладів освіти: навчально-методичний посібник. Слов'янськ: Витоки, 2017. 138 с.
22. Коломієць А. М. Інформаційна культура вчителя початкових класів : монографія. Вінниця : ВДПУ, 2007. 379 с.
23. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2026 р. № 998-р. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/54258/ (дата звернення 22.08.2024 р.).
24. Кремень В. Г. Проблеми якості української освіти в контексті сучасних цивілізаційних змін. *Український педагогічний журнал*. 2015. № 1. С. 8–15.
25. Кузіна І. Г., Панфілова А.О. Соціологія управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Проспект. 2020. 160 с.
26. Кузьмінський А. І. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 486 с.
27. Кязимов К. Г. Управління персоналом. Професійне навчання та розвиток. Київ: Юрайт, 2019. 202 с.
28. Лазаренко Н. І. Структурні компоненти інформаційної культури викладача педагогічного вищого навчального закладу. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія : Педагогіка і психологія*. 2016. Вип. 47. С. 18 – 22.
29. Листопад Н. Л. Електронно-освітній контент як засіб розвитку цифрової культури студентів закладів фахової передвищої освіти. Теорія і практика підготовки майбутніх педагогів до інновацій в професійній діяльності : колективна монографія / О. А. Листопад, Т. Г. Постоян, О. А. Кудрявцева, І. К. Мардарова, Н. Л. Листопад, Н. М. Гуданич, М. В. Савченкова. Одеса : Видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2023. С 152–193.
30. Листопад Н. Л. Засоби формування цифрової компетентності як складової цифрової культури студентів педагогічних коледжів. KELM

(Knowledge, Education, Law, Management). Instytut Spraw Administracji Publicznej. Lublin, 2023. № 5(57). P. 29–33.

31. Листопад Н. Л. Інформаційно-методичне забезпечення формування цифрової культури студентів засобами дистанційної освіти. Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки. Глухів : ГНПУ імені Олександра Довженка, 2022. № 3 (50), Ч. 1. С. 160–170.

32. Листопад Н. Л. Модель формування цифрової культури студентів педагогічних коледжів. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету: збірник наукових праць. Педагогічні науки*. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2022. Вип. 58. С. 79–89.

33. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.

34. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2017. 150 с.

35. Мозгова М. В. Цифрова грамотність педагогів: управлінський аспект розвитку. Педагогічна освіта: теорія і практика. 2022. Вип. 32. С. 112–117.

36. Мойсеєнко С. М. До поняття рефлексії в педагогічній діяльності. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 10 (42). С. 62–65.

37. Мошек Г.Є., Миколайчук І. П., Палеха Ю. І. Основи менеджменту: теорія і практика: навч. Посібник. Київ: Ліра-К, 2019. 287 с.

38. Новицька Н. Б. Захист суспільної моралі в умовах інформаційної трансформації суспільства: монографія. Дрогобич: Коло, 2016. 452 с.

39. Новицька Н. Б. Щодо визначення сутності поняття «інформаційна культура». *Соціологія права*. 2017. № 1-2. С. 54–59.

40. Овчарук Т. О. Інформаційно-цифрова компетентність учителя як фактор якості освіти. Інформаційні технології і засоби навчання. 2020. Т. 78. № 4. С. 15–27.
41. Олексюк О.Є. Психологія загальна : Курс лекцій : навч.-метод. посібник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Миколаїв : Іліон, 2017. 380 с.
42. Олійник В.В., Андрощук І.М., Остапйовська І.І., Олешко П.С. Формування інформаційної культури майбутніх учителів початкової школи засобами інформаційно-комунікаційних технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 75. №1. С.212–224.
43. Онопрієнко С. Г. Інформаційна культура та правосвідомість: особливості взаємозв'язку. *Наука і правоохорона*. 2015. № 1. Ч. 2. С. 76–79.
44. Онопрієнко С. Г. Класифікація елементів інформаційної культури. *Форум права*. 2016. № 5. С. 135–138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2016_5_24.
45. Онопрієнко С. Г. Особливості співвідношення інформаційної та правової культури. *Повітряне і космічне право*. 2017. Т. 2. № 43. С. 82–85.
46. Павленко А. І. Фактори становлення сучасної методології педагогіки. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. Кропивницький, 2018. № 2 (173). С. 150–155.
47. Палеха Ю. І., Горбань Ю. І. Інформаційний бізнес: підручник. Київ : Ліра-К, 2015. 492 с.
48. Палеха Ю. І., Палеха О.Ю., Горбань Ю.І. Інформаційна культура: навч. посібн. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 400 с.
49. Панченко О. А., Панченко Л. В. Інформаційна безпека та інформаційна культура в сучасному інформаційному суспільстві. *Правова інформатика*. 2015. № 2(46). С. 32–38.
50. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. / З. В. Рябова, І. І. Драч, Н. О. Приходькіна, Н. В. Любченко [та ін.]. Київ : НАПН України, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2017. 316 с.

51. Педагогічна інноватика: термінологічний словник / за заг. ред. О. І. Шапран. Переяслав-Хмельницький: Домбровська Я.М., 2019. 384 с.
52. Пічугін В. Г. Психологія впливу в управлінні персоналом. Навчальний посібник. Київ: Прометей, 2020. 144 с.
53. Про затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти: наказ МОН України від 16.07.2018 р. № 776. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-konceptsiyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti>
54. Професійна педагогічна освіта: системні дослідження: монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. 308 с.
55. Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти»: Наказ МОН України від 28.09.2024 р. № 1225. URL: <https://nus.org.ua/news/mon-zatverdilo-profesijnyj-standart-vchytel-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osvity/> (дата звернення 25.09.2024 р.).
56. Прошкін В. В. Педагогічна система як предмет наукового дослідження. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. Київ, 2015. Вип. 4. С. 7–12.
57. Прудникова О. В. Інформаційна культура: концептуальні засади та світоглядний сенс : монографія. Харків : Право, 2015. 352 с.
58. Радзівська О. Г. Проблеми негативних інформаційних впливів на дитину в Україні в умовах збройного протистояння. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2017. № 42. С. 197–200.
59. Руденко О. М., Котлярова В. В., Латишева О. Т. Управління персоналом. Навчальний посібник. М.: Фенікс, 2020. 320 с.
60. Рябченко В. І. Вища школа України в загальноцивілізаційному контексті: соціально-філософський аналіз з позицій світоглядно-компетентнісного підходу: монографія. Київ: Фітосоціоцентр, 2015. 674 с.
61. Сайт школи I-III ступенів № 306 Деснянського району міста Києва. URL: <https://school306.kyiv.ua/>

62. Слющинський Б. В. Вплив культури суспільства на інформаційну культуру. *Вісник Маріупольського державного університету серія: філософія, культурологія, соціологія*. 2016. Вип. 11. С.146–155.
63. Сучасний психолого-педагогічний словник / за заг. ред. О. І. Шапран. Переяслав-Хмельницький: Домбровська Я. М., 2016. 473 с.
64. Ткачук Г. В. Інформатика та інформаційно-комунікаційні технології навчання : навч.-метод. посібн. Умань : ВПЦ «Візаві», 2016. 150 с.
65. Українська людина в європейському світі: виміри ідентичності: навч. посібник / кол. авторів; за ред.. Т. С. Смовженко, З. Е. Скринник. Київ: УБС НБУ, 2015. 609 с.
66. Універсальний словник-енциклопедія (УСЕ) [Електронний ресурс] / ред. М. В. Попович. URL: <http://slovopedia.org.ua/29/53392-0.html>
67. Філософія освіти : навчальний посібник / за наук. ред. В. П. Андрущенко. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2021. 348 с.
68. Філософія: словник термінів та персоналій / уклад. В. С. Бліхар, М. А. Козловець, Л. В. Горохова, В. В. Федоренко, В. О. Федоренко. Київ: КВІЦ, 2020. 274 с.
69. Хіміч Я. О. Формування інформаційної культури здобувачів вищої освіти в цифрову епоху. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 1. С. 86–95.
70. Хриков Є. М. Методологія педагогічного дослідження: монографія. Харків, 2018. 294 с.
71. Шахов В., Зеленюк С. Інформаційна культура майбутнього вчителя мистецтв як складова його професійної підготовки. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*. 2018. № 51. С. 396-400. URL: <https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/5474>
72. Швачич Г. Г. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Дніпро: НМетАУ, 2017. 127 с.

73. Шехавцов М. О. Формування інформаційної культури студентської молоді в умовах інформаційно-гібридної війни : дис. ... док. філософ.: 015. Старобільськ, 2021. 277 с.
74. Шолох О. А. Ціннісне ставлення особистості до майбутньої професії як психолого-педагогічна проблема. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2017. Вип. 142. С. 225–230.
75. Parsons T. *The Social System*. Glencoe, IL: Free Press. URL: <https://archive.org/details/structureofsocia00pars>
76. Redecker C. *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. 92 p.
77. Spengler O. *The Decline of the West: Perspectives of World History*. Transl. by C. F. Atkinson. New York: Alfred A. Knopf, 2015. Vol. 2. URL: <https://archive.org/details/declineofwest02spen> (дата звернення: 10.04.2025).
78. Tylor E. B. *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. New York: Dover Publications, 2016. 312 p.
79. Toynbee A. J. *A Study of History: Abridgement of Volumes I–X in One Volume*. Abridged by D. C. Somervell. Oxford: Oxford University Press, 1960. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.57233> (дата звернення: 13.03.2025).
80. *Tuning Education Structures in Europe. General brochure*. URL: <http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu>
81. Wagner L. *Digital Literacy and Teacher Professional Development: Strategies and Policies*. New York: Routledge, 2021. 184 p.

Додаток А

Анкета: Оцінювання рівня інформаційної культури педагогічних працівників

I. Загальні відомості

1. Прізвище, ім'я (за бажанням): _____
2. Посада / предмет викладання: _____
3. Педагогічний стаж:
 до 5 років 6–10 років 11–20 років понад 20 років
4. Рівень володіння ІКТ (самооцінка):
 Початковий Середній Впевнений користувач Просунутий / експерт

II. Цифрова підготовка та професійний розвиток

5. Чи проходили Ви навчання (курси/тренінги) з підвищення ІКТ-компетентностей за останні 2 роки?
 Так Ні
6. Якщо так, вкажіть назву курсу/тренінгу та рік проходження:

7. Як часто Ви використовуєте цифрові інструменти у професійній діяльності?
 Щодня Кілька разів на тиждень Раз на тиждень Рідко / не використовую

III. Використання цифрових ресурсів у викладанні

8. Які з наступних інструментів Ви регулярно використовуєте у роботі (оберіть всі, що підходять):
 Google Classroom Zoom / Meet LearningApps Kahoot / Quizizz
 Canva / Prezi Електронні журнали / щоденники Власний блог / сайт
 Інше: _____
9. Оцініть, наскільки ефективно Ви інтегруєте ІКТ у свої уроки (1–5): 1 2 3 4 5

10. Приклади тем або завдань, де Ви успішно використовували ІКТ:

IV. Створення цифрового контенту

11. Які цифрові матеріали Ви створювали самостійно:

Презентації Відеоуроки Інтерактивні тести Віртуальні навчальні середовища

Інше: _____ Не створюю цифрових матеріалів

12. Які інструменти для створення контенту Ви використовуєте:

PowerPoint / Google Slides Canva / Genially Screencast-O-Matic / Loom

Google Forms Інше: _____

V. Оцінювання і зворотний зв'язок за допомогою ІКТ

13. Чи використовуєте Ви цифрові інструменти для оцінювання знань учнів?

Так, регулярно Інколи Ні

14. Які з них Ви застосовуєте:

Google Forms Kahoot / Quizizz Classtime Е-журнал / е-дошка

Інше: _____

15. Як Ви надаєте зворотний зв'язок учням у цифровому форматі:

Коментарі в Google Classroom Повідомлення у месенджерах

Аудіо/відео відповіді Не використовую цифровий зворотний зв'язок

VI. Цифрова взаємодія та комунікація

16. Які цифрові засоби Ви використовуєте для спілкування з батьками/колегами/учнями:

Viber / Telegram Google Meet / Zoom Е-журнал / щоденник

Електронна пошта Соціальні мережі Не використовую

17. Як Ви оцінюєте ефективність цифрової комунікації в освітньому процесі:

Дуже ефективна Задовільна Проблемна Не використовую

VII. Цифрова безпека та етика

18. Чи проходили Ви навчання з питань цифрової безпеки, захисту персональних даних або академічної доброчесності?

Так Ні

19. Чи навчаєте Ви учнів правилам безпечної поведінки в Інтернеті?

Постійно Періодично Ні

VIII. Самоаналіз і перспективи

20. На Вашу думку, у чому полягають Ваші сильні сторони у сфері ІКТ?

21. Які аспекти цифрової компетентності Ви хотіли б удосконалити?

22. Яку форму підвищення кваліфікації з ІКТ Ви вважаєте найбільш ефективною:

Онлайн-курси Очні тренінги Наставництво Самоосвіта Інше:

Додаток Б

Програма розвитку інформаційної культури педагогів (2025–2030)

1. Мета програми

Формування високого рівня інформаційної культури педагогічних працівників шляхом систематичного підвищення ІК-компетентностей, цифрової грамотності та інтеграції сучасних ІКТ у професійну діяльність.

2. Завдання програми

1. Оцінити рівень інформаційної культури педагогів.
2. Розробити індивідуальні траєкторії розвитку ІК-компетентностей.
3. Створити умови для безперервного ІК-навчання.
4. Сформувати культуру цифрової безпеки, етики та академічної доброчесності.
5. Інтегрувати сучасні цифрові технології в освітній процес.

3. Очікувані результати

- Понад 90% педагогів мають середній і високий рівень ІК-компетентності.
- Використання педагогами щонайменше 3 цифрових платформ/інструментів у роботі.
- Регулярне оновлення цифрових навичок у рамках шкільної/закладової системи ПП.

4. Цільова аудиторія

Педагогічні працівники всіх категорій та спеціальностей.

5. Ресурси

- *людські*: тренери, ІТ-фахівці, внутрішні наставники, методисти;
- *технічні*: комп'ютери, проектори, мультимедійні дошки, стабільний Інтернет;

- *програмні*: Google Workspace, Moodle, Canva, ChatGPT, Zoom, MS Office 365;
- *фінансові*: кошти місцевого бюджету, участь у грантових програмах, спонсорська підтримка;
- *партнерські*: співпраця з IT-компаніями, вишами, EdTech-платформами (Prometheus, EdEra тощо).

6. Етапи реалізації

Етап 1. Аналітико-підготовчий (2025)

- Проведення аудитів ІК-компетентностей.
- Розробка критеріальної моделі ІК-компетентностей.
- Формування координаційної групи/ІК-коучів.
- Підготовка навчально-методичного супроводу.

Індикатори:

- Проведено анкетування/тестування $\geq 90\%$ педагогів.
- Розроблено модель компетентностей та карту розвитку.

Етап 2. Навчально-мотиваційний (2026)

- Організація навчальних модулів (тренінги, вебінари, хакатони).
- Запуск програми «Цифровий педагог».
- Наставництво між педагогами з різним рівнем ІК.

Індикатори:

- Проведено ≥ 10 навчальних заходів.
- Не менш ніж 60% педагогів пройшли перший цикл навчання.
- Працює система «наставник–педагог».

Етап 3. Практичної інтеграції (2027)

- Активне впровадження цифрових інструментів в освітній процес.

- Розробка цифрових навчальних ресурсів власного виробництва.
- Інституалізація практик: вікіпроєкти, інтерактивні уроки, віртуальні виставки.

Індикатори:

- У 80% навчальних занять застосовуються ІКТ.
- Кожен педагог створив ≥ 1 авторський цифровий продукт.
- Впроваджено систему е-портфоліо педагогів.

Етап 4. Систематизації й моніторингу (2028–2029)

- Щорічний моніторинг динаміки ІК-компетентностей.
- Корекція програм розвитку.
- Участь педагогів у професійних спільнотах (EdCamp, ІК-клуби тощо).

Індикатори:

- Не менш ніж 85% педагогів мають середній/високий рівень ІК-компетентностей.
- Проведено ≥ 2 сертифіковані внутрішні атестації.

Етап 5. Узагальнення та поширення досвіду (2030)

- Проведення підсумкової конференції/форуму.
- Публікації методичних розробок, рекомендацій, кейсів.
- Поширення досвіду через обласні/національні платформи.

Індикатори:

- Опубліковано ≥ 20 матеріалів про досвід реалізації.
- Понад 5 міжшкільних/міжрегіональних обмінів досвідом.

7. Система оцінювання результатів

- Діагностичні інструменти: анкети, самооцінка, експертна оцінка, електронні тести.
- Портфоліо: оцінка змін у цифрових навичках через динаміку е-портфоліо.

- Критерії оцінювання:
 - Рівень володіння цифровими інструментами.
 - Інтеграція ІКТ у професійну діяльність.
 - Активність у цифрових професійних спільнотах.

Можливі ризики та шляхи їх подолання

Ризик	Можливе рішення
Низька мотивація педагогів	Створення системи визнання/мотивації (відзнаки, сертифікати, премії)
Недостатнє технічне забезпечення	Залучення грантових програм, бюджетне фінансування
Опір змінам	М'який перехід, участь лідерів думок, позитивні приклади