

Горбаньова В.О.

докторка філософії з менеджменту,
старша викладачка кафедри менеджменту,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0022-5133>

Gorbanova Viktoriia*International Humanitarian University, Odesa*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATION INSTITUTIONS: STRATEGIC APPROACHES TO DEVELOPMENT MANAGEMENT

Анотація. У статті систематизовані стратегічні підходи до управління цифровою трансформацією закладів загальної середньої освіти в умовах стрімкого розвитку ІКТ та глобальних викликів. Обґрунтовано перехід від технократичних рішень до цілісної моделі управління на рівні школи: принципи (data-driven, гнучкість, інклюзивність, кібербезпека, системність, прозорість), етапи (аудит → стратегія → підготовка кадрів → впровадження → оцінювання), інструменти (е-журнали, LMS, STEM, AR/VR, кіберзахист) і розробка та впровадження KPI для оцінки ефективності. Показано відмінності трактування цифрової трансформації в бізнесі й освіті; акцентовано роль керівництва, культури «організації, що навчається», CPD педагогів та партнерств. Окреслено ризики (цифровий розрив, перевантаження, безпека даних, соціалізація) і шляхи їх мінімізації. Запропонована модель спрямована на підвищення якості та конкурентоспроможності школи, узгоджена з розвитком STEM і європейськими орієнтирами.

Ключові слова: освітній менеджмент, стратегічне управління, трансформація, цифровізація, модернізація освіти, управління ефективністю, управління розвитком, якість освіти.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій у різних сферах суспільного життя зумовлює необхідність докорінних змін у системах управління, зокрема й у сфері освіти. Пандемія COVID-19 та ризики воєнного стану в Україні наочно продемонстрували критичну важливість ефективного використання цифрових інструментів для забезпечення якості та безперервності освітнього процесу. Водночас недостатня готовність вітчизняної освітньої екосистеми до цифрової трансформації проявилася у зниженні конкурентоспроможності

сті закладів загальної середньої освіти в глобальному освітньому просторі, а також у низькій ефективності їх функціонування в умовах цифрових змін.

У сучасних умовах поряд із цифровою трансформацією освіти особливого значення набуває розвиток STEM-напрямів. Конкурентоспроможність національної економіки значною мірою залежить від здатності готувати кадри, здатні створювати та обслуговувати сучасні технології. STEM-освіта стає критично важливою в умовах зростаючих загроз у сфері безпеки та оборони.

Формування та реалізація стратегій управління розвитком закладів загальної середньої освіти з урахуванням глобальних викликів і можливостей цифрової трансформації постає як ключовий напрям удосконалення їхньої діяльності. Це сприятиме підвищенню прозорості прийняття управлінських рішень, активнішій інтеграції в міжнародний освітній простір, підвищенню ефективності використання наявних ресурсів, а також забезпечить адаптацію до динамічних вимог зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації освіти активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. В українському науковому просторі значний внесок у вивчення цифровізації та її впливу на управління освітніми закладами зробили Биков В.Ю., Гуралюк А., Дурман М.О., Дущенко О.С., Кириченко М.О., Литвинова С.Г., Овчарук О.В., Сисоєва О.С.

Всі зазначені дослідники підкреслюють необхідність системного підходу в управлінні розвитком цифровізації освітнього закладу. Так, наукові здобутки Бикова В.Ю. стосуються дослі-

дження концепції відкритої освіти та цифрових платформ. У його роботах сформульовані пріоритети побудови інформаційно-освітнього середовища, стандарти цифрових компетентностей для суб'єктів освітнього процесу [1].

Овчарук О.В. приділяє увагу розвитку цифрових компетентностей, їх моніторингу та оцінці [2]. Подано огляд інструментів, таких як EUROPASS, MyDigiSkills, Digital Competence Wheel.

Європейська комісія у документі “Digital Education Action Plan 2021–2027” визначила стратегічні пріоритети цифрової трансформації: формування високоефективної цифрової екосистеми та розвиток цифрових навичок громадян [3].

Особливе місце посідають дослідження, присвячені розвитку STEM-освіти як драйвера цифрових змін. Так, в Україні окремі аспекти цієї проблематики розкриті у роботах Дрокіної А.С. [4], Юрченко К. В., Семеніхіна О.В. [5].

Актуальним напрямом є вивчення впливу пандемії COVID-19 на цифрову трансформацію. Так, Андерсон М. досліджує питання розвитку дистанційної освіти [6]. За даними досліджень OECD, вимушений перехід на дистанційне навчання став каталізатором цифрових змін, проте водночас виявив значні нерівності у доступі до технологій [7].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, можна констатувати, що проблема цифрової трансформації закладів загальної середньої освіти має достатньо широкий науковий бекграунд. Проте більшість робіт зосереджені або на технічних аспектах цифровізації, або на формуванні цифрових компетентностей педагогів і учнів. Недостатньо опрацьованими залишаються питання стратегічного управління розвитком шкіл як організацій, що навчаються. Саме ці напрями визначають наукову новизну та актуальність дослідження, представленого у даній статті.

Мета статті. Метою цієї роботи є систематизація стратегічних підходів до цифрової трансформації закладу середньої освіти в умовах глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація освіти є відносно новим поняттям, оскільки як науковий напрям з'явилась після пандемії COVID-19 у 2020 р., коли цифрові інструменти забезпечували життєздатність освітніх процесів, їх безперервність та якість.

Цифрова трансформація ж бізнесу як всеохоплюючий процес набула популярності у наукових дослідженнях у 90-х – 2000-х рр., коли

формувалась концепція e-business. У 2010-х рр. поняття цифрової трансформації бізнесу стало широко вживаним у менеджменті.

У загальному розумінні цифрова трансформація освіти представляє собою впровадження цифрових інструментів у освітній процес. Така трансформація має як ряд значних переваг для усіх учасників освітнього процесу, у тому числі, розвиток інноваційних управлінських практик, забезпечення безперервності навчання, так і ризиків, таких як «цифровий розрив», що пов'язаний із нерівним доступом до технологій та інтернету між різними соціальними групами, перевантаження інформацією через надмірну кількість платформ та ресурсів, загрози кібербезпеки, необхідність захисту персональних даних учнів та вчителів, проблеми педагогічної адаптації через недостатню готовність викладачів інтегрувати новітні технології у навчальний процес, а також ризик зниження рівня соціалізації учнів у випадку надмірної орієнтації на дистанційне навчання.

Так, у роботі Гуралюк А. зазначається, що цифрова трансформація має не лише переваги, але й недоліки, але, на наш погляд, у ній недостатньо досліджені саме управлінські бар'єри, зокрема опір персоналу, слабкі ІТ-служби, низький рівень цифрової грамотності керівників, а також не запропоновано системи управлінського реагування на ці ризики на рівні школи [8].

За визначенням Міністерства освіти і науки, цифрова трансформація у сфері освіти і науки – це комплексна робота над побудовою екосистеми цифрових рішень у сфері освіти та науки, включно зі створенням безпечного електронного освітнього середовища, забезпеченням необхідної цифрової інфраструктури закладів та установ освіти і науки, підвищення рівня цифрової компетентності, цифровою трансформацією процесів та послуг, а також автоматизацією збору і аналізу даних [9].

Сисоєва О.С. зазначає, що цифровізація освіти потребує інтеграції зусиль вчених і практиків педагогічної і психологічної наук, фахівців цифрових технологій для міждисциплінарного вирішення сучасних проблем організації цифрового освітнього процесу [10].

Однак, на нашу думку, у цьому визначенні недостатньо враховано менеджерську складову цифровізації освіти. Зосередженість лише на міждисциплінарній взаємодії науковців та фахівців технологічної сфери не відображає потреби у створенні ефективної системи управління процесами цифрової трансформації. Адже саме управлінські рішення визначають страте-

гічні пріоритети, формують ресурси та забезпечують сталість інноваційних змін. Без акценту на менеджмент цифровізація ризикує залишатися сукупністю технічних нововведень, які не інтегруються у цілісну модель розвитку закладів освіти, оскільки саме про необхідність формування цілісного цифрового середовища неодноразово акцентується увага у документах Міністерства освіти і науки.

У роботі Левінець Н.В. та співавторів підкреслюється, що цифровізація управління передбачає модернізацію усіх напрямків діяльності освітнього закладу, у тому числі адміністративного, освітнього і комунікаційного через впровадження цифрових технологій [11]. Однак враховуючи, що ці висновки було зроблено відповідно до закладів дошкільної освіти, зазначимо, що на рівні закладів середньої освіти цифровізація управління набуває значно ширшого змісту. Вона повинна охоплювати не лише автоматизацію адміністративних процедур, але й впровадження інтегрованих систем моніторингу навчальних досягнень учнів, розвиток цифрових освітніх платформ для організації STEM-навчання, забезпечення інклюзивності освітнього середовища за допомогою спеціалізованих цифрових інструментів, а також створення ефективних каналів комунікації між школою, учнями та батьками. На наш погляд, у шкільній освіті цифровізація – це не лише набір інструментів, а системне стратегічне управління, яке потребує лідерства та інноваційної культури.

В умовах соціально-економічних викликів в Україні цифровізація освіти сприяє їх частковому подоланню, надає можливість доступу до світових ресурсів, що є важливим у контексті європейської інтеграції і відповідає Плану дій із цифрової освіти (2021–2027 рр.).

Аналізуючи відмінності між підходами до трактування цифрової трансформації у бізнесі та освіті, потрібно відзначити, що якщо для першого, на наш погляд, найважливішими показниками результативності є підвищення ефективності, конкурентоспроможності, рентабельності та гнучкості підприємства, то у контексті освіти цифрова трансформація спрямована на розвиток особистості, суспільства. Тобто якщо у бізнесі цифрова трансформація – це, скоріше, економічна категорія, то в освіті – соціально-гуманітарна.

Для ефективного управління цифровою трансформацією в освіті, на наш погляд, потрібно не просто використовувати підходи у бізнесі, а максимально їх адаптувати під вимоги та запити сфери освіти.

Зокрема, у звіті “Supporting digital transformation in school education at individual, community and institutional level” відзначається, що для ефективного управління розвитком цифровізації у школі має бути сформована культура організації, що навчається [12]. Це передбачає адаптацію концепції, розробленої у 90-х рр. П. Сенге, щодо постійного процесу самовдосконалення та розвитку усіх учасників освітнього процесу.

За даними Міністерства освіти і науки, у контексті цифрової трансформації та розвитку НУШ з 2022 р. удосконалено технічний доступ до дистанційного та змішаного навчання, Всеукраїнська школа онлайн забезпечує можливість доступу до понад 5 тис. уроків, понад 300 тис. вчителів взяли участь у програмах підвищення кваліфікації, у тому числі з розвитку цифрової грамотності [9].

Крім того, на державному рівні на порядку денному стоїть питання розробки Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року [13], забезпечення освітніх закладів у прифронтових регіонах комп'ютерним та мультимедійним обладнанням. Активно розвиваються інформаційні системи управління освітою, зокрема АІКОМ, ЄДЕБО, АС ІРІД. «Дія» надає можливість освітянам розвинути цифрові навички, пропонуючи велику кількість курсів.

Втім у проєкті Концепції, на наш погляд, присутні певні недоліки та ризики, пов'язані з управлінською складовою, а саме: надмірна бюрократизація процесів, що може призвести до дублювання звітності, недостатня координація між рівнями управління. Наприклад, в Іспанії децентралізована система управління освітою ускладнила впровадження єдиної цифрової платформи – кожна автономна область мала власні ІТ-рішення, що затримало інтеграцію національної освітньої бази даних [7].

Також у проєкті Концепції відсутня чітка система моніторингу та оцінювання, немає розробленої моделі, як результати моніторингу будуть впливати на управлінські рішення. Так, Румунії запуск системи електронного моніторингу шкіл спочатку призвів до накопичення «мертвих даних» – інформація збиралася, але майже не використовувалась для коригування політик [7].

На нашу думку, у проєкті Концепції наголос зроблено на розвиток цифрових компетентностей педагогів, але менше уваги приділено управлінському рівню освітніх закладів, у тому числі шкіл. Схожа проблема часто виникає

у країнах, що розвиваються, коли директори сільських шкіл не мають достатніх цифрових компетентностей. Погоджуємось з висновками Левінець Н.В. та співавторів щодо важливості розвитку цифрової грамотності не тільки вчителів, а й управлінського персоналу шкіл [11].

Важливим недоліком даного проєкту є, на наш погляд, недостатній розгляд зміни саме управлінських підходів та структур у контексті цифровізації освіти. Розвиток інформаційних технологій, інноваційних цифрових інструментів потребує гнучкості в управлінні, заохочення творчого потенціалу та розвитку усіх учасників освітнього процесу.

На рівні закладів середньої освіти поокремі випадки впровадження цифрових платформ управління, наприклад, платформ Prosvita, EDMAPS, деякі приватні школи використовують власні LMS/CRM розробки. Відзначимо, що частка впровадження таких технологій у державних закладах середньої освіти є недостатньо високою, що пояснюється, на нашу думку, передусім нестачею кадрів, оскільки багато ІТ компаній надають безкоштовний доступ для шкіл з державною формою власності, забезпечують навчання та повний цикл підтримки.

Варто підкреслити, що успішність цифрової трансформації освітніх закладів безпосередньо залежить від кадрового потенціалу. Сформованість цифрової компетентності керівників і педагогів визначає можливість ефективного впровадження інноваційних управлінських підходів. Крім того, важливим чинником є рівень фінансової підтримки та наявність партнерств із приватними компаніями, які можуть забезпечити технічне обладнання та програмні рішення.

У аналітичному дослідженні TALIS підкреслюється, що якість освіти не може перевищувати компетентності вчителів та директорів, що обґрунтовує актуальність приділення великої уваги проблемі розвитку цифрових компетентностей [12]. Цифровізація освіти представляє собою інтеграцію не лише розвиток технологій, але і людського капіталу.

Якість STEM-освіти в Україні можна оцінити за результатами міжнародних досліджень. Так, у PISA-2022 Україна посіла 41 місце з результатом 441 бал, тоді як лідерами були Сінгапур, Китай, Тайвань, Гонконг, Японія, Південна Корея, Естонія та Швейцарія [9]. Лише 9,5% українських 15-річних школярів назвали математику улюбленим предметом, а 7% вважали її легшою за інші. Це свідчить про низьку мотивацію та потребу у нових цифрових і педагогічних під-

ходах, які б підвищили інтерес до математики та сформувавши компетентності, необхідні для STEM-освіти.

Стратегічне управління цифровізацією на рівні школи потребує цілісності та системності. На основі моделі стратегічного управління розвитком цифровізації закладу дошкільної освіти у роботі [11], пропонуємо розглянути розширену модель на рівні закладу середньої освіти.

Висновки і пропозиції. Цифрова трансформація закладів загальної середньої освіти постає як комплексний і стратегічний процес, що охоплює управлінські, педагогічні та технологічні аспекти розвитку освітнього середовища. Її ефективність визначається не лише технічним забезпеченням чи впровадженням новітніх платформ, а насамперед рівнем готовності управлінців та педагогів інтегрувати цифрові інструменти у щоденну практику. Ключовим чинником успішності виступає формування цифрової компетентності керівників і вчителів, здатність до інноваційного мислення та використання гнучких підходів в управлінні.

Важливим напрямом подальшої модернізації є розвиток STEM-освіти, яка стає органічною складовою цифровізації та забезпечує підготовку здобувачів освіти до викликів сучасної економіки й обороноздатності держави. Не менш значущим є створення ефективної системи моніторингу та оцінювання результатів цифровізації, що дозволить своєчасно коригувати управлінські рішення і забезпечувати сталість освітніх змін. Особливу увагу слід приділяти розвитку партнерств між школами, університетами, ІТ-компаніями та місцевими громадами, які можуть стати джерелом ресурсної підтримки та інноваційних рішень.

Отже, цифрова трансформація повинна розглядатися не лише як сукупність технологічних нововведень, а як стратегічний інструмент модернізації освітнього менеджменту. Її цілісне впровадження сприятиме подоланню цифрового розриву, підвищенню результатів українських школярів у міжнародних дослідженнях та посиленню конкурентоспроможності національної освітньої системи в умовах глобальних викликів.

Використання цифрових інструментів сприяє формуванню нових моделей управління закладами загальної середньої освіти, які базуються на принципах гнучкості, адаптивності та результативності.

Цифровізація постає не лише технічним засобом удосконалення освітнього процесу, а й стратегічним інструментом модернізації освітнього менеджменту, що визначає конкурентоспромож-

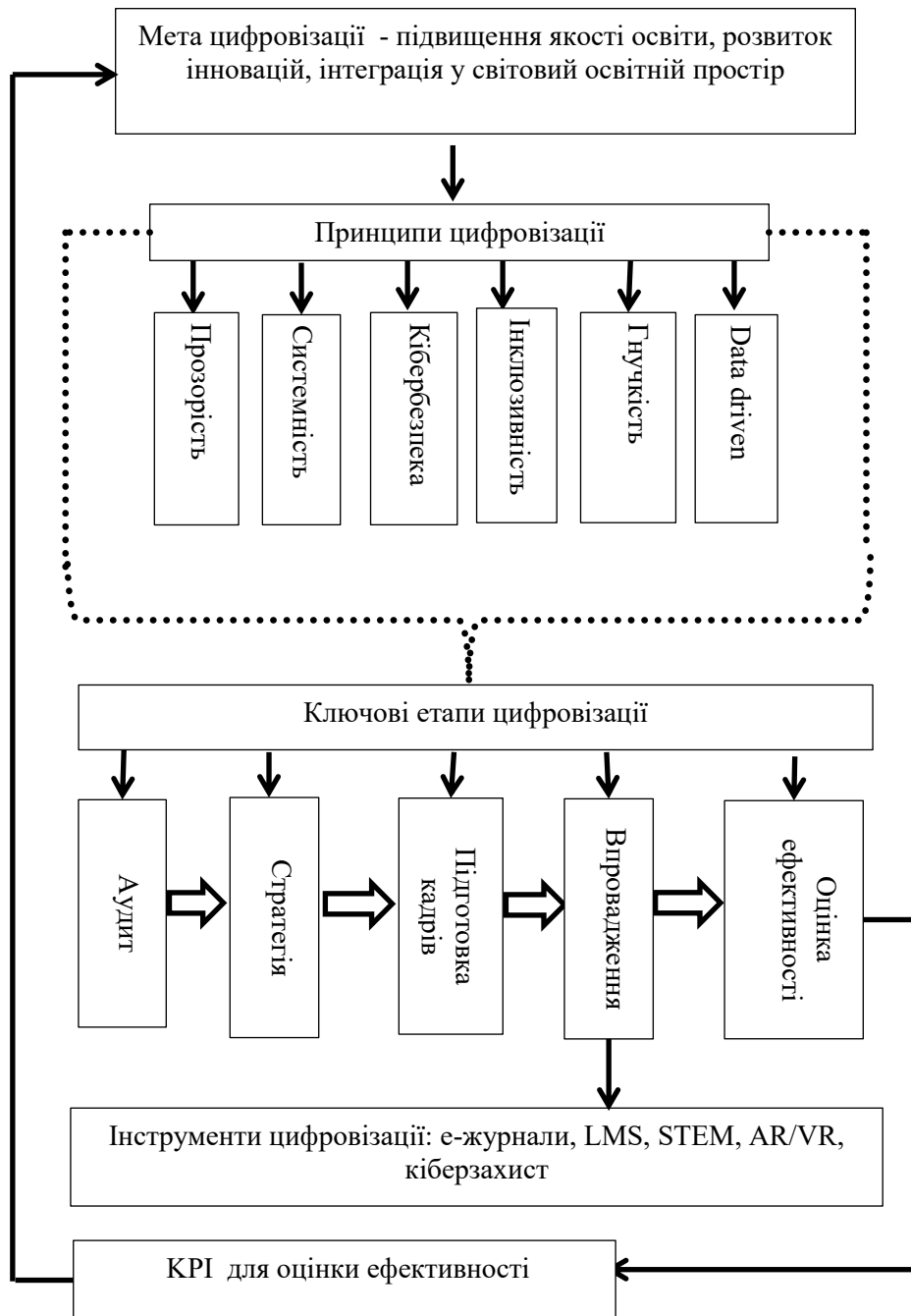


Рис. 1. Схема управління розвитком цифровізації на рівні закладу середньої освіти

Джерело: складено з використанням [7; 9; 11]

ність закладів освіти в умовах глобальної цифрової трансформації.

Поеднання цифрової трансформації та розвитку STEM-освіти має стати стратегічним напрямом модернізації української освіти. Це дозволить не лише подолати цифровий розрив, але й підвищити результати українських школярів у міжнародних дослідженнях на кшталт PISA, а також забезпечити підготовку кадрів для зміцнення економіки та обороноздатності держави.

Особливої уваги потребує вивчення механізмів стратегічного планування, організаційного

розвитку та лідерства в умовах цифровізації, що дозволить адаптувати управлінські практики до динамічних змін зовнішнього середовища. Перспективним напрямом є розробка системи ключових показників ефективності (КРІ) для оцінювання результативності управлінських рішень у сфері цифровізації та визначення їх впливу на конкурентоспроможність освітнього закладу.

Важливим завданням майбутніх досліджень є також аналіз впливу корпоративної культури та стилю управління на готовність педагогічних колективів до впровадження цифрових

інновацій. У межах наукових пошуків доцільно розглянути питання розвитку управлінських компетентностей керівників освітніх закладів, зокрема у сфері цифрової грамотності, управління змінами та ризиками. Перспективним є вивчення партнерських стратегій між школами, бізнесом та державними інституціями як чинника підвищення стійкості та результативності цифрової трансформації.

Таким чином, подальший розвиток досліджень у галузі менеджменту дозволить не лише сформувати науково обґрунтовані підходи до управління цифровими змінами в освіті, а й забезпечити практичні інструменти для модернізації освітнього менеджменту в умовах глобальних викликів.

Література:

1. Биков В. Сучасні завдання інформатизації освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2010. № 1 (15). URL: <http://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt>
2. Овчарук О. В. роль інструментів моніторингу самооцінювання цифрової компетентності вчителів у подоланні викликів в Україні та зарубіжжі. *Освітня аналітика України*. 2025. № 1 (33). С. 17–27.
3. Digital Education Action Plan: policy background. URL: https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/plan?utm_source=chatgpt.com
4. Дрокіна А. STEM-освіта як ефективний напрям реалізації ключових положень концепції нової української школи. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2024. № 12 (3). С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i3-003>
5. Юрченко К. В., Семеніхіна О. В. STEM-освіта на відкритих освітніх платформах. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2022. № 208. С. 282–287. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-208-282-287>
6. Anderson M. Digital Learning: Exploring Evolving Ecosystems of Technology-Enhanced Education. Atikkam Publishing, 2013. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4122.5049>
7. Digital education. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-education.html>
8. Гуралюк А. Соціально-культурні та організаційно-педагогічні передумови цифрової трансформації освіти. *Вісн. Нац. ун-ту «Чернігівський колегіум» ім. Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2022. Вип. 18. С. 15–20.
9. Цифрова трансформація освіти і науки. URL: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?&tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>
10. Сисоева С. Цифровізація освіти: педагогічні пріоритети. *Освіта і суспільство*. 2021. Жовт.-листоп. № 10/11. С. 8–9.
11. Левінець Н. В., Лохвицька Л. В., Якуба В. В. Цифровізація управлінських процесів як стратегія організації роботи у закладі дошкільної освіти. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2025-9-04-01>
12. Supporting digital transformation in school education at individual, community and institutional level. URL: <https://erasmusplusresearch.eu/research/supporting-digital-transformation-school-education>
13. Проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 р. URL: <https://mon.gov.ua/news/kontseptsiya>

tsifrovoi-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zaprosheu-dogromadskogo-obgovorennya

References:

1. Bykov, V. (2010). Suchasni zavdannia informatyzatsii osvity [Modern tasks of education informatization]. *Information Technologies and Learning Tools*, 1 (15). Available at: <http://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt>
2. Ovcharuk, O. V. (2025). Rol instrumentiv monitorynhu samoosiniuvannia tsyfrovoy kompetentnosti vchyteliv u podolanni vyklykiv v Ukraini ta zarubizhzi [The role of monitoring tools for teachers' digital competence self-assessment in overcoming challenges in Ukraine and abroad]. *Educational Analytics of Ukraine*, 1 (33), 17–27.
3. European Commission. (n.d.). Digital Education Action Plan: Policy background. Available at: https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/plan?utm_source=chatgpt.com
4. Drokina, A. (2024). STEM-osvita yak efektyvnyi napriam realizatsii kluchovykh polozhen kontseptsii Novoi ukrainskoi shkoly [STEM education as an effective direction for implementing the key provisions of the New Ukrainian School concept]. *Education. Innovation. Practice*, 12 (3), 20–25. DOI: <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i3-003>
5. Yurchenko, K. V., & Semenikhina, O. V. (2022). STEM-osvita na vidkrytykh osvitnikh platformakh [STEM education on open educational platforms]. *Scientific Notes. Series: Pedagogical Sciences*, 208, 282–287. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-208-282-287>
6. Anderson, M. (2013). Digital learning: Exploring evolving ecosystems of technology-enhanced education. Atikkam Publishing. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4122.5049>
7. OECD. (n.d.). Digital education. Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-education.html>
8. Huraliuk, A. (2022). Sotsialno-kulturni ta orhanizatsiino-pedahohichni peredumovy tsyfrovoy transformatsii osvity [Socio-cultural and organizational-pedagogical prerequisites for digital transformation of education]. *Bulletin of Chernihiv Collegium National University named after T. H. Shevchenko. Series: Pedagogical Sciences*, 18, 15–20.
9. Ministry of Education and Science of Ukraine. (n.d.). Tsyfrova transformatsiia osvity i nauky [Digital transformation of education and science]. Available at: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?&tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>
10. Sysoieva, S. (2021). Tsyfrovizatsiia osvity: pedahohichni priorytety [Digitalization of education: Pedagogical priorities]. *Education and Society*, 10/11, 8–9.
11. Levinets, N. V., Lohvytska, L. V., & Yakuba, V. V. (2025). Tsyfrovizatsiia upravlynskykh protsesiv yak stratehiia orhanizatsii roboty u zakladi doshkilnoi osvity [Digitalization of management processes as a strategy for organizing work in preschool education]. *Problems of Modern Transformations*, 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2025-9-04-01>
12. Erasmus+ Research. (n.d.). Supporting digital transformation in school education at individual, community and institutional level. Available at: <https://erasmusplusresearch.eu/research/supporting-digital-transformation-school-education>
13. Ministry of Education and Science of Ukraine. (n.d.). Proiekt Kontseptsii tsyfrovoy transformatsii osvity i nauky na period do 2026 r. [Draft Concept of digital transformation of education and science until 2026]. Available at: <https://mon.gov.ua/news/kontseptsiya-tsifrovoy-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zaprosheu-dogromadskogo-obgovorennya>

Summary. The article analyzes strategic approaches to managing the digital transformation of general secondary education institutions in the context of global challenges and rapid development of information and communication technologies. It emphasizes the need to move beyond a technocratic understanding of digitalization toward a holistic management model at the school level that integrates data-driven decision-making, flexibility, inclusiveness, cybersecurity, transparency, and systematic planning. The study identifies stages of transformation – diagnostic audit, development of strategy, staff training, implementation of digital tools, and monitoring of effectiveness – supported by instruments such as electronic registers, learning management systems, STEM practices, AR/VR applications, and cybersecurity measures. Differences in interpretation of digital transformation in business and education are outlined, with the latter requiring stronger attention to leadership, professional development of teachers, partnerships, and the creation of a learning organization culture. The research also highlights risks related to the digital divide, information overload, threats to data security, and challenges of socialization, and proposes mechanisms for their minimization. It is argued that digital transformation should be viewed not only as a technological innovation but also as a strategic tool of educational management, essential for improving quality, resilience, and competitiveness of schools. The integration of STEM education into digital transformation strategies is defined as a key priority, ensuring the preparation of human capital for the national economy and defense. The results contribute to developing a scientific and managerial framework for modernization of educational systems and demonstrate the necessity of aligning school-level strategies with European policy directions in digital education. Furthermore, the conducted analysis underlines the importance of comparative studies, international benchmarking, and the systematic adaptation of best practices, which can serve as a foundation for strengthening evidence-based educational reforms and expanding interdisciplinary research in the field of educational management.

Keywords: educational management, strategic management, transformation, digitization, modernization of education, performance management, development management, quality of education.

Стаття надійшла: 20.08.2025

Стаття прийнята: 15.09.2025

Стаття опублікована: 24.09.2025