


**Міністерство освіти і науки України**  
Бердянський державний педагогічний університет

кафедра педагогіки

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
 Крістіна ПЕТРИК  
«21» листопада 2025 року

**ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКА ЗЗСО В УМОВАХ  
ЗМІШАНОЇ ОСВІТИ**

Кваліфікаційна робота магістра

Виконавець: здобувачка другого освітнього ступеня,  
групи м 205 УЗО-з

Галузь знань 01 Освіта/Педагогіка

Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

Освітньо-професійна програма

«Управління закладом освіти»

ПОГОРСЛОВА Вікторія

Керівник: д. пед. н., проф. Надія ВСНЦЕВА

Рецензент: к. пед. н., доц. Ольга СТАРОКОЖКО

Запоріжжя –2025

РЕЦЕНЗІЯ  
на кваліфікаційну роботу:  
«Лідерські якості керівника ЗЗСО в умовах  
змішаної освіти»  
здобувачки другого рівня вищої освіти  
групи м205 УЗО-з факультет психолого-педагогічної освіти та мистецтв  
ПОГОРЕЛОВА Вікторії

Розвиток професійного лідерства відбувається згідно з тенденціями його розвитку у міжнародному освітньому просторі, а саме з урахуванням децентралізації та централізації управління освітою; підвищення вимог до професійної компетентності вчителів загальноосвітніх шкіл, а також поліпшення якості освітніх послуг, які вони надають суспільству; швидкого розповсюдження програм підготовки шкільних лідерів, а також налагодження співпраці освітніх лідерів у міжнародному освітньому просторі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. У зв'язку з цим робота Вікторії Погорелової є актуальною та своєчасною.

У кваліфікаційній роботі чітко визначені мета, об'єкт, предмет та завдання дослідження. Структура роботи підпорядкована досягненню поставленої мети, має необхідні складові елементи: вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та літератури. Зміст роботи взаємопов'язаний, викладений в логічній послідовності.

Одержані висновки та новизна дослідження полягають в: гібридність, зміни, інновації, керівник, лідерство освіта, стратегія; виявленні особливостей лідерства в освітніх організаціях; аналізі лідерства як елементу управління закладом загальної середньої освіти.

Практичне значення полягає в тому, що в матеріалах роботи доосліджено прояв професійного лідерства в педагогічному колективі та розроблено рекомендації щодо використання результатів дослідження в практиці управління закладом загальної середньої освіти.

За актуальністю та рівнем розкриття поставлених завдань кваліфікаційна робота Вікторії Погорелової може бути рекомендована до захисту і заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент

к. пед. н., доц.



Ольга СТАРОКОЖКО

**ВІДЗИВ**  
на кваліфікаційну роботу  
здобувачки другого рівня вищої освіти  
групи м205 УЗО-з факультет психолого-педагогічної освіти та мистецтв  
Бердянського державного педагогічного університету  
**ПОГОРЕЛОВОЇ Вікторії**  
на тему: Лідерські якості керівника ЗЗСО в умовах  
змішаної освіти

Генезис шкільного лідерства – це динамічний процес, спрямований на розвиток закладу загальної середньої освіти як навчальної спільноти, для якої характерні наявність чітко визначених цілей, пріоритетів та цінностей, спільне бачення стратегії її розвитку, урахування індивідуальних інтересів членів навчальної спільноти та суспільних потреб, високий рівень колегіальності та культури праці. В цьому контексті дослідження Погорелової Вікторії набуває особливої актуальності.

У роботі Вікторії Погорелової зроблено детальний аналіз джерел та на їх ґрунті визначено понятійно-категоріальний апарат дослідження, зокрема уточнено дефініції гібридність, зміни, інновації, керівник, лідерство освіта, стратегія; на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду визначено особливості прояву лідерства в освітніх організаціях.

У другому розділі роботи автор ґрунтуючись на результатах експериментального дослідження аналізує особливості управління змінами в ЗЗСО та досліджує прояв лідерства в умовах змішаного навчання.

Особливу практичну цінність мають розроблені Вікторією Погореловою рекомендації щодо підвищення ефективності управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаної освіти.

Структура кваліфікаційної роботи достатньо виважена, має всі необхідні складові елементи, підпорядкована досягненню поставленої мети і вирішенню завдань. Виконана самостійно та в повному обсязі, відповідає встановленим вимогам, побудована логічно, написана грамотно. Усі стандарти з її оформлення дотримані.

Дослідження Вікторії Погорелової має теоретичну і практичну цінність. Робота рекомендована до захисту і заслуговує на позитивну оцінку.

Науковий керівник  
доктор пед. наук, проф.



Надія ВШНЦЕВА

**БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет психолого-педагогічної освіти та мистецтв

Кафедра педагогіки

Напрямок (спеціальність) 011 Освітні, педагогічні науки

(шифр, найменування)

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Завідувачка кафедри**

« \_\_\_\_\_ » жовтня \_\_\_\_\_ **2024р**

**Крістіна ПЕТРИК**

**ЗАВДАННЯ**

**до кваліфікаційної роботи**

здобувачки вищої освіти

Вікторії Погорелової

**Тема кваліфікаційної роботи: «Лідерські якості керівника ЗЗСО в умовах змішаної освіти».**

Керівник кваліфікаційної роботи: д.п.н., проф. Венцева Н.О

Затверджені наказом закладу вищої освіти від “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року № \_\_\_\_\_.

**2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи:** за 1 місяць до захисту.

**3. Вихідні дані до роботи:** тема кваліфікаційної роботи «Лідерські якості керівника ЗЗСО в умовах змішаної освіти».

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення особливостей лідерських якостей керівника ЗЗСО в умовах змішаної освіти, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх розвитку для підвищення ефективності управлінської діяльності

**Об’єкт дослідження:** процес управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаної форми навчання.

**Предмет дослідження:** сукупність лідерських якостей керівника ЗЗСО та їх вплив на ефективність функціонування освітнього процесу в умовах гібридної моделі навчання.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):** проаналізувати наукові підходи до визначення поняття лідерства в освіті, охарактеризувати стилі та функції лідерства в контексті освітнього управління; з’ясувати специфіку діяльності керівника ЗЗСО в умовах

зміненої освітньої парадигми; виявити ключові лідерські якості, необхідні для успішного управління в умовах гібридного навчання; організувати та провести емпіричне дослідження сформованості лідерських якостей у керівників ЗЗСО; проаналізувати отримані результати та запропонувати практичні шляхи розвитку лідерських здібностей у керівних кадрів загальної середньої освіти.

**5. Дата видачі завдання:** 25 жовтня 2024 року.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ пор	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Вибір теми роботи	вересень 2024 р.	виконано
2	Затвердження теми, плану, наукового керівника	вересень 2024 р.	виконано
3	Визначення методів та напрямків джерелознавчого та історіографічного пошуку	вересень-жовтень 2024 р.	виконано
4	Робота з бібліотечними та інтернет фондами	жовтень-січень 2025 р. та впродовж всього терміну написання	виконано
5	Систематизація матеріалу	лютий-квітень 2025 р.	виконано
6	Написання тексту роботи	Травень-серпень 2025 р.	виконано
7	Робота над текстом та внесення зауважень наукового керівника	серпень-вересень 2025 р.	виконано
8	Підготовка до попереднього захисту роботи на кафедрі	вересень 2025 р.	виконано
9	Внесення коректив в текст роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	виконано
10	Підготовка до захисту	листопад 2025 р.	виконано

**Здобувачка вищої освіти** \_\_\_\_\_

**Керівник магістерської роботи** \_\_\_\_\_ *Л.В.С.* \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

ПОГОРСЛОВА Вікторія «Лідерські якості керівника ЗЗСО в умовах змішаної освіти» - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Актуальність дослідження - сучасні умови розвитку освіти в Україні характеризуються активними реформами, впровадженням Нової української школи, цифровізацією та поширенням змішаного і дистанційного навчання. Це зумовлює зростання ролі керівника ЗЗСО як лідера змін, здатного забезпечити ефективність управління, підтримати педагогічний колектив і створити сприятливе освітнє середовище.

Метою дослідження є обґрунтування ролі лідерства керівника ЗЗСО в умовах змішаної освіти та визначення ефективних підходів до управління змінами.

Основні результати дослідження - у ході роботи було з'ясовано, що демократичний і трансформаційний стилі лідерства є найбільш ефективними для управління в умовах змішаної освіти. Встановлено, що ключовими лідерськими якостями керівника ЗЗСО є стратегічне мислення, емоційний інтелект, комунікаційні навички, здатність до інновацій та управління змінами. Практичний результат дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління та алгоритму впровадження змін в освітніх закладах.

Ключові слова: гібридність, зміни, інновації, керівник, лідерство освіта, стратегія.

## SUMMARY

POGORELOVA Victoria "Leadership qualities of the head of the ZZSO in the conditions of blended education" - Qualification work in the form of a manuscript.

Contents of the abstract:

- Relevance of the study - modern conditions for the development of education in Ukraine are characterized by active reforms, the introduction of the New Ukrainian School, digitalization and the spread of blended and distance learning. This determines the growth of the role of the head of the ZZSO as a leader of change, able to ensure the effectiveness of management, support the teaching staff and create a favorable educational environment.

- The object of the study is the process of managing a general secondary education institution in the conditions of blended education.

- The subject of the study is the set of leadership qualities of the head of the ZZSO and their impact on the effectiveness of the functioning of the educational process in the conditions of a hybrid learning model.

- The purpose of the study is to substantiate the leadership role of the head of the ZZSO in the conditions of blended education and to determine effective approaches to change management.

The main objectives of the study are:

1. To reveal the essence of the concept of "leadership in education", leadership styles and functions.

2. To investigate the features of the work of the head of the ZZSO in modern conditions.

3. To identify key leadership qualities necessary in the conditions of hybrid education.

4. To analyze the features of change management in the ZZSO.

5. To conduct an empirical study of leadership in the conditions of blended learning.

6. To develop recommendations and an algorithm for implementing changes in the management activities of the head of the ZZSO.

Main results of the study - during the work it was found that democratic and transformational leadership styles are the most effective for management in the conditions of blended education. It was established that the key leadership qualities of the head of the ZZSO are strategic thinking, emotional intelligence, communication skills, the ability to innovate and change management. The practical result of the study is to develop recommendations for improving the efficiency of management and an algorithm for implementing changes in educational institutions.

Keywords: hybridity, change, innovation, head, educational, leadership, strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКА ЗЗСО .....	12
1.1. Лідерство в освіті: поняття, стилі, функції .....	12
1.2. Особливості роботи керівника ЗЗСО .....	20
1.3 Ключові лідерські якості в умовах гібридної освіти .....	31
1.4 Управління змінами в ЗЗСО в умовах змішаної освіти .....	37
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ .....	45
2.1 Стратегія дослідження лідерства в умовах змішаного навчання .....	45
2.2 Результати емпіричного дослідження та їх інтерпретація .....	55
2.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності управління в умовах змішаної освіти.....	71
2.4 Алгоритм упровадження змін в управлінській діяльності ЗЗСО .....	86
ВИСНОВКИ .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ .....	101

## ВСТУП

Сучасна система загальної середньої освіти переживає період глибоких трансформацій, спричинених як зовнішніми викликами — зокрема пандемією, військовими діями, глобалізаційними процесами, — так і внутрішніми реформами, пов'язаними з реалізацією концепції Нової української школи [1]. У цих умовах особливої ваги набуває проблема ефективного управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО), яке ґрунтується не лише на організаційних здібностях, а й на наявності у керівника сформованих лідерських якостей [2]. Саме лідерство, як здатність надихати, спрямовувати колектив, впроваджувати інновації та підтримувати якісну комунікацію в гнучких освітніх умовах, стає критично важливим чинником управлінської діяльності.

Реальність останніх років засвідчила необхідність запровадження змішаних форм навчання, коли традиційне очне навчання поєднується з дистанційними технологіями. Цей перехід вимагає від керівника ЗЗСО нових підходів до управлінських рішень, вміння швидко адаптуватися до змін і підтримувати мотивацію педагогічного колективу. Успішне функціонування школи в умовах гібридного освітнього простору великою мірою залежить від того, наскільки керівник є лідером — не лише адміністративним, а й ідейним, інноваційним, стратегічним [5].

Актуальність дослідження лідерських якостей керівника ЗЗСО в умовах змішаної освіти зумовлюється зростаючими вимогами до освітнього менеджменту, потребою у нових моделях управління закладами освіти, а також необхідністю розуміння психологічних, організаційних і комунікативних аспектів лідерства в складних та динамічних соціально-освітніх умовах. Сучасний директор школи повинен не лише координувати навчальний процес, а й виступати мотиватором, фасилітатором змін, модератором командної взаємодії, що є ознаками саме лідерського підходу в управлінні [14].

Об'єктом дослідження виступає процес управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаної форми навчання.

Предметом дослідження є сукупність лідерських якостей керівника ЗЗСО та їх вплив на ефективність функціонування освітнього процесу в умовах гібридної моделі навчання.

Метою дипломного дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення особливостей лідерських якостей керівника ЗЗСО в умовах змішаної освіти, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх розвитку для підвищення ефективності управлінської діяльності. Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких основних завдань: проаналізувати наукові підходи до визначення поняття лідерства в освіті, охарактеризувати стилі та функції лідерства в контексті освітнього управління; з'ясувати специфіку діяльності керівника ЗЗСО в умовах зміненої освітньої парадигми; виявити ключові лідерські якості, необхідні для успішного управління в умовах гібридного навчання; організувати та провести емпіричне дослідження сформованості лідерських якостей у керівників ЗЗСО; проаналізувати отримані результати та запропонувати практичні шляхи розвитку лідерських здібностей у керівних кадрах загальної середньої освіти.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше лідерські якості керівника ЗЗСО розглядаються у контексті управління закладом освіти в умовах змішаного навчання, що об'єднує традиційні та цифрові освітні інструменти. Запропоноване дослідження дозволяє поглибити розуміння взаємозв'язку між стилем лідерства та ефективністю адаптації педагогічного колективу до нових освітніх умов, що має важливе значення для удосконалення управлінської практики.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації наукових джерел, а також емпіричні методи, зокрема спостереження, анкетування, опитування керівників та педагогічних працівників закладів освіти, а також методи кількісної та якісної обробки результатів. У процесі аналізу результатів використовувалися елементи статистичного аналізу для виявлення тенденцій і залежностей у формуванні лідерських якостей [13].

Отримані результати мають широкий спектр застосування в освітній практиці [28]. Перш за все, вони стануть цінним інструментом для керівників шкіл, які зможуть використовувати їх для самоаналізу та вдосконалення власного стилю управління. Виявлені ключові лідерські якості та ефективні практики можуть бути інтегровані в систему підвищення кваліфікації керівних кадрів, що особливо актуально в умовах реформування освіти.

Особливу цінність дослідження набуває в контексті розвитку змішаного навчання, пропонуючи конкретні рекомендації щодо адаптації управлінських практик до нових викликів. Результати можуть стати основою для створення консультаційних центрів підтримки керівників шкіл, розробки електронних ресурсів та впровадження системи наставництва.

У довгостроковій перспективі матеріали дослідження сприятимуть формуванню цілісної системи розвитку освітнього лідерства, що є важливим кроком у процесі модернізації української школи. Вони відкривають нові можливості для подальших наукових розвідок у галузі освітнього менеджменту, особливо в аспекті адаптації до динамічних змін сучасного освітнього простору.

Структура роботи зумовлена логікою наукового пізнання обраної теми. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, що містять теоретичний і емпіричний аналіз проблеми, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі висвітлюється теоретико-методологічна база лідерства в освіті та особливості керівництва ЗЗСО. Другий розділ присвячений опису проведеного дослідження, аналізу отриманих результатів і формулюванню практичних рекомендацій щодо розвитку лідерських якостей у керівників шкіл.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та літератури. Основний текст роботи викладено на 101 сторінці.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКА ЗЗСО

#### **1.1. Лідерство в освіті: поняття, стилі, функції**

Лідерство є одним із найважливіших чинників ефективного функціонування освітнього закладу, адже саме від здатності керівника впливати на колектив, надихати, організовувати та підтримувати процеси змін залежить якість освітнього середовища [26]. У педагогічній літературі та практиці управління освітою термін "лідерство" трактується не як адміністративне керівництво, а як складний соціально-психологічний феномен, що охоплює здатність особистості впливати на поведінку інших людей задля досягнення спільної мети. За визначенням Дж. Макса Велша, лідерство - це "уміння перетворити бачення в реальність, використовуючи силу впливу, а не влади" [40].

Поняття лідерства в освіті має свою специфіку, оскільки включає не лише організаційно-управлінські характеристики, а й педагогічну складову — здатність вести за собою, бути прикладом для наслідування, стимулювати особистісне і професійне зростання колективу. Керівник школи, який виступає лідером, виконує не лише формальні функції, визначені посадовими обов'язками, а й неформальні — створення позитивного мікроклімату, підтримка інновацій, розвиток професійних спільнот педагогів. Як підкреслює В. Ліпкін, лідерство в освітній сфері є системою взаємодії, що ґрунтується на довірі, повазі та спільній відповідальності.

У науковій літературі виокремлюються різні підходи до класифікації стилів лідерства. Найбільш поширеним є поділ на авторитарний, демократичний і ліберальний стилі, кожен із яких має свої переваги та обмеження залежно від управлінської ситуації. Авторитарний стиль характеризується централізацією влади та прийняттям рішень без участі

колективу. Він може бути ефективним у кризових ситуаціях, але часто знижує мотивацію працівників і пригнічує ініціативу. Демократичний стиль, навпаки, передбачає широке залучення педагогів до ухвалення рішень, стимулює командну роботу, формує відчуття причетності до спільного результату. Ліберальний стиль вирізняється мінімальним втручанням у діяльність працівників, наданням повної автономії, що може бути ефективним у колективах із високим рівнем самодисципліни, але небезпечним в умовах низької відповідальності.

Таким чином, кожен із розглянутих стилів лідерства має свої особливості, переваги та потенційні ризики, які варто враховувати керівнику ЗЗСО при виборі оптимальної моделі управління педагогічним колективом. Для наочності наведено узагальнену характеристику основних стилів лідерства, що дозволяє систематизувати інформацію та виділити ключові аспекти, важливі для практичного застосування.

*Таблиця 1.1*

Основні стилі лідерства в освіті: характеристики, переваги та ризики

Стиль лідерства	Основні характеристики	Переваги	Ризики / Недоліки
Авторитарний	Централізація влади, прийняття рішень без участі колективу, контроль	Висока ефективність у кризових ситуаціях; швидкість ухвалення рішень	Зниження мотивації працівників, придушення ініціативи, можливі конфлікти
Демократичний	Спільне ухвалення рішень, командна робота, відкритість до ідей	Формування колективної відповідальності, високий рівень довіри, сприяння інноваціям	Витрати часу на досягнення консенсусу, складність у прийнятті швидких рішень

Ліберальний	Мінімальне втручання, самостійність працівників, делегування	Розвиток самостійності, креативності, професійної зрілості	Відсутність контролю, можливий хаос у роботі, низький рівень відповідальності
-------------	--	--	---

Функції лідерства в освітньому контексті охоплюють різноманітні аспекти взаємодії керівника з педагогічним колективом, учнями, батьками та зовнішніми партнерами. Однією з провідних функцій є мотиваційна, яка полягає у здатності лідера надихати та стимулювати працівників до досягнення високих результатів, підтримувати їхню професійну зацікавленість, сприяти реалізації творчого потенціалу. Саме керівник-лідер здатен створити умови, у яких педагог відчуває себе цінним, визнаним і зацікавленим у спільному успіху [26].

Не менш важливою є комунікативна функція, яка передбачає ефективне управління інформаційними потоками всередині закладу та між його структурними елементами. Керівник, що володіє лідерськими якостями, не лише інформує, а й слухає, створює атмосферу відкритого діалогу, уникає конфліктів і підтримує конструктивну дискусію. Через комунікативну взаємодію реалізується і функція соціального згуртування, яка виявляється у формуванні довіри, співпраці та командного духу серед працівників.

Крім того, лідер виконує інноваційну функцію, що виражається у здатності ініціювати зміни, експериментувати з новими підходами до організації освітнього процесу, упроваджувати сучасні цифрові технології, особливо актуальні в умовах змішаного навчання. Такий лідер підтримує ідеї колективу, створює умови для підвищення кваліфікації педагогів, заохочує професійне самовдосконалення.

Також слід згадати функцію прогнозування та стратегічного планування. У цьому контексті лідер виступає як стратег, здатний визначити перспективні цілі розвитку закладу, аналізувати тенденції освітньої політики, адаптувати установу до зовнішніх змін. Така здатність до бачення майбутнього й

управління змінами є критично важливою для стабільного функціонування ЗЗСО в умовах нестабільності та трансформації.

Окремої уваги потребує аналіз функцій, які виконує лідер у сучасному освітньому середовищі. Згідно з підходами українських та зарубіжних дослідників (Завалевський, 2019; Fullan, 2007), сучасний лідер в освіті має діяти як стратег, інноватор, модератор і наставник [15]. Він не просто контролює освітній процес, а створює умови для зростання потенціалу кожного члена педагогічного колективу.

У контексті ЗЗСО ці функції набувають особливої ваги, адже керівник щодня стикається з необхідністю поєднувати адміністративні обов'язки з творчими викликами. Наприклад, стратегічна функція виявляється у розробці довгострокових цілей розвитку закладу освіти, модераторська – у налагодженні комунікацій та партнерських стосунків у колективі, наставницька – у підтримці молодих педагогів і формуванні професійної спільноти [4]. Водночас інноваційна функція передбачає впровадження цифрових технологій, сучасних методів навчання та забезпечення академічної доброчесності.

Такий багатофункціональний підхід до управління є відповіддю на виклики сучасної освіти, зокрема – впровадження Нової української школи, цифровізацію, потребу в інклюзивному навчанні та адаптації до змішаних форматів освіти. В умовах постійних змін та невизначеності, саме ефективна реалізація цих функцій забезпечує лідерську спроможність керівника ЗЗСО.

У сучасній педагогічній та управлінській науці поняття «лідерство» поступово трансформувалося від уявлення про авторитарну постать, яка домінує в колективі, до концепції лідера як координатора змін, партнера і натхненника. Особливо яскраво така еволюція простежується в освітньому середовищі, де керівник школи або закладу загальної середньої освіти виступає не лише як адміністратор, але й як моральний авторитет, фасилітатор командної роботи та стратегічний мислитель.

У науковій літературі лідерство розглядається як соціально-психологічний феномен, що проявляється в здатності особистості впливати на

поведінку, переконання та діяльність інших людей з метою досягнення спільної мети (Сущенко, 2021). В освітньому контексті це поняття наповнюється особливим змістом, оскільки керівник закладу освіти впливає не лише на колектив працівників, а й на процеси, що формують освітнє середовище, ціннісні орієнтири та культуру навчання [22].

Історично уявлення про роль керівника освітнього закладу суттєво змінювалися. Якщо раніше основна увага зосереджувалась на адміністративних функціях — дотриманні нормативів, веденні документації, контролі за виконанням навчального плану, — то сьогодні фокус поступово зміщується на лідерські якості, здатність надихати колектив, ініціювати зміни та забезпечувати розвиток освітнього середовища. Цю трансформацію можна простежити у вигляді послідовного переходу від традиційної ролі адміністратора до ролі лідера змін, що зображено на рис 1.1.

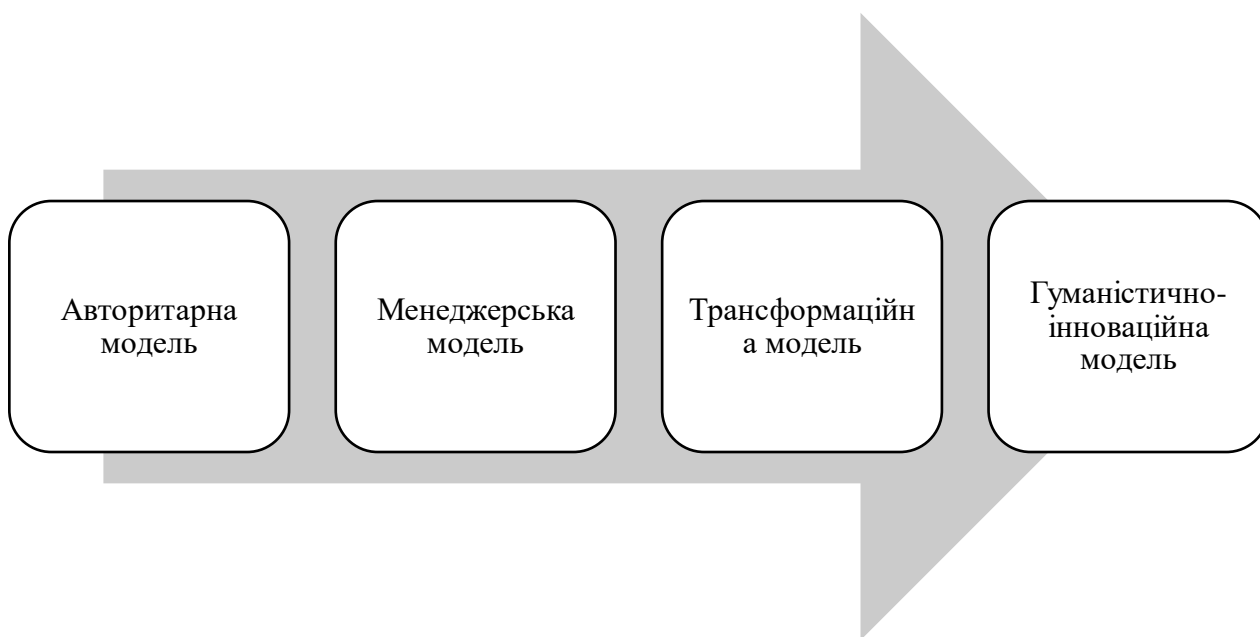


Рис. 1.1 Еволюція уявлень про моделі лідерства в освіті

Отже, лідер у закладі загальної середньої освіти виконує комплекс різнопланових функцій, що охоплюють мотивацію, комунікацію, інновації та стратегічне планування. Для більш наочного розуміння основних функцій лідера пропонується схема, яка систематизує ці ключові напрями його діяльності в освітньому середовищі (рис. 1.2).

Сучасні підходи до розуміння освітнього лідерства значно розширили традиційне уявлення про роль керівника як єдиного джерела управлінських рішень. У центр уваги все частіше потрапляє не стільки посадовий статус, скільки здатність до стратегічного бачення, етичного впливу, підтримки партнерських стосунків та розвитку професійних спільнот.



Рис. 1.2 Ключові функції лідера в освітньому закладі

Однією з таких сучасних моделей є трансформаційне лідерство, суть якого полягає в тому, що лідер надихає колектив на спільне бачення змін, підтримує ініціативу та інновації, створює емоційний зв'язок із працівниками [17]. Такий лідер не просто керує, а стимулює розвиток і зростання, виступаючи ментором, а не лише контролером. Трансформаційне лідерство ґрунтується на емпатії, довірі, відкритості до зворотного зв'язку та ціннісному мисленні.

Іншою важливою концепцією є розподілене лідерство, що передбачає делегування повноважень та відповідальності між різними членами освітньої спільноти. У межах цього підходу лідерські функції можуть виконувати не лише керівник, а й заступники, вчителі, лідери методичних об'єднань. Такий підхід сприяє формуванню культури співучасті та відповідальності.

У теорії освітнього менеджменту також активно розвивається поняття етичного лідерства, акцент у якому робиться на моральних якостях особистості керівника — чесності, відповідальності, справедливості. Етичний лідер не лише

забезпечує дотримання норм і стандартів, а й формує ціннісне ядро колективу, виступає прикладом гуманного, людського ставлення до кожного члена команди. Це особливо важливо в умовах постійних змін, коли працівники потребують моральної опори й довіри до керівництва.

Усі ці підходи не є взаємовиключними — навпаки, вони можуть інтегруватися в управлінську діяльність сучасного керівника ЗЗСО залежно від контексту, цілей і потреб конкретного колективу [37]. В умовах змішаної освіти, яка поєднує традиційні й дистанційні формати, зростає потреба саме в гнучкому, багатовимірному лідерстві, яке вміє балансувати між контролем і свободою, стабільністю й інноваціями, автономією і командною підтримкою.

Розвиток освіти в Україні та світі супроводжується масштабними реформами, які потребують нових підходів до управління закладами освіти. Зміни у форматах навчання, орієнтація на особистісно-зорієнтовану педагогіку, діджиталізація процесів та зростаюча потреба в автономії освітніх інституцій змінюють саму суть лідерства в освіті.

На перший план виходять такі моделі лідерства, що базуються на співпраці, емпатії, рефлексивності та залученні всіх учасників освітнього процесу до ухвалення рішень. Дедалі більше керівників орієнтуються на принципи фасилітації, делегування повноважень і командної взаємодії, що забезпечує не лише стабільність, а й сталий розвиток закладу в умовах змін.

Важливим чинником стає готовність до управління в цифровому середовищі: це не лише технічні навички, а й розуміння нових форматів комунікації, мотивації й контролю як у вчительському колективі, так і серед учнів. Тому сучасні моделі лідерства в освіті є складними гібридними конструкціями, що поєднують елементи різних стилів, адаптовані до конкретного контексту, ресурсів та культури закладу.

У таблиці нижче узагальнено основні сучасні моделі лідерства в освіті, їх ключові характеристики, переваги та потенційні обмеження.

Таблиця 1.2

## Сучасні моделі лідерства в освіті

Модель лідерства	Ключові характеристики	Переваги	Обмеження / Ризики
Трансформаційне	Натхнення, бачення змін, мотивація,	Створює культуру розвитку, надихає команду	Може не працювати в умовах супротиву
Інструктивне	Акцент на дисципліні, контролі,	Ефективне в кризових ситуаціях,	Може придушувати ініціативу
Ситуативне	Адаптація стилю залежно від обставин та зрілості колективу	Гнучкість, індивідуальний підхід	Потребує високої емоційної інтелігентності керівника
Розподілене	Повноваження делегуються, колективна відповідальність	Підвищує залученість, формує лідерські якості у вчителів	Потребує зрілої команди, може виникати неясність ролей
Діджитал-лідерство	Орієнтація на використання ІКТ у менеджменті та навчанні	Сприяє інноваціям, відповідає вимогам сучасної освіти	Вимагає високої цифрової компетентності
Емоційне лідерство	Управління через емпатію, мотивацію, підтримку	Покращує клімат, формує довіру	Не завжди ефективно для вирішення адміністративних задач

Аналізуючи ці моделі, можна зробити висновок, що в реальних умовах функціонування ЗЗСО керівники рідко дотримуються лише одного типу лідерства [36]. Натомість вони поєднують риси кількох моделей залежно від ситуації, типу педагогічного колективу, рівня автономності школи, особливостей учнівського контингенту та зовнішніх викликів. У цьому контексті особливого значення набуває концепція адаптивного лідерства, згідно з якою керівник має постійно змінювати свої стратегії управління у відповідь

на нові обставини, формувати культуру відкритості, підтримки та готовності до змін.

В умовах змішаної освіти, коли педагогічна взаємодія виходить за межі класної кімнати і відбувається через цифрові платформи, вкрай важливою є здатність керівника не лише підтримувати високий рівень організації, а й зберігати емоційний зв'язок з учасниками освітнього процесу[9]. Тут на передній план виходять навички емоційного інтелекту, вміння формувати довіру, надавати підтримку у періоди нестабільності, заохочувати до спільного ухвалення рішень.

Не менш актуальним є і вміння керівника бути фасилітатором освітніх змін — створювати умови для професійного зростання педагогів, виявляти і розвивати їхні сильні сторони, будувати партнерські стосунки на основі взаємоповаги й довіри. Такий тип лідерства стає фундаментом для реалізації нових освітніх стратегій, переходу до компетентісного навчання, упровадження педагогіки партнерства та формування ефективної шкільної культури.

Отже, сучасне лідерство в освіті — це вже не лише здатність керувати, а передусім здатність надихати, спрямовувати, об'єднувати та змінювати середовище відповідно до викликів часу. Роль керівника стає все менш формальною і все більш стратегічною — від нього залежить не лише поточне функціонування школи, а й її розвиток як відкритої, гнучкої та інноваційної освітньої екосистеми. Лідерство в освіті є багатогранним явищем, що охоплює різні стилі керівництва, які можуть бути адаптовані відповідно до особливостей освітнього середовища та потреб колективу [40]. Аналіз стилів лідерства показав, що демократичний та трансформаційний стилі є найбільш ефективними для досягнення позитивних результатів у навчальному процесі, оскільки вони сприяють мотивації працівників, формуванню довіри та розвитку інновацій. Водночас авторитарний стиль, хоча й може бути доречним у кризових ситуаціях, здебільшого обмежує ініціативу і творчість педагогів.

Функції лідера в освіті включають стратегічне планування, організацію, мотивацію та контроль, при цьому важливим аспектом є здатність до бачення

майбутнього і управління змінами. Сучасне освітнє лідерство вимагає поєднання різних підходів, що дозволяє балансувати між стабільністю і гнучкістю, автономією і підтримкою команди. Загалом, лідер у сфері освіти виступає не лише керівником, а й агентом змін, наставником і мотиватором, що забезпечує розвиток навчального закладу в умовах постійної трансформації.

## **1.2. Особливості роботи керівника ЗЗСО**

У сучасному освітньому просторі керівник закладу загальної середньої освіти виконує набагато більше, ніж лише функції адміністратора. Його діяльність охоплює широке коло управлінських, педагогічних, стратегічних та соціально-психологічних обов'язків, які вимагають гнучкості, інноваційності та лідерського підходу. Особливо це актуалізується в умовах змішаної освіти, де одночасно функціонують як традиційні форми навчання, так і дистанційні або цифрові формати. Такий контекст потребує не лише координації навчального процесу, а й формування нової культури взаємодії, забезпечення емоційної підтримки педагогічного колективу, учнів і батьків, а також постійного моніторингу ефективності освітніх практик.

Управлінська роль керівника ЗЗСО трансформується з позиції "менеджера процесів" у фігуру агента змін, який не тільки реагує на зовнішні виклики, а й активно їх прогнозує, ініціює внутрішні зміни та веде заклад до розвитку. Таким чином, у центрі уваги постає здатність керівника бачити стратегічну перспективу, мобілізувати ресурси та підтримувати колектив у періоди невизначеності. Паралельно з цим зростає потреба у глибокому

розумінні міжособистісної взаємодії, емоційного клімату в колективі, а також індивідуальних особливостей педагогів і здобувачів освіти [8].

Варто зазначити, що особливості діяльності керівника значною мірою залежать від типу закладу, його розташування, контингенту учнів, кадрового складу та освітньої політики територіальної громади. Наприклад, у невеликих школах сільської місцевості керівник часто поєднує адміністративні функції з викладацькою діяльністю, а також неформально виконує роль соціального працівника, медіатора у вирішенні конфліктів або координатора взаємодії з громадськістю. У великих міських ЗЗСО, натомість, акцент робиться на делегування повноважень, стратегічне управління, цифровізацію внутрішніх процесів і розвиток освітнього середовища.

Крім того, в умовах децентралізації та змін фінансування зростає значення фінансової грамотності керівника. Він має не лише розуміти особливості розподілу бюджету, а й активно шукати додаткові джерела ресурсів — брати участь у конкурсах, реалізовувати проєкти, взаємодіяти з громадськими організаціями та меценатами. Управлінська гнучкість у таких умовах є передумовою не просто стабільного функціонування закладу, а його поступального розвитку.

Особливу увагу у діяльності керівника варто приділяти також формуванню внутрішньої культури закладу освіти. Це поняття включає стиль управління, етичні норми взаємодії, цінності колективу, атмосферу довіри, відкритості та підтримки. Від того, наскільки керівник здатен формувати здоровий психологічний клімат у педагогічному середовищі, залежить продуктивність командної роботи, рівень професійної мотивації вчителів, а також готовність до інноваційної діяльності.

На перетині управлінської та педагогічної функції керівника формується лідерська компетентність. Саме лідер не лише організовує роботу педагогічного колективу, а й надихає, підтримує ініціативи, стає прикладом відкритості до нових ідей. У сучасних умовах така лідерська позиція є стратегічно важливою, оскільки традиційна авторитарна модель управління

втрачає ефективність в середовищі, де цінується суб'єктність і самореалізація всіх учасників освітнього процесу[37].

Успішний керівник закладу загальної середньої освіти не лише виконує адміністративні функції, але й виступає фасилітатором змін, координатором інновацій, комунікатором між різними рівнями взаємодії – педагогами, учнями, батьками, місцевими органами влади. Його діяльність дедалі більше набуває ознак управління у режимі постійної адаптації, гнучкості та орієнтації на майбутнє. Це потребує вміння не лише оперативно реагувати на виклики, а й проактивно формувати стратегії розвитку, що відповідають новим реаліям.

Крім того, в умовах реформування освіти в Україні керівник ЗЗСО зобов'язаний орієнтуватися у великій кількості нормативно-правових актів, програм, рекомендацій та інструкцій. Така нормативна насиченість може створювати навантаження, що потребує високого рівня організованості, юридичної грамотності та вміння делегувати обов'язки. Однак важливо, щоб навіть в умовах бюрократизації управлінської діяльності не втрачалась стратегічна місія — забезпечення якісної освіти й розвитку учнів.

Окремої уваги заслуговує питання формування команди однодумців. Ефективний керівник не лише адмініструє педагогічний колектив, але й створює середовище довіри, у якому педагоги відчують себе не виконавцями вказівок, а повноправними партнерами в реалізації освітньої політики закладу. Сучасне лідерство передбачає не централізований контроль, а розподіл відповідальності, підтримку ініціативи, менторство і наставництво. Такий підхід дозволяє розвивати автономію вчителя, стимулює внутрішню мотивацію, а отже – позитивно позначається на загальній ефективності закладу освіти.

Не менш важливим аспектом є забезпечення психоемоційного комфорту учасників освітнього процесу. В епоху інформаційних перевантажень, соціальних потрясінь і війни зростає роль керівника як провідника цінностей безпеки, довіри, взаємної поваги. Йдеться не лише про фізичну безпеку учнів та працівників, але й про створення атмосфери підтримки, відкритого діалогу, поваги до емоційних потреб кожного члена спільноти. Здатність лідера у

складних ситуаціях демонструвати емпатію, стриманість та внутрішню силу — одна з ключових ознак ефективного керівництва у XXI столітті[9].

Значущим напрямом управлінської діяльності керівника ЗЗСО в умовах змішаної освіти стає забезпечення інклюзивності та освітньої справедливості. Необхідність створення доступного освітнього середовища для всіх учасників освітнього процесу, з урахуванням їхніх особливостей, потреб та можливостей, вимагає від керівника нових управлінських стратегій. Йдеться не лише про фізичну доступність приміщень або наявність асистентів, а про цілісну філософію інклюзивності: повагу до різноманіття, недискримінацію, гнучкість у підходах до навчання, підтримку педагогів у роботі з дітьми з особливими освітніми потребами.

Крім того, у роботі керівника дедалі важливішою стає цифрова компетентність. Оскільки сучасне освітнє середовище є гібридним і часто функціонує як онлайн, так і офлайн, керівник має не лише розуміти принципи впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а й бути активним учасником цифрових трансформацій у школі. Важливо, щоб директор не просто делегував впровадження цифрових інструментів, а задавав приклад їхнього свідомого, ефективного та етичного використання.

В умовах реформування освіти керівник ЗЗСО несе відповідальність за розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Це складне й багатоаспектне завдання передбачає формування ефективної системи моніторингу, організацію самооцінювання, розробку стратегій покращення якості, підтримку професійного зростання педагогічних кадрів. Успішне виконання цього завдання можливе лише за умов прозорого управління, залучення вчителів до прийняття рішень, формування в колективі культури відповідальності й довіри.

У зв'язку з вищезазначеним, значно зростає потреба в професійній рефлексії керівника як основі для постійного вдосконалення. Лідер освітнього закладу має не лише діяти стратегічно, а й вміти аналізувати власну діяльність, усвідомлювати сильні та слабкі сторони, приймати конструктивну критику,

враховувати зворотний зв'язок від колективу та здобувачів освіти. Саме така рефлексивна позиція забезпечує розвиток культури змін і формує здатність закладу адаптуватися до непередбачуваних викликів.

Успішна реалізація управлінських функцій керівника ЗЗСО нерозривно пов'язана з ефективною комунікацією як усередині колективу, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Комунікація в освітньому середовищі виходить за межі формальних інструкцій — вона передбачає побудову партнерських відносин, забезпечення відкритості та прозорості ухвалення рішень, створення атмосфери довіри. Сучасний керівник має володіти навичками фасилітації, проведення діалогів, медіації конфліктів, що дозволяє не лише уникати напруження в команді, а й активно залучати учасників освітнього процесу до спільного вирішення проблем.

Окремо варто відзначити важливість емоційного інтелекту керівника, адже саме ця складова часто визначає його здатність ефективно діяти в кризових ситуаціях, підтримувати мотивацію працівників, враховувати індивідуальні потреби підлеглих, формувати позитивну емоційну атмосферу в колективі. Емоційна компетентність керівника стає основою для розвитку психологічно безпечного освітнього середовища, що, своєю чергою, сприяє високим освітнім результатам та збереженню здоров'я учасників процесу[9].

Ще одним важливим аспектом сучасного управління є управління змінами, яке виходить за межі короткотривалих реформ або окремих нововведень. Керівник має не просто реагувати на зміни, а бути їх ініціатором, стратегом, здатним вибудовувати довгострокову траєкторію розвитку закладу. Це передбачає формування гнучкого стратегічного бачення, здатність прогнозувати майбутні потреби освітнього середовища, ініціювати інновації та створювати умови для їх запровадження. У контексті змішаної освіти це означає — розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності педагогів, адаптація навчального контенту до онлайн-форматів, а також забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх учнів.

Насамкінець, не можна оминати питання професійного саморозвитку самого керівника, який має постійно оновлювати свої знання, удосконалювати управлінські та лідерські компетентності, бути в курсі сучасних педагогічних, психологічних та управлінських тенденцій. Участь у тренінгах, конференціях, професійних спільнотах, освітніх програмах підвищення кваліфікації — це не лише вимога часу, а й внутрішня потреба керівника, який прагне бути агентом змін у своєму закладі.

Таким чином, сучасний керівник ЗЗСО — це не лише менеджер, а й лідер, стратег, комунікатор, фасилітатор і новатор, від якого значною мірою залежить якість освіти, мотивація педагогічного колективу та ефективність адаптації закладу до нових викликів і можливостей.

Особливість ролі керівника ЗЗСО полягає у багатогранності функцій, які потребують глибоких знань у сфері педагогіки, психології, управління персоналом, права, фінансів і комунікації. При цьому важливою є не лише технічна сторона управління, а й здатність формувати ефективну команду, підтримувати мотивацію працівників та адаптувати заклад до викликів часу. Успішне керівництво в закладі загальної середньої освіти дедалі більше залежить від здатності очільника оперативно реагувати на виклики часу, зокрема цифровізацію, зміну освітніх форматів, нестачу ресурсів і зростаючі очікування з боку суспільства. Це вимагає системного бачення власної управлінської діяльності, стратегічного мислення та ефективної організації внутрішніх процесів. Щоб забезпечити сталий розвиток закладу, керівник має одночасно реалізовувати низку функцій, які охоплюють як управлінський, так і педагогічний виміри. Ці ключові напрями діяльності можна узагальнити у вигляді схеми, що дає змогу чітко побачити багатоаспектність і взаємозалежність управлінських дій.

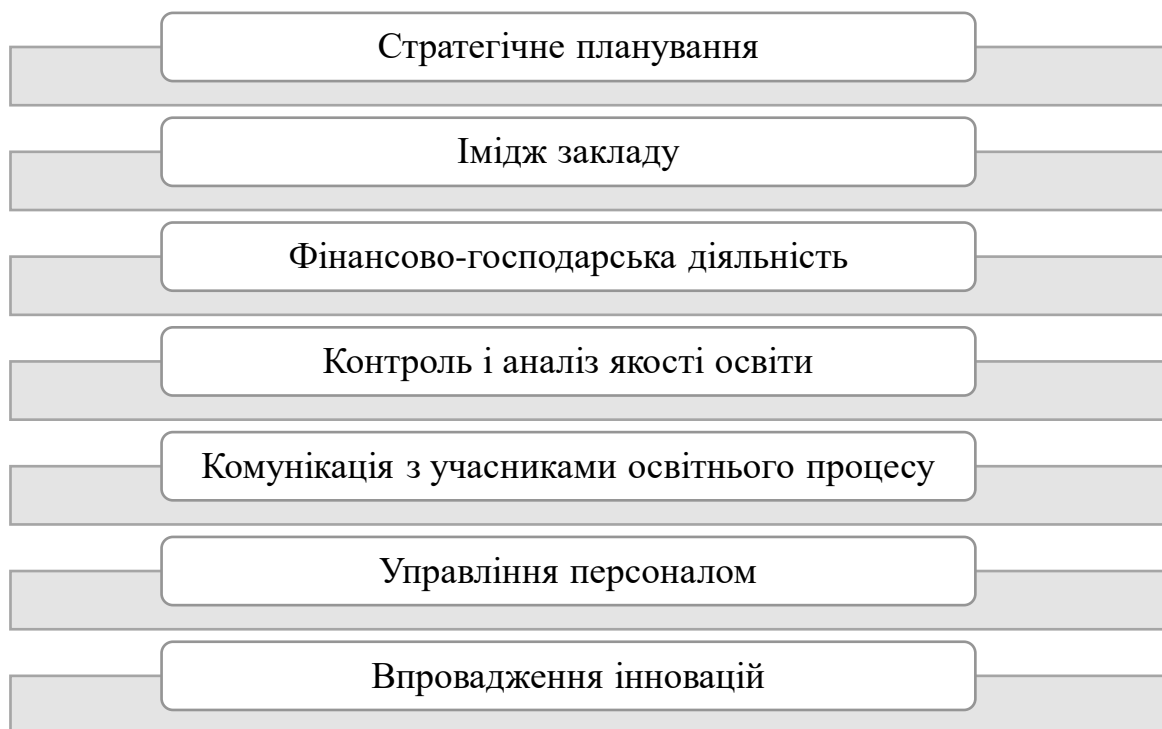


Рис. 1.3 Ключові напрями діяльності керівника ЗЗСО

Керівник сучасної школи має діяти в умовах швидких змін, зокрема впровадження нової української школи, цифровізації освіти, інклюзії, автономії навчального закладу, а також гібридних форматів навчання. Це вимагає високого рівня адаптивності, стресостійкості та готовності до постійного професійного розвитку[36].

Крім того, функціонал керівника суттєво розширився: якщо раніше основна увага приділялася організації навчального процесу, то нині він несе відповідальність за репутацію закладу, стратегічне позиціонування, залучення зовнішніх ресурсів і партнерів. У контексті гібридної освіти зростає потреба у цифровій грамотності керівника, здатності впроваджувати інформаційно-комунікаційні технології не лише як засіб навчання, а як елемент управління та комунікації.

Однією з ключових сфер діяльності керівника є управління педагогічним колективом, що передбачає не лише адміністративне регулювання, а й створення довірливих, партнерських взаємин із працівниками. Саме стиль керівництва має визначальний вплив на психологічний клімат у колективі,

рівень професійної мотивації вчителів, їх готовність до інновацій та відповідальність за результати освітнього процесу.

Ефективний керівник уміє знаходити баланс між контролем і делегуванням повноважень, забезпечуючи розвиток лідерських якостей у своїх колег. Це особливо важливо в умовах змішаної освіти, де ініціатива й самостійність педагогів часто є вирішальними факторами успішності навчання. В умовах нестабільності та реформування освіти керівник ЗЗСО має діяти проактивно, передбачаючи потенційні труднощі та знаходячи ефективні способи реагування. Управлінська діяльність все більше ґрунтується на вмінні аналізувати ситуацію, формувати гнучкі рішення та взаємодіяти з усіма учасниками освітнього процесу. Щоб успішно функціонувати в динамічному середовищі, керівник має не лише долати проблеми, а й перетворювати їх на можливості для зростання. Це передбачає застосування гнучких управлінських стратегій, адаптованих до конкретних умов. У таблиці нижче (табл.1.3) узагальнено найпоширеніші виклики, що виникають у роботі директора ЗЗСО, а також приклади ефективних дій для їхнього подолання.

Такі управлінські рішення потребують від керівника не лише досвіду, а й стратегічного мислення, емоційного інтелекту, здатності до рефлексії та відкритості до зворотного зв'язку.

*Таблиця 1.3*

Виклики в роботі керівника ЗЗСО та ефективні управлінські рішення

Основний виклик	Ймовірні причини	Ефективні управлінські дії
Опір змінам з боку колективу	Низький рівень мотивації, страх перед новим, відсутність чіткого бачення	Проведення колективних обговорень, залучення педагогів до ухвалення рішень
Недостатня цифрова компетентність працівників	Брак навчання, вікові бар'єри, низький рівень ІКТ-підготовки	Організація внутрішніх тренінгів, наставництво, партнерство з ІТ-фахівцями

Високе професійне вигорання вчителів	Перевантаження, стрес, відсутність підтримки	Запровадження гнучкого графіку, психологічна підтримка, командна взаємодія
Конфлікти в колективі	Комунікативні бар'єри, неясність ролей, конкуренція	Застосування фасилітаційних методів, чітке розподілення обов'язків, зовнішнє медіаційне залучення
Брак фінансових ресурсів	Обмежене бюджетне фінансування, складна економічна ситуація	Участь у грантах, залучення спонсорів, оптимізація внутрішніх витрат
Складнощі з організацією змішаного навчання	Технічна неготовність, недовіра батьків, нестача методик	Розробка чітких інструкцій, постійний моніторинг процесу, підтримка педагогів і батьків

Сучасна управлінська модель керівника закладу загальної середньої освіти дедалі більше тяжіє до демократичного стилю лідерства. Це означає не лише виконання адміністративних функцій, а й активне залучення до формування командної роботи, ініціювання змін та підтримки інновацій. Керівник виступає як фасилітатор, комунікатор і натхненник освітніх процесів, координатор взаємодії між усіма учасниками навчання, що особливо актуально в умовах реформ та змішаної форми здобуття освіти. Така багатогранна роль вимагає цілісного уявлення про всі напрямки управлінської діяльності. Для наочного розуміння багатовимірної управлінської діяльності доцільно звернутися до узагальненої схеми (рис.1.4), яка демонструє ключові функції сучасного керівника ЗЗСО.

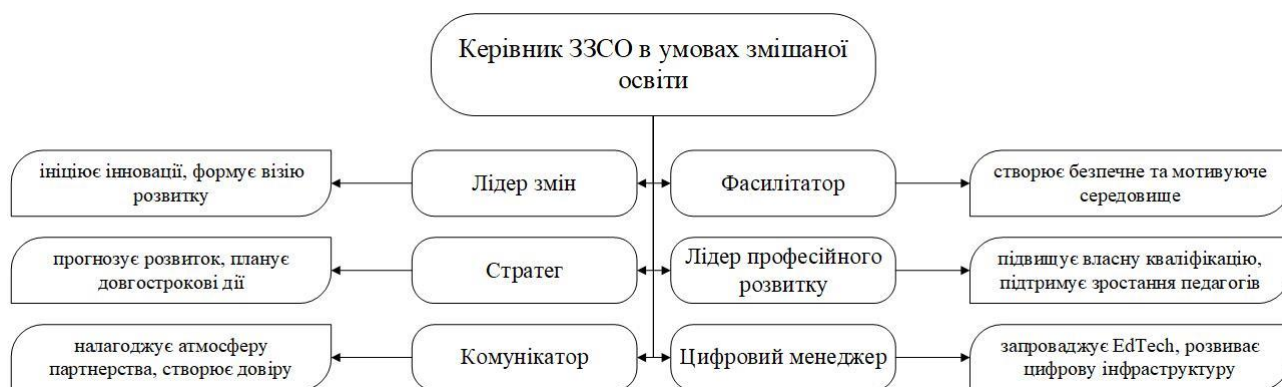


Рис. 1.4 Багатофункціональна роль керівника в умовах змішаної освіти

Окрему увагу варто звернути на підтримку професійного розвитку вчителів: організація внутрішнього менторства, горизонтальних форм взаємонавчання, педагогічних коучинг-сесій. Саме керівник створює умови, за яких педагог не лише виконує посадові обов'язки, а й відчуває себе частиною спільноти, що постійно зростає.

В умовах змішаної форми навчання, коли поєднуються очні й дистанційні формати, зростає складність організації освітнього процесу. Керівник має забезпечити узгодженість дій між усіма учасниками навчання: педагогами, учнями, батьками, технічним персоналом. У таких умовах зростає потреба в гнучкому управлінні, вмілому використанні цифрових інструментів, стратегічному плануванні та адаптивності до змін.[40]

Окрему роль відіграє налагодження партнерської взаємодії з батьками, які стали безпосередніми учасниками освітнього процесу в дистанційному режимі. Комунікація з родинами має бути не формальною, а довірливою й системною. Зворотний зв'язок, регулярні інформаційні зустрічі, анкетування, залучення батьків до виховних ініціатив — усе це формує відчуття єдності й спільної відповідальності за успіхи дитини.

Сама особистість керівника у цьому процесі виступає прикладом лідера нового покоління — людини, здатної до самоаналізу, розвитку власних компетентностей, побудови ефективних команд, мотивації до змін та подолання опору новаціям. Його робота полягає не лише у формальному управлінні ресурсами, а й у натхненні, створенні бачення розвитку закладу, формуванні позитивної культури та цінностей організації.

Робота керівника закладу загальної середньої освіти є надзвичайно комплексною і включає широкий спектр управлінських, педагогічних, комунікативних і організаційних функцій. У сучасних умовах змішаної освіти особливу важливість набуває здатність адаптувати управлінські підходи до нових форматів навчання, забезпечувати розвиток цифрової компетентності педагогів та створювати умови для інноваційної діяльності. Керівник ЗЗСО стикається з численними викликами, серед яких опір змінам, брак ресурсів,

необхідність формування позитивного психологічного клімату і підтримки колективу. Від його лідерських якостей залежить ефективність реалізації стратегії розвитку закладу, залучення всіх учасників освітнього процесу та підтримка партнерських відносин із батьками і громадою.

Таким чином, керівник сучасного ЗЗСО має бути не лише менеджером, а й лідером, який володіє гнучкістю, стратегічним баченням і високою комунікативною майстерністю. Його діяльність повинна базуватись на поєднанні класичних управлінських функцій з новими викликами та особливостями змішаної освіти, що сприятиме сталому розвитку навчального закладу.

### **1.3 Ключові лідерські якості в умовах гібридної освіти**

У сучасних умовах розвитку системи освіти, особливо з урахуванням широкого впровадження гібридних (змішаних) форматів навчання, роль керівника ЗЗСО виходить на новий рівень. Від лідера вимагається не лише володіння традиційними управлінськими навичками, а й розвинені компетенції, які відповідають специфіці цифрової та дистанційної освіти. Гібридна освіта, що поєднує офлайн та онлайн компоненти, створює особливі виклики, пов'язані з організацією навчального процесу, мотивацією педагогічного колективу та підтримкою учнів. Саме тому визначення ключових лідерських якостей у такому контексті є нагальною потребою.

Перш за все, керівник має володіти високим рівнем цифрової грамотності. Вона передбачає уміння стратегічно впроваджувати освітні технології, обирати відповідні цифрові платформи для організації дистанційного та змішаного навчання, а також забезпечувати їх безперебійну роботу[9]. Наприклад, у періоди переходу на онлайн-формат через карантинні обмеження керівник має швидко організувати навчальний процес, мінімізуючи технічні проблеми і забезпечуючи педагогам необхідні ресурси та підтримку. Відсутність цієї компетенції може призводити до хаосу в організації навчання та демотивації педагогів і учнів.

Не менш важливою є комунікативна компетентність. У гібридному середовищі керівник повинен забезпечувати ефективну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу — вчителями, учнями, батьками, адміністративним персоналом, а також зовнішніми партнерами. Здатність чітко й доступно доносити інформацію, слухати та враховувати зворотний зв'язок, управляти конфліктами — це ті навички, які визначають якість лідерства. Керівник має забезпечувати зрозумілу і своєчасну передачу інформації через різні канали — від електронної пошти та месенджерів до відеоконференцій і корпоративних платформ. Прикладом може бути організація регулярних онлайн-нарад, де педагогічний колектив обговорює виклики та успіхи, а також відкритий зворотний зв'язок. Ефективна комунікація зменшує ризик виникнення непорозумінь і сприяє згуртуванню команди.

Також значну роль відіграє гнучкість і адаптивність. Сучасний освітній лідер часто стикається з необхідністю змінювати плани буквально в останній момент — наприклад, через локальний спалах інфекцій або технічні проблеми з платформою дистанційного навчання[18]. У таких випадках керівник повинен швидко адаптувати стратегії, оперативно інформувати колектив і знаходити альтернативні рішення. Ця якість допомагає зберігати стабільність у непередбачуваних ситуаціях і підтримувати робочий настрій.

Дуже важливою є емпатія — здатність розуміти емоційний стан і потреби педагогів, учнів і батьків, що особливо актуально в періоди стресу та

невизначеності, які часто супроводжують змішані форми навчання. Емпатійний лідер здатен підтримувати психологічний комфорт у колективі та створювати атмосферу довіри. Наприклад, створення можливостей для неформального спілкування, психологічна підтримка, індивідуальний підхід до працівників і здобувачів освіти допомагають знизити рівень стресу і підвищити ефективність роботи[10]. Важливо, щоб керівник був доступним і відкритим для спілкування, демонстрував підтримку та розуміння.

Не варто забувати і про стратегічне мислення, воно передбачає здатність не лише реагувати на поточні виклики, а й планувати розвиток закладу на середньо- та довгострокову перспективу. Лідер формує бачення майбутнього, враховує тенденції освітніх технологій і змін у суспільстві, визначає пріоритети та розподіляє ресурси таким чином, щоб забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність навчального закладу. Наприклад, передбачення потреб у підвищенні кваліфікації педагогів щодо цифрових компетентностей чи модернізації матеріально-технічної бази. Такий підхід дозволяє уникнути кризових ситуацій і підтримувати високу якість освітнього процесу.

*Таблиця 1.4*

Ключові лідерські якості в умовах гібридної освіти

Лідерська якість	Коротка характеристика	Роль у гібридній освіті
Цифрова грамотність	Здатність користуватися ІКТ, впроваджувати технології	Забезпечує ефективну організацію онлайн- і офлайн-навчання
Комунікативна компетентність	Вміння чітко спілкуватися, слухати та враховувати зворотній зв'язок	Забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу

Гнучкість і адаптивність	Швидка реакція на зміни, прийняття рішень	Дозволяє оперативно перебудовувати процеси та вирішувати виклики
Емпатія	Розуміння емоційного стану учасників освітнього процесу	Створює психологічний комфорт і підтримує довіру в колективі
Стратегічне мислення	Здатність планувати довгостроковий розвиток	Формує візію і спрямовує інновації в навчальному закладі

Важливо також звернути увагу на такі якості, як управління стресом та здатність до прийняття відповідальних рішень у кризових ситуаціях. Гібридна освіта часто супроводжується додатковим стресом для педагогів і учнів, пов'язаним із технічними складнощами, перевантаженням інформацією та змінами формату роботи. Керівник, який вміє ефективно управляти стресом, створює середовище, де працівники почуваються підтриманими і можуть звертатися за допомогою. Це передбачає не лише власну стресостійкість, а й уміння впроваджувати системи психологічної підтримки, планувати адекватне навантаження і організовувати відпочинок колективу. Наприклад, ініціатива регулярних зустрічей із психологом або тренінгів з управління емоціями. Також в умовах динамічного освітнього середовища керівник має вміти швидко аналізувати ситуацію, оцінювати ризики і приймати обґрунтовані рішення. Це особливо важливо під час непередбачуваних криз, коли від оперативності та якості вибору залежить ефективність навчального процесу та безпека учасників. Прийняття рішень має бути не лише швидким, а й відповідальним, з урахуванням думки колективу і нормативних вимог.

Ще однією важливою компетенцією є інноваційність. Вона, як лідерська якість, передбачає не лише впровадження нових технологій, але й готовність експериментувати з педагогічними методиками, шукати нестандартні рішення проблем та стимулювати творче мислення в колективі. У гібридній освіті це

особливо важливо, адже традиційні підходи часто потребують адаптації або повної трансформації під умови дистанційного та змішаного навчання. Інноваційний керівник заохочує обмін досвідом між педагогами, організовує навчальні семінари та майстер-класи, підтримує ініціативи щодо використання новітніх інформаційних ресурсів[28].

Таблиця 1.5

## Додаткові ключові лідерські якості в умовах гібридної освіти

Лідерська якість	Коротка характеристика	Роль у гібридній освіті
Управління стресом	Здатність зберігати спокій і концентруватися в кризах	Забезпечує ефективне вирішення проблем та підтримку колективу
Прийняття рішень	Швидкість і відповідальність у виборі оптимальних дій	Дозволяє оперативно реагувати на виклики та зміни
Інноваційність	Орієнтація на нові ідеї, технології, підходи	Підвищує якість навчання, стимулює розвиток закладу

Не менш важливою якістю сучасного керівника є розвинене вміння працювати в команді та створювати умови для колективної відповідальності. У гібридному освітньому середовищі співпраця між педагогами, технічним персоналом і адміністрацією набуває нового значення, адже успіх навчання багато в чому залежить від скоординованої роботи всіх учасників процесу.

Також слід відзначити, що у контексті змішаного навчання керівник повинен володіти навичками управління дистанційними командами. Це передбачає організацію ефективної комунікації, підтримку мотивації та контролю, незважаючи на фізичну розділеність членів колективу.

Нарешті, важливою є здатність до безперервного навчання і саморозвитку. Освітнє середовище постійно змінюється, виникають нові виклики та можливості, тож керівник має бути готовим швидко адаптуватися, опановувати нові знання і навички, передавати їх колегам та підтримувати культуру професійного зростання в закладі.

Однією з фундаментальних лідерських якостей у сучасному освітньому середовищі є етична відповідальність. Керівник має бути взірцем моральних норм, чесності і прозорості у прийнятті рішень, а також захищати права і гідність усіх учасників освітнього процесу. Етичність лідера формує довіру у колективі та сприяє створенню безпечного та толерантного освітнього середовища.

Крім того, не можна недооцінювати значення мотиваційних здібностей керівника. Умови гібридного навчання вимагають постійної підтримки внутрішньої мотивації педагогів і учнів, стимулювання творчості та ініціативності. Керівник повинен уміти не лише делегувати завдання, а й надихати колектив, формуючи культуру самовдосконалення та партнерства. Умови гібридної освіти висувають нові вимоги до лідерських якостей керівника закладу загальної середньої освіти, адже поєднання традиційних та дистанційних форматів навчання вимагає від нього високої гнучкості, адаптивності та інноваційного мислення. Ключовими якостями сучасного лідера є комунікабельність, здатність до стратегічного планування, емпатія, цифрова компетентність і вміння підтримувати командний дух.

Особливе значення набуває вміння керівника ефективно управляти змінами, підтримувати інноваційну культуру і створювати умови для професійного розвитку педагогів у нових форматах навчання. Важливо також поєднувати контроль і автономію, що забезпечує баланс між чіткими вимогами та свободою творчості для педагогів.

Отже, лідерські якості керівника в умовах гібридної освіти є фундаментом для формування успішного освітнього середовища, здатного реагувати на виклики сучасності та забезпечувати якість навчального процесу в різних форматах.

#### 1.4 Управління змінами в ЗЗСО в умовах змішаної освіти

Сучасний освітній простір характеризується постійними трансформаціями, пов'язаними з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, зміною суспільних потреб та введенням нових освітніх моделей. Особливо актуальним стає питання управління змінами в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах впровадження змішаної (гібридної) освіти, яка поєднує традиційні та дистанційні форми навчання. Ефективність впровадження таких змін багато в чому залежить від здатності керівника керувати процесом трансформації, мобілізувати колектив і мінімізувати опір.

Управління змінами можна визначити як систематичний процес планування, впровадження і контролю трансформацій з метою досягнення поставлених стратегічних цілей закладу освіти. Для керівника ЗЗСО це не просто технічне виконання нововведень, а насамперед мистецтво враховувати людський фактор, культурні особливості колективу, психологічний клімат і зовнішні умови.

Однією з ключових моделей управління змінами є модель Коттера, що включає вісім послідовних етапів: створення відчуття невідкладності, формування коаліції лідерів змін, розробка бачення і стратегії, комунікація бачення, розширення повноважень на всіх рівнях, досягнення короткострокових перемог, консолідація досягнень і впровадження змін у культуру організації. Застосування цієї моделі у ЗЗСО дозволяє систематизувати процес трансформації та зробити його більш передбачуваним і керованим.

Для кращого розуміння послідовності та логіки процесу управління змінами в закладі освіти доцільно звернутися до класичної моделі Джона Коттера[29]. Ця модель детально описує ключові етапи, які допомагають лідерам систематично впроваджувати зміни, подолати опір та закріпити нові практики в організаційній культурі. Наступна схема ілюструє ці вісім етапів, що можуть бути адаптовані до специфіки роботи керівника ЗЗСО в умовах впровадження змішаної освіти. Застосування моделі Джона Коттера в управлінні змінами у ЗЗСО дозволяє системно вибудувати процес оновлення відповідно до сучасних викликів. Особливо це актуально в умовах впровадження змішаної освіти, що передбачає гнучке поєднання традиційного та дистанційного форматів навчання. Керівник, орієнтуючись на етапи моделі, має змогу передбачити типові помилки, знизити рівень опору з боку педагогічного колективу та залучити зацікавлені сторони до участі в трансформаційних процесах.

Однак модель Коттера хоч і є універсальною та практичною, все ж не позбавлена викликів під час реалізації в освітньому контексті.

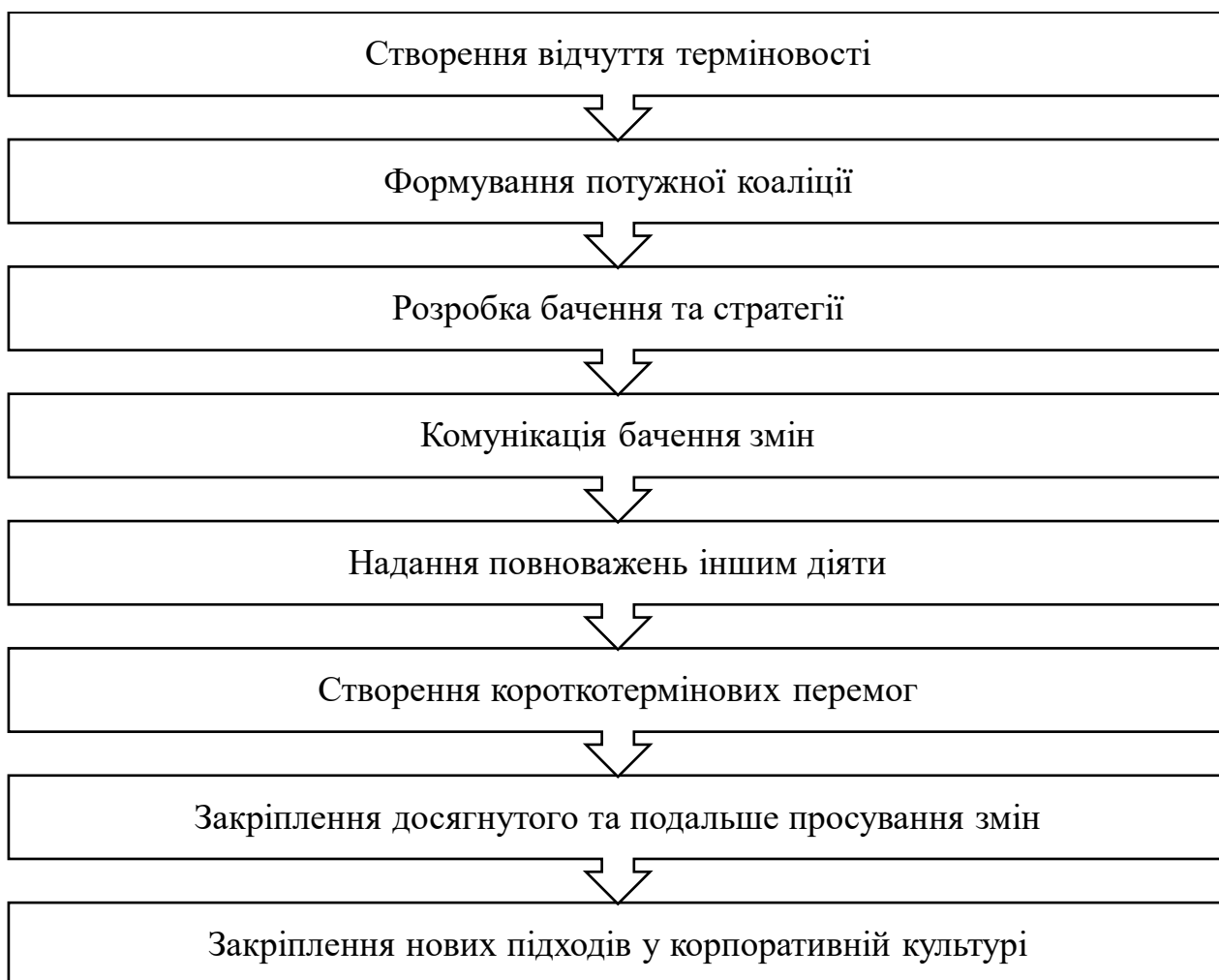


Рис. 1.5 Класична модель Джона Коттера

Успішне управління змінами в закладі загальної середньої освіти вимагає врахування унікальних особливостей освітнього середовища: колегіальності ухвалення рішень, високого рівня автономії педагогів, а також значного впливу зовнішніх факторів, зокрема батьківської спільноти, місцевої громади, нормативних змін.

Керівнику необхідно не лише формально дотримуватись етапів моделі, а й адаптувати їх під конкретну ситуацію в закладі. Наприклад, створення відчуття нагальної потреби у змінах (етап 1 за Коттером) потребує в освітньому середовищі не стільки апеляцій до економічних чи технічних показників, як до цінностей, місії школи, потреб учнів та викликів часу. Тільки тоді педагоги зможуть побачити сенс трансформацій і відчувати причетність до позитивних змін.

Крім того, в умовах змішаної освіти управління змінами набуває додаткових вимірів — цифрова компетентність педагогів, готовність до онлайн-форматів, гнучкість навчального процесу. Це вимагає розширення традиційного розуміння лідерства — воно має бути сервісним, підтримувальним, орієнтованим на розвиток спільноти, а не лише адміністративного контролю. Такий стиль керівництва забезпечує більшу довіру в колективі, що, своєю чергою, полегшує впровадження змін[13].

Успішне впровадження змін у ЗЗСО неможливе без системної підтримки педагогічного колективу. Змішана форма навчання, яка поєднує елементи очного та дистанційного освітнього процесу, вимагає від учителів нових підходів до організації навчання, підвищення цифрової грамотності, уміння працювати в онлайн-середовищі, зберігаючи при цьому педагогічну взаємодію та емоційний контакт з учнями. У зв'язку з цим керівник має не лише виступати ініціатором змін, але й бути фасилітатором — тим, хто знімає бар'єри, надає ресурси, створює умови для розвитку.

Доцільно проводити внутрішні тренінги, навчальні воркшопи, менторські сесії або впроваджувати наставництво, щоб колектив міг безболісно адаптуватись до нових вимог. При цьому надзвичайно важливим є забезпечення психологічного комфорту в колективі, адже саме стрес і невпевненість часто стають причиною опору змінам. Роль лідера в умовах змін полягає у тому, щоби забезпечити атмосферу підтримки, у якій кожен педагог відчуває свою значущість і причетність до спільної справи.

У практиці управління корисним є використання так званого циклограми змін, яка дозволяє розкласти процес трансформації на етапи з визначенням відповідальних осіб, строків реалізації та очікуваних результатів. Це сприяє прозорості процесу змін і допомагає контролювати прогрес. Таку циклограму доцільно візуалізувати у вигляді таблиці, що дозволить колективу краще розуміти логіку впровадження нововведень.

## Циклограма впровадження змін у ЗЗСО

Етап впровадження змін	Відповідальний	Термін реалізації	Форма контролю	Очікуваний результат
Аналіз поточного стану	Керівник закладу	1 місяць	Звіт за результатами аналізу	Визначення сильних і слабких сторін
Формування стратегії змін	Коаліція лідерів	1 місяць	Схвалення стратегії на педагогічній раді	Чітке бачення цілей і напрямків змін
Підготовка матеріально-технічної бази	Адміністрація + ІТ-відділ	2 місяці	Акти прийому обладнання	Забезпечення необхідними ресурсами
Підвищення кваліфікації педагогів	Відділ кадрів + методист	Безперервно (протягом року)	Протоколи навчальних заходів	Підвищення цифрової і методичної компетентності
Запуск пілотних проєктів	Педагогі-ініціатори	3 місяці	Звіти про пілотні уроки	Виявлення практичних проблем та шляхів їх вирішення
Моніторинг та корекція змін	Керівник + внутрішній центр змін	Постійно	Звіти, опитування	Підвищення ефективності змін
Закріплення результатів	Адміністрація	1 місяць після корекції	Відгуки колективу, аналітичні матеріали	Інтеграція змін у щоденну практику

Важливою складовою ефективного управління змінами є усвідомлення ролі кожного учасника освітнього процесу — від адміністрації до батьків і учнів. Керівник має забезпечити комунікацію, яка допоможе усім зацікавленим сторонам зрозуміти мету змін, їхню значущість та вигоди для навчального закладу. Залучення батьківської громади через інформаційні зустрічі, консультації та спільні заходи дозволяє створити атмосферу партнерства, знизити рівень тривожності та посилити підтримку ініціатив керівництва.

Особливу увагу варто приділити розвитку компетентностей педагогів у сфері цифрової педагогіки. Педагоги, які володіють навичками ефективної роботи в онлайн-форматах, здатні краще адаптуватися до викликів змішаної освіти та сприяти формуванню в учнів високого рівня цифрової грамотності. Системна підтримка, що включає регулярні тренінги, вебінари, доступ до

ресурсів та консультативну допомогу, має стати пріоритетом для керівника ЗЗСО.

Не менш важливим є моніторинг результатів впроваджених змін. Це дозволяє вчасно виявляти недоліки, коригувати стратегії та підтримувати мотивацію колективу. Використання аналітичних інструментів, опитувань, аналізу успішності учнів і зворотного зв'язку від педагогів та батьків формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Варто також звернути увагу на роль лідера в підтримці інноваційної культури закладу. Лідер повинен заохочувати ініціативність, творче мислення та готовність експериментувати серед педагогів. Створення сприятливих умов для обміну досвідом, відкритості до нових ідей та колективного обговорення дозволяє підвищити мотивацію і відповідальність за успіх змін[36].

Крім того, керівник повинен враховувати специфіку кожного педагогічного колективу, оскільки стратегії управління, що ефективні в одному ЗЗСО, можуть виявитися менш дієвими в іншому. Аналіз контексту, готовності колективу до змін, соціально-психологічних характеристик допомагає формувати індивідуальний підхід, що підвищує шанси на успішне впровадження нововведень.

Ще одним аспектом є забезпечення балансу між контролем та свободою дій педагогів. З одного боку, необхідно встановити чіткі цілі, критерії оцінювання та вимоги до впровадження змішаного навчання. З іншого — важливо надати педагогам автономію у виборі методів і технологій, що найбільше відповідають їхнім професійним стилям та потребам учнів. Такий баланс сприяє розвитку відповідального і мотивованого колективу.

Змішане навчання потребує не лише технічного забезпечення й цифрових навичок, але й переосмислення ролі вчителя, перегляду методик навчання та організації навчального процесу. У цьому контексті особливого значення набуває комунікаційна відкритість, емоційне лідерство керівника та вміння поступово закріплювати позитивні зміни через постійне заохочення та публічне визнання досягнень. Досвід упровадження змін в освіті свідчить, що найбільші

труднощі виникають не на етапі розробки нововведень, а під час їх реалізації. Це зумовлено зокрема низькою мотивацією окремих членів колективу, відсутністю чіткої візії, недовірою до нових підходів або страхом перед невизначеністю. Саме тому ефективне управління змінами передбачає постійний діалог, гнучке реагування на труднощі та індивідуальну підтримку педагогів.

Успішне управління змінами передбачає не лише дотримання теоретичних моделей, а й адаптацію їх до реального контексту функціонування закладу загальної середньої освіти. Змішана форма навчання змінює традиційну структуру освітнього процесу, вимагаючи від керівника нових підходів до менеджменту, лідерства та організації колективної взаємодії. Це включає оновлення внутрішньої нормативної документації, перебудову розкладу, перепідготовку педагогічних працівників та модернізацію матеріально-технічної бази.

Позитивні зміни можливі лише за умови створення психологічно безпечного освітнього середовища, де кожен учасник освітнього процесу — вчитель, учень, батьки — відчуває свою залученість та відповідальність. Ключову роль у цьому відіграє керівник, який виступає ініціатором змін і водночас посередником між адміністрацією, педагогами, учнями та батьківською спільнотою.

Під час переходу до змішаного навчання ефективним є застосування принципів фасилітації, що дозволяє будувати горизонтальні зв'язки, стимулює взаємодію між учасниками змін і зменшує напругу, пов'язану з нововведеннями. Зустрічі в форматі стратегічних сесій, педагогічних рад нового типу, робота малих груп за інтересами — усе це сприяє підвищенню рівня включеності персоналу та прийняттю змін як спільного виклику[37].

Доцільним є також створення на базі ЗЗСО внутрішнього центру змін або ініціативної групи, яка на постійній основі супроводжуватиме процес трансформацій. Така група виконує функцію комунікатора між адміністрацією та колективом, розробляє покрокові плани впровадження змін, збирає

зворотний зв'язок, проводить моніторинг труднощів та досягнень. Цей підхід базується на залученні та партнерстві, що значно підвищує шанси на успіх.

Крім того, в умовах змішаного навчання важливою є підтримка інноваційної культури в колективі. Йдеться про формування позитивного ставлення до змін, стимулювання професійного розвитку вчителів, обмін педагогічним досвідом, розвиток soft skills і медіаграмотності. Атмосфера довіри та взаємоповаги, відкритість до експериментів, відмова від жорсткої вертикалі управління — усе це сприяє зростанню ефективності змін.

Управління змінами в закладах загальної середньої освіти в умовах впровадження змішаної форми навчання є складним і багатогранним процесом, що вимагає від керівника поєднання стратегічного мислення, лідерських компетентностей і високого рівня комунікативної майстерності. Ефективна трансформація освітнього середовища залежить від здатності керівника організувати системну підтримку педагогічного колективу, подолати опір змінам та забезпечити належний рівень цифрової та методичної компетентності працівників[9].

Використання теоретичних моделей, зокрема моделі Джона Коттера, допомагає структурувати процес управління змінами і орієнтує на послідовне проходження ключових етапів трансформації. Проте адаптація цих моделей до специфіки ЗЗСО є необхідною, з огляду на колегіальність ухвалення рішень, соціально-психологічні особливості колективу і вплив зовнішніх факторів.

Ключовим чинником успішного управління змінами є створення сприятливого психологічного клімату, підтримка інноваційної культури і баланс між контролем та автономією педагогів. Це сприяє формуванню в колективі відповідального ставлення до змін і мотивує до активної участі у трансформації освітнього процесу.

Таким чином, управління змінами в умовах змішаної освіти — це безперервний, динамічний процес, що потребує гнучкості, системності і відкритості до нових підходів з боку керівника ЗЗСО.

## РОЗДІЛ II

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ

#### **2.1 Стратегія дослідження лідерства в умовах змішаного навчання**

Дослідження лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти було організоване з метою вивчення специфіки лідерства серед завучів та директорів у контексті змішаної освіти, а також визначення чинників, що впливають на ефективність їх управлінської діяльності. Вибірка дослідження складалася з 20 респондентів — керівників освітніх закладів, включно із директорами та заступниками директорів (завучами), які представляють різні ЗЗСО регіону.

Головними завданнями дослідження було виявити домінуючі стилі лідерства, ключові лідерські якості в умовах гібридного навчання, оцінити ставлення керівників до управління змінами та проаналізувати вплив їхніх лідерських характеристик на мотивацію педагогічного колективу.

Методологічною базою дослідження стали такі методи: опитування, інтерв'ю та аналіз професійної документації. Опитування здійснювалося за допомогою стандартизованої анкети із закритими та відкритими питаннями, що дозволяли оцінити особистісні характеристики, стиль керівництва, а також проблеми, з якими стикаються керівники в процесі трансформації освітнього простору. Інтерв'ю проводились з частиною респондентів для глибшого розуміння їхнього досвіду, мотивації та викликів у роботі. Аналіз документів включав вивчення стратегічних планів закладів, протоколів педагогічних рад та інших нормативних матеріалів.

Для обробки кількісних даних використовувалися статистичні методи аналізу, що забезпечували виявлення тенденцій і закономірностей у поведінці та управлінських підходах респондентів. Якісний аналіз дозволив окреслити ключові теми та проблеми, що виникають у діяльності керівників в умовах змішаної освіти.

Отримані результати були систематизовані у вигляді таблиць, графіків і діаграм, що забезпечило наочне відображення основних тенденцій та висновків дослідження.

Процедура проведення дослідження передбачала попереднє узгодження із керівництвом закладів освіти щодо участі в опитуванні та інтерв'ю. Респонденти отримали детальну інформацію про мету та завдання дослідження, умови конфіденційності та добровільної участі[22]. Опитування проводилось у вигляді анкетування, яке респонденти заповнювали особисто або у форматі онлайн-опитування, що забезпечувало максимальну зручність та гнучкість. Інтерв'ю було організоване у форматі індивідуальних бесід тривалістю 30-40 хвилин, що дозволило глибше вивчити особливості управлінської діяльності та лідерства кожного респондента.

Збір даних здійснювався протягом місяця, що надало можливість охопити максимальну кількість керівників із різних закладів, забезпечити репрезентативність вибірки і мінімізувати вплив випадкових факторів.

Усі отримані відповіді були анонімізовані та систематизовані для подальшого аналізу. Результати опитування і інтерв'ю ретельно опрацьовувалися із застосуванням кількісних та якісних методів, що забезпечувало всебічне розкриття досліджуваної проблематики.

Для реалізації дослідження була створена стандартизована анкета, розроблена на основі аналізу наукових джерел та адаптована до контексту управління змішаною освітою. Анкета містила розділи, які охоплювали такі блоки:

- особистісні характеристики респондентів (посада, досвід роботи, освіта);
- оцінка стилю лідерства керівника (питання, спрямовані на виявлення переважних стилів: демократичний, трансформаційний, авторитарний тощо);
- рівень задоволеності управлінською діяльністю;
- сприйняття змін і ставлення до інновацій;
- труднощі та виклики в процесі впровадження змішаної освіти;

- пропозиції щодо покращення управлінської практики.

Для збору даних було використано онлайн-форму Google Forms, що забезпечило простоту і швидкість збору інформації, а також можливість автоматичної систематизації результатів. Посилання на анкету було надіслано респондентам після попередньої домовленості, а також у вигляді QR-коду, розміщеного у внутрішніх інформаційних ресурсах шкіл.

Окрім кількісного опитування, була проведена серія напівструктурованих інтерв'ю з 8 учасниками (директорами та завучами), що дозволило поглиблено вивчити специфіку лідерства у різних умовах. Інтерв'ю проводилися особисто або в онлайн-форматі через Zoom, що дозволило зручно інтегрувати дослідження в робочий графік керівників.

Методологічна побудова дослідження базувалася на поетапному підході, що дозволив забезпечити логічну послідовність збору, обробки та аналізу даних. У дослідженні було виділено три ключові етапи:

- констатувальний,
- формувальний
- узагальнюючий.

Констатувальний етап був спрямований на вивчення початкового рівня сформованості лідерських якостей керівників ЗЗСО. На цьому етапі здійснювалося анкетування, вивчення посадових інструкцій, внутрішніх наказів та стратегічних документів закладів. Це дозволило окреслити вихідні позиції для подальшого аналізу.

Формувальний етап передбачав глибше осмислення управлінської діяльності керівників через інтерв'ювання та спостереження. Цей етап дав змогу не лише зафіксувати прояви лідерських якостей, а й простежити механізми їх реалізації в умовах змішаної освіти[29].

Узагальнюючий етап охоплював обробку зібраної інформації, її співвіднесення з гіпотезою дослідження та формування висновків. Особливу увагу приділяли узгодженості результатів кількісного й якісного аналізу, що забезпечило наукову обґрунтованість подальших рекомендацій.

Щоб наочно представити логіку проведення емпіричного дослідження, нижче наведено таблицю з характеристикою етапів, їх метою та використовуваними інструментами.

Таблиця 2.1

## Етапи педагогічного дослідження, їх цілі та форми реалізації

Етап дослідження	Основна мета	Залучені методи та інструменти	Очікувані результати
Констатувальний	Визначити початковий стан	Анкетування, вивчення документації	Виявлення рівня сформованості лідерських якостей керівника ЗЗСО
Формувальний	Вивчити особливості управлінських практик	Напівструктуровані інтерв'ю, спостереження	Уточнення підходів до реалізації лідерських функцій
Узагальнюючий	Проаналізувати отримані результати	Порівняльний аналіз, узагальнення	Формування висновків та обґрунтування рекомендацій

Результати інтерв'ю були зафіксовані у вигляді аудіозаписів з подальшим транскрибуванням та контент-аналізом. Це дало можливість виявити основні теми, патерни поведінки та ключові виклики, які не завжди можна виявити у стандартизованих анкетах. Для більшої наочності структуру анкети було розподілено на кілька основних блоків питань, які охоплюють ключові аспекти дослідження лідерських якостей керівників ЗЗСО. Кожен блок спрямований на виявлення певних характеристик та проблемних зон, що дозволяє комплексно оцінити особливості управлінської діяльності в умовах змішаної освіти[29].

Для забезпечення повноти та достовірності даних було застосовано комбінований підхід, що поєднує кількісні та якісні методи дослідження. Застосування стандартизованої анкети дало змогу отримати структуровану інформацію про вподобання, оцінки і проблеми керівників, а

напівструктуровані інтерв'ю – розкрити глибші аспекти управлінської практики, мотивації та особистісних особливостей учасників.

Опитування охопило 20 керівників із різних ЗЗСО регіону, що забезпечило репрезентативність вибірки. Для статистичної обробки даних було використано програмне забезпечення SPSS, яке дозволило провести як описову статистику, так і кореляційний аналіз взаємозв'язків між лідерськими якостями та ефективністю управління.

Таблиця 2.2

Структура анкети з ключовими блоками питань

Блок питань	Приклади питань	Тип питань
Особисті дані	Посада, стаж роботи, освіта	Закриті (вибір з варіантів)
Стиль лідерства	Який стиль керівництва Ви вважаєте домінуючим?	Закриті (вибір стилю)
Задоволеність управлінською діяльністю	Наскільки Ви задоволені підтримкою керівника?	Шкала Лікерта (1-5)
Сприйняття змін	Як Ви оцінюєте готовність колективу до змішаного навчання?	Закриті та відкриті
Виклики та труднощі	З якими основними проблемами Ви стикаєтесь у впровадженні змін?	Відкриті питання
Пропозиції	Що, на Вашу думку, слід покращити у роботі керівника?	Відкриті питання

Напівструктуровані інтерв'ю, проведені з 8 учасниками, фокусувалися на темах адаптації до змін, стилів управління в нових умовах, а також викликах і ресурсах, що сприяють або перешкоджають успішній діяльності. Цей метод дозволив збагатити кількісні дані якісними інсайтами, які ілюструють реальні ситуації та досвід керівників.

Особливу увагу приділено дотриманню етичних норм дослідження, а саме конфіденційності інформації та добровільності участі. Учасники були поінформовані про цілі та методи дослідження, а також про можливість відмовитися від участі на будь-якому етапі. Для наочності і кращого розуміння структури дослідження наведена схема демонструє послідовність застосування кількісних та якісних методів, їх взаємодію та доповнюваність у рамках комплексного аналізу лідерських якостей керівників ЗЗСО в умовах змішаної освіти.



Рис. 2.1 Комбінований метод дослідження[17]

У межах дослідження лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти було вирішено використати змішану методологію, що поєднує кількісні та якісні підходи. Такий вибір зумовлений потребою отримати не лише статистично значущі результати, а й глибше зрозуміти індивідуальні особливості, мотивацію та суб'єктивні оцінки керівників.

Кількісний інструментарій, представлений анкетуванням, дозволяє охопити широку вибірку та виявити узагальнені тенденції щодо сформованості певних лідерських рис, рівня саморефлексії, стилю управління тощо. Водночас, лише за допомогою інтерв'ю ми змогли глибше зануритися у практичні аспекти управління закладом освіти, дізнатися про внутрішні механізми прийняття рішень, бар'єри та виклики, з якими зіштовхуються респонденти.

Змішаний підхід забезпечив більш комплексне охоплення проблематики, дозволив зіставити зовнішні прояви лідерства з його внутрішніми, персональними детермінантами. Наприклад, деякі респонденти, які продемонстрували високі результати у тестових шкалах, в інтерв'ю виявляли сумніви щодо власної ефективності, що дає підстави говорити про складну структуру феномену лідерства.

Таким чином, використання комбінованої методики дало змогу не лише підтвердити наукові гіпотези, а й сформуванати глибше розуміння реального стану справ у сфері управлінської діяльності освітніх керівників.

Добір респондентів здійснювався із дотриманням вимог репрезентативності, етичності та наукової обґрунтованості. Учасниками кількісного етапу дослідження стали керівники закладів загальної середньої освіти, які представляють різні типи ЗЗСО — міські, сільські, опорні, гімназії та ліцеї. Це дозволило дослідити лідерські якості у контексті різних управлінських викликів та умов функціонування[13].

Для анкетування було сформовано вибірку у 50 керівників, які добровільно погодилися взяти участь у дослідженні. Анкети поширювались через електронну форму за допомогою Google Forms, що дало змогу оперативно зібрати дані й зменшити часові витрати як для дослідника, так і для респондентів. Учасники були проінформовані про мету дослідження, конфіденційність відповідей та право припинити участь на будь-якому етапі без жодних наслідків.

Для якісного етапу дослідження — проведення напівструктурованих інтерв'ю — було відібрано 7 керівників ЗЗСО, що представляють різні освітні заклади: великі міські школи, малі сільські школи та заклади, які впроваджують елементи нової української школи. Такий підхід дозволив порівняти управлінські стилі та особливості прояву лідерських якостей у різних організаційних контекстах. Добір здійснювався на основі попереднього анкетування — для інтерв'ю запрошувалися учасники з різними профілями відповідей (високі, середні та низькі показники за ключовими шкалами).

Особливу увагу було приділено добровільності участі, відкритості до діалогу та готовності респондентів до рефлексії. Інтерв'ю проводилися в онлайн-форматі через Zoom, з письмовою згодою на запис розмови з подальшим анонімним використанням даних.

Напівструктуровані інтерв'ю використовувались як метод глибшого розуміння проявів лідерських якостей керівників ЗЗСО у контексті змішаної освіти. Формат інтерв'ю дозволяє поєднати чітко визначену структуру запитань із можливістю варіативних уточнень та розширення відповідей, що сприяє більш повному зануренню у досвід респондента.

Перед проведенням інтерв'ю було підготовлено гайд — перелік тематичних блоків і орієнтовних запитань, які допомагали структурувати розмову. Теми включали особливості управління в умовах змішаної освіти, виклики й адаптації, прийняття управлінських рішень, мотивацію персоналу, саморефлексію щодо власного лідерства та командну взаємодію. Основна увага приділялася тому, як керівники демонструють ініціативність, відповідальність, емоційну стійкість, адаптивність і здатність вести за собою в періоди трансформацій. Інтерв'ю тривали від 25 до 40 хвилин, проводилися в комфортний для респондентів час і записувалися за їхньою згодою. Важливою умовою було створення довірливої атмосфери: респондентів запевняли, що жодна з відповідей не буде використана проти них, а всі згадки про конкретні заклади, учасників чи події будуть деперсоналізовані. Це дало змогу отримати відверті й глибокі рефлексії, які важко було б зафіксувати через анкетування.

Після кожного інтерв'ю проводилося транскрибування — текстова розшифровка розмови, а далі — тематичне кодування даних з використанням якісного контент-аналізу. Особливу увагу звертали на повторювані патерни, специфічні фрази, метафори та описові приклади, які ілюстрували стиль керівництва, особистісні риси та лідерські стратегії в дії[20].

Проведення емпіричного дослідження, що передбачає безпосередню участь людей як респондентів, потребує суворого дотримання етичних норм і принципів. Одним із ключових елементів стало забезпечення добровільності

участі: кожен учасник анкетування та інтерв'ю отримувач чітку інформацію про мету дослідження, його структуру, а також про те, як буде використано зібрані дані. Респонденти підписували інформовану згоду, в якій підтверджували своє розуміння умов участі.

Особлива увага приділялась анонімності. Всі відповіді були знеособлені, будь-які згадки про конкретні освітні заклади, посади або імена були замінені на умовні позначення. Це дозволило забезпечити конфіденційність і створити умови для більш відкритої комунікації.

Під час роботи з даними дотримувались принципів доброчесності: інформація не спотворювалась, не редагувалась в інтересах дослідника та не використовувалась з метою оцінювання чи критики професійної діяльності респондентів. Крім того, інтерпретація результатів базувалась не лише на окремих висловлюваннях, а на загальних патернах, що проявились у відповідях групи учасників.

Результати дослідження використовуються виключно в наукових та освітніх цілях і не передбачають оцінювання чи ранжування керівників ЗЗСО. Етична експертиза дослідження була проведена у межах вимог Бердянського державного педагогічного університету та відповідає положенням Європейського кодексу етики дослідника (European Code of Conduct for Research Integrity)[5]. Одним із важливих аспектів проведення якісного педагогічного дослідження є забезпечення валідності (тобто відповідності інструментів дослідження поставленим цілям) та надійності (тобто стабільності результатів у часі та за різних умов). У межах даного дослідження було вжито низку заходів, що сприяли підвищенню достовірності отриманих результатів.

По-перше, для формулювання запитань в анкеті та інтерв'ю були використані перевірені дослідницькі моделі, адаптовані до вітчизняного освітнього контексту. Це забезпечило змістову валідність дослідницьких інструментів. Зокрема, під час складання анкети враховувались рекомендації з проєктування соціологічних опитувань, описані у працях Г. Герчанівської, О.

Романової та інших авторів, які займаються вивченням освітнього менеджменту[8].

По-друге, було використано методологічну триангуляцію — поєднання кількох джерел та способів збору даних. Так, анкета дозволила отримати загальну картину сприйняття лідерства керівника ЗЗСО учасниками освітнього процесу, тоді як напівструктуроване інтерв'ю дало змогу зануритись у глибину досвіду конкретних респондентів. Це дозволило зіставити кількісні дані з якісними і виявити як загальні тенденції, так і індивідуальні відмінності.

По-третє, перед основним збором даних було проведено пілотне тестування анкети на невеликій групі педагогів і управлінців для перевірки зрозумілості формулювань та логіки розміщення питань. За результатами цього тестування були внесені корективи до формулювання деяких запитань, щоб уникнути неоднозначного тлумачення.

Крім того, при інтерпретації результатів особливу увагу приділяли не лише статистичному аналізу відповідей, але і якісному порівнянню даних. Результати були співвіднесені з попередніми дослідженнями з теми, що дозволило забезпечити контекстуальну валідність і уникнути хибних узагальнень. Узагальнення результатів дослідження базувалося на повторюваності змістових одиниць, а також на внутрішній узгодженості відповідей респондентів, що дозволяє говорити про достатній рівень надійності зібраного матеріалу.

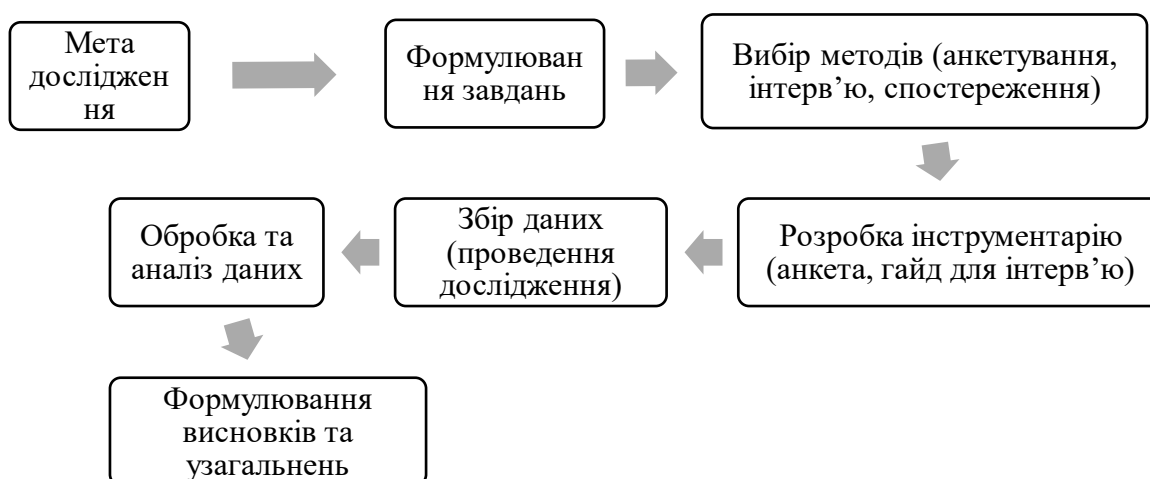


Рис. 2.2 Методологічна структура емпіричного дослідження

## 2.2 Результати емпіричного дослідження та їх інтерпретація

Важливим джерелом інформації про стан лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти в умовах змішаної форми навчання стали результати анкетування педагогічних працівників та інтерв'ювання самих керівників. Під час аналізу отриманих даних враховувалися кількісні й якісні показники, що дозволило виявити не лише загальні тенденції, а й окреслити проблемні аспекти організації управлінської діяльності у нових освітніх умовах.

Аналіз анкет охоплював такі аспекти: рівень обізнаності керівників із сучасними підходами до змішаного навчання; вміння мобілізувати колектив на досягнення спільної мети; ступінь відкритості до інновацій; наявність ініціативності та відповідальності; комунікативні навички; вміння делегувати повноваження та розв'язувати конфлікти. У свою чергу, інтерв'ю з керівниками дозволили поглибити ці спостереження та доповнити їх практичними прикладами з реального освітнього середовища[10].

Для зручності та наочності дані було систематизовано та зведено в таблицю, де наведено узагальнені результати анкетування педагогів трьох ЗЗСО, що взяли участь у дослідженні.

Таблиця 2.3

Важливість лідерських якостей керівника ЗЗСО в умовах змішаного навчання[18]

Лідерська якість	Висока важливість (%)	Середня важливість (%)	Низька важливість (%)
Комунікативність	84	13	3
Вміння приймати рішення	78	19	3
Відповідальність	92	7	1
Стресостійкість	85	12	3

Гнучкість і відкритість до змін	88	10	2
Вміння працювати з командою	81	15	4
Здатність до саморефлексії	66	28	6
Навички цифрового менеджменту	74	21	5
Мотивація колективу	79	17	4
Стратегічне мислення	72	22	6

У процесі аналізу таблиці 2.3. можна зробити висновок, що більшість керівників загальноосвітніх закладів усвідомлюють актуальність змішаного навчання та необхідність адаптації власної управлінської діяльності до нових умов. Разом із тим варто звернути увагу на той факт, що частина респондентів вказує на обмежену підготовку в галузі цифрової трансформації, а також на труднощі в адаптації педагогічного колективу до змішаного формату, що потребує цілеспрямованої підтримки з боку адміністрації.

Наступним кроком дослідження було з'ясування рівня сформованості ключових лідерських якостей, необхідних для ефективного управління в умовах змішаної форми освіти. З цією метою респондентам було запропоновано самооцінити рівень розвитку таких якостей, як комунікативність, гнучкість, стратегічне бачення, здатність до мотивації педагогів, цифрова компетентність та вміння ухвалювати рішення в кризових ситуаціях. Оцінювання здійснювалося за шкалою від 1 до 5, де 1 — відсутність прояву якості, 5 — дуже високий рівень. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.4.

Аналізуючи ці дані, можна побачити, що найбільш розвиненими серед досліджуваної групи керівників є такі якості, як комунікативність та гнучкість,

що підтверджує їх готовність до відкритого спілкування, а також вміння оперативно реагувати на зміни в освітньому середовищі[29]. Водночас цифрова компетентність виявилася найменш розвиненою сферою, що викликає занепокоєння, враховуючи високі вимоги до цифрової трансформації управлінських процесів у період змішаного навчання.

*Таблиця 2.4.*

Рівень сформованості лідерських якостей керівників ЗЗСО в умовах змішаного навчання

Лідерська якість	Середній бал	Коментар до результату
Комунікативність	4,6	Високий рівень: керівники вільно налагоджують діалог із колективом, учнями, батьками
Гнучкість	4,2	Добрий рівень: здатність адаптувати управлінські рішення до нових викликів
Стратегічне бачення	3,8	Помірний рівень: частково потребує розвитку через участь у тренінгах та стратегічних сесіях
Здатність до мотивації педагогів	3,9	Достатній рівень, але є потенціал до вдосконалення
Цифрова компетентність	3,4	Найнижчий показник: потрібні цільові навчання та консультації
Управління в кризових ситуаціях	4	Загалом добре, але спостерігається залежність від попереднього досвіду

Варто наголосити, що розвиток стратегічного бачення та здатності до мотивації педагогів є також пріоритетними напрямками для цільових програм підвищення кваліфікації керівників, оскільки саме ці аспекти безпосередньо впливають на стабільність та цілеспрямованість освітнього процесу[17].

Ці кількісні дані були доповнені якісною інформацією, отриманою під час інтерв'ю з респондентами. У більшості відповідей відчувалося прагнення до змін, водночас звучали й нотки тривоги щодо того, як швидко змінюється

середовище та які ресурси для підтримки управлінця в цих умовах є насправді обмеженими.



Рис. 2.2. Рівень сформованості лідерських якостей керівників ЗЗСО

Аналіз кількісних даних, поданих у таблиці та на рисунку 2.2, дозволяє окреслити загальні тенденції рівня сформованості лідерських якостей керівників ЗЗСО. Проте для глибшого розуміння результатів доцільно звернутися до якісної частини дослідження — інтерв'ю з респондентами, а також аналізу відкритих відповідей у анкетах.

У процесі обробки інтерв'ю, проведених із частиною керівників закладів освіти, виявлено кілька важливих тенденцій. Однією з них є усвідомлення більшістю опитаних важливості адаптивності лідера у перехідних умовах, пов'язаних із впровадженням змішаного навчання. Більшість керівників відзначили, що перехід на змішану форму організації освітнього процесу вимагав від них не лише організаційної гнучкості, а й здатності до ефективної комунікації з педагогами, учнями та батьками.

Одна з респонденток, директорка школи з понад 20-річним досвідом роботи, зазначила: «Під час пандемії та воєнного стану я відчула, що колектив чекає не просто на розпорядження зверху, а на підтримку, чітке бачення й спокій. Потрібно було стати не лише керівником, а й моральним опертям». Інший учасник дослідження, заступник директора з навчально-виховної роботи, наголосив на необхідності постійного самонавчання: «Змішана освіта змусила мене освоїти ті технології, про які я раніше й не думав. Але найголовніше — вміння мотивувати вчителів і не втратити людяність у процесі».

Відкриті відповіді в анкетах також підкреслюють, що більшість керівників визнають за собою лідерську функцію в управлінні змінами. Водночас близько третини респондентів висловили побоювання щодо недостатньої психологічної підготовленості до роботи в умовах кризи. Один із коментарів звучав так: «Ми керуємо, як у тумані: сьогодні — новий наказ, завтра — інша ситуація. Але люди чекають стабільності. Я сам іноді не впевнений, чи справляюся».

Ці висловлювання підтверджують, що навіть при високому рівні формального володіння управлінськими інструментами, лідерські якості потребують постійного розвитку — особливо в аспектах емоційного інтелекту, адаптивності та кризової комунікації.

Варто окремо зазначити, що деякі керівники ЗЗСО під час інтерв'ю вказували на нерозвиненість горизонтальної взаємодії в освітньому середовищі. Попри зовнішню відкритість до командної роботи, частина керівників відчуває складнощі в реальній делегації повноважень і стимулюванні ініціатив знизу. «Я би хотіла більше залучати педагогів до прийняття рішень, але часто стикаюся з байдужістю або страхом відповідальності», — поділилася одна із співрозмовниць.

Таким чином, результати якісного аналізу підтверджують: хоча більшість керівників мають достатній рівень базових лідерських якостей, у реальних умовах змішаної освіти значення набувають гнучкість, емоційна зрілість та готовність до змін. Саме ці риси часто виявляються слабким місцем у структурі



лідерства, в якій особиста залученість керівника слугує каталізатором професійного зростання в колективі.

У багатьох відповідях траплялися згадки про відкритість до діалогу та справедливість у розподілі обов'язків. Один учасник інтерв'ю поділився досвідом: «У нашому закладі керівниця завжди запитує думку вчителів перед прийняттям рішень. Вона поважає кожного, навіть молодих спеціалістів». Цей коментар ілюструє демократичну модель управління, яка сприяє залученню педагогів до ухвалення управлінських рішень, а також підвищує рівень довіри в колективі.

Кілька респондентів звертали увагу на важливість вміння швидко адаптуватися до змін: «У період дистанційного навчання директорка не тільки організувала чітку систему роботи, але й постійно була з нами на зв'язку. Це було цінніше за будь-які накази». Цей приклад свідчить про гнучкість управлінських рішень у складних умовах та вміння керівника зберігати стабільність у кризовій ситуації.

Разом із тим, серед відповідей зустрічались і критичні нотки. Наприклад, один респондент висловив думку: «Директор хороший, але надто перевантажений адміністративною роботою, через що не завжди встигає приділити увагу педагогам». Цей аспект варто враховувати під час формування моделей лідерства в умовах змішаної освіти, оскільки емоційна доступність керівника часто є не менш важливою за його професійну компетентність.

У підсумку, відкриті відповіді дозволили виявити не лише функціональні, але й глибинні смисли, які педагоги вкладають у поняття ефективного лідерства в ЗЗСО. Їхній досвід, переживання, очікування та враження формують об'ємну картину лідерських проявів, які варто враховувати при побудові освітнього менеджменту в умовах змін.

Зважаючи на те, що респонденти мали різний професійний досвід, варто розглянути, як сприйняття лідерства змінюється залежно від стажу педагогічної діяльності.

Аналіз даних свідчить про певні зміни в пріоритетах педагогів залежно від досвіду роботи. Молоді фахівці (до 5 років) надають перевагу відкритості до інновацій, що відображає їхню орієнтацію на зміни та адаптивність. Натомість досвідчені педагоги більше цінують здатність мотивувати та організаторські навички керівника, що можна пояснити прагненням до стабільності та ефективного управління у складних умовах освітнього процесу.

Таблиця 2.4

Оцінка важливості лідерських якостей керівника залежно від педагогічного стажу  
(від 1 до 5 балів, де 1 — зовсім не важливо, 5 — надзвичайно важливо, узагальнено на основі усереднених відповідей у групах.)

Лідерська якість	До 5 років	5–15 років	Понад 15 років
Здатність мотивувати	4,2	4,6	4,9
Відкритість до змін	4,7	4,4	4
Комунікабельність	4,5	4,6	4,8
Організаторські здібності	4,1	4,3	4,6
Емпатія	4,3	4,2	4

Щоб краще зрозуміти, як саме керівник впливає на атмосферу закладу, було проведено серію напівструктурованих інтерв'ю з педагогами. Наводимо типові висловлювання:

- «Коли керівник іде попереду, показуючи власним прикладом, як долати труднощі — це надихає». (респондентка, 12 років стажу)
- «Я ціную, коли директор ділиться з нами стратегічними планами. Ми відчуваємо себе частиною великої справи». (респондент, 4 роки стажу)
- «Лідерство — це не про контроль, а про довіру. У нас у школі це саме так і працює». (респондентка, понад 20 років стажу)

Ці відповіді демонструють, що емоційне лідерство, партнерські стосунки та стратегічне бачення — ключові чинники ефективної роботи керівника ЗЗСО. Окрім зазначених чинників, у відповідях респондентів простежується наявність глибшого усвідомлення ролі керівника як координатора змін, фасилітатора командної взаємодії та ініціатора професійного зростання педагогів. Деякі учасники інтерв'ю прямо вказували на важливість здатності до адаптації в умовах непередбачуваності освітнього середовища, що зумовлено як реформами в освіті, так і викликами змішаної форми навчання. Це дозволяє говорити про необхідність трансформації традиційної управлінської парадигми: від авторитарного стилю до гнучкого, емпатійного і заснованого на співучасті.

Також заслуговує на увагу аспект підтримки психоемоційного стану вчителів. Один з респондентів зауважив: «Наш директор завжди відчуває, коли хтось вигоряє — і вміє підібрати слова, запропонувати перерву, підтримати так, щоб не було соромно. Це не кожен може.» Подібні думки свідчать про зростаюче значення емоційного інтелекту в управлінській діяльності та формування безпечного психологічного клімату в закладі.

У відповідях також з'являється образ лідера як медіатора, здатного розв'язувати конфлікти не шляхом тиску чи вказівок, а через діалог, пошук компромісу та уважність до потреб кожного учасника освітнього процесу[17]. Один з учасників висловив це так: «Коли є суперечка — наш керівник не обирає сторону, а слухає всіх і знаходить золоту середину. Саме так ми і тримаємось разом.» Цей приклад ілюструє ефективність лідерства, заснованого на принципах партисипативного управління, яке сприяє зміцненню довіри всередині колективу.

Водночас результати дослідження засвідчують значну варіативність підходів керівників ЗЗСО до реалізації управлінських функцій, що дозволяє класифікувати їхні стратегії лідерства за певними критеріями.

Аналіз відповідей респондентів виявив кілька ключових типів лідерських стратегій, що найчастіше траплялися у формулюваннях керівників. Ці стратегії були згруповані відповідно до домінантного стилю взаємодії з педагогічним

колективом, способу ухвалення рішень, комунікативних підходів та організаційних пріоритетів. Серед них виокремлюються:

- Трансформаційне лідерство — керівники, які послідовно акцентували увагу на мотивації педагогів, розвитку шкільної культури, натхненні й веденні за собою;
- Сервантне лідерство — відповіді, що містили вказівки на підтримку, допомогу вчителям, забезпечення умов для професійного розвитку;
- Авторитарне управління — менш поширені стратегії, у яких фігурувало одноосібне ухвалення рішень, жорсткий контроль, чітка ієрархія підпорядкування;
- Партиципативне управління — відповіді, де підкреслювалась колегіальність, участь учителів у прийнятті рішень, створення команд для розв'язання освітніх завдань;
- Адаптивне лідерство — окремі респонденти наголошували на гнучкості, зміні стилів залежно від ситуації, потреб колективу чи зовнішніх викликів[20].

З метою глибшого аналізу було здійснено класифікацію відповідей учасників дослідження за типами лідерських стратегій, які реалізуються керівниками ЗЗСО в умовах змішаної освіти. Узагальнені результати подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Класифікація лідерських стратегій, виявлених у відповідях керівників ЗЗСО

Тип лідерської стратегії	Основні ознаки у відповідях	Частота згадувань (%)	Приклади цитат
Трансформаційне	Мотивація, натхнення, розвиток потенціалу вчителів	32%	«Я надихаю колектив своїм прикладом», «Разом створюємо культуру підтримки»
Сервантне	Підтримка, служіння, створення умов	25%	«Я завжди поруч, коли комусь потрібна допомога»

Авторитарне	Контроль, централізація влади	11%	«Усі рішення ухвалюю самостійно, бо відповідальність на мені»
Партисипативне	Співучасть, командна робота	22%	«Ключові рішення — разом із методичним об'єднанням»
Адаптивне	Гнучкість, зміна підходів	10%	«В умовах війни довелося діяти по-різному — десь м'яко, десь — твердо»

Аналіз наведених відповідей дозволяє виокремити домінуючі лідерські підходи, які застосовують керівники ЗЗСО у змішаному освітньому середовищі. Найчастіше респонденти акцентують увагу на поєднанні демократичного стилю з елементами емоційного впливу, що свідчить про орієнтацію не лише на організаційні цілі, а й на людський фактор — потреби, мотивацію та самопочуття працівників. Це підтверджує тенденцію до розвитку трансформаційного лідерства в сучасній освітній сфері, де керівник виступає не лише адміністратором, а й натхненником, модератором змін та носієм цінностей команди. Зустрічаються також випадки застосування директивного підходу, однак вони мають ситуативний характер і зазвичай пов'язані з кризовими моментами або необхідністю термінового прийняття рішень. Таким чином, переважає гнучке використання стратегій лідерства відповідно до контексту управлінської діяльності, що свідчить про зрілість управлінських практик.

Однак навіть за умови зрілості управлінських практик і здатності керівника адаптувати стиль лідерства до конкретної ситуації, змішане освітнє середовище ставить перед управлінцем нові, часто непередбачувані виклики. Вони пов'язані як з організаційно-технічними аспектами, так і з комунікативно-психологічною складовою управлінського процесу. Для з'ясування основних труднощів, з якими стикаються керівники закладів загальної середньої освіти в умовах змішаної форми навчання, у межах емпіричного дослідження було

запропоновано визначити найбільш проблемні напрями їхньої професійної діяльності.

Отримані результати було візуалізовано у вигляді графіка, що демонструє частотність згадуваних труднощів серед респондентів (рис. 2.4).

Особливу увагу в дослідженні було приділено аналізу проблем, з якими стикаються керівники закладів загальної середньої освіти під час реалізації змішаного навчання. На основі відповідей респондентів було сформовано графік, що ілюструє рівень поширеності основних труднощів у відсотковому співвідношенні.

Серед найбільш критичних викликів керівники відзначили недостатню технічну базу та нестабільне інтернет-з'єднання в учнів, що отримали 86% згадок. Цей чинник безпосередньо впливає на доступність освітнього процесу, знижуючи ефективність дистанційних сесій та створюючи ризики освітньої нерівності, особливо в сільських регіонах або вразливих соціальних групах.



Рис. 2.4 Труднощі, з якими стикаються керівники ЗЗСО в умовах змішаного навчання

На другому місці за поширеністю виявилася складність у підтриманні дисципліни та мотивації учнів під час дистанційного компонента навчання, про що свідчить 78% опитаних. Ця проблема ускладнює реалізацію запланованих

навчальних програм, особливо в умовах обмеженого контролю з боку вчителя. Втрата особистого контакту та труднощі з організацією активної взаємодії суттєво знижують залученість учнів до навчального процесу.

Не менш значущим викликом керівники вважають емоційне вигорання педагогічного колективу, яке зафіксовано у 72% відповідей. Періодичні переходи між очною та дистанційною формами, збільшення обсягу підготовки матеріалів і підвищене емоційне навантаження стають факторами, що негативно позначаються на психоемоційному стані вчителів. Це, у свою чергу, впливає на якість викладання та загальну атмосферу в колективі.

Четверту позицію займає перевантаження керівника, який змушений одночасно виконувати адміністративну, організаційну та психологічну функції, що було зазначено 68% респондентів. Така багатофункціональність створює ризик зниження ефективності управління, адже лідер втрачає змогу делегувати окремі завдання або зосередитися на стратегічному плануванні розвитку закладу.

Таким чином, отримані результати свідчать про те, що найбільші труднощі пов'язані не лише з технічними аспектами впровадження змішаного навчання, але й із людським фактором: втотою, стресом, зниженням мотивації учасників освітнього процесу. У сукупності ці чинники суттєво впливають на стабільність і якість освітнього середовища, що потребує комплексного управлінського реагування, зокрема через розширення підтримки педагогів, удосконалення технічної інфраструктури та впровадження практик психологічної гігієни в управлінні освітою.

Таким чином, труднощі, які виникають у процесі реалізації змішаного навчання, є не лише кількісними показниками з анкетування, а й знаходять підтвердження в якісних відповідях під час глибинних інтерв'ю з керівниками. Для більш цілісного розуміння досвіду управлінців доцільно співставити результати анкетування з ключовими тезами, що пролунали у відповідях респондентів під час інтерв'ювання.

Цей порівняльний аналіз засвідчує, що дані анкетування не лише підтверджуються у висловлюваннях респондентів, але й набувають глибшого контексту. Наприклад, труднощі з технічним забезпеченням, окрім проблеми доступу, часто пов'язані з низькою цифровою грамотністю батьків або нестачею підтримки з боку органів управління освітою. Аналогічно, емоційне вигорання педагогів, хоч і фіксується у відсотках, у якісних відповідях супроводжується тривожними описами демотивації, зниження творчої ініціативи та відчуттям ізоляції в роботі.

Отже, співставлення кількісних та якісних результатів дослідження дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо реального стану управлінських процесів в умовах змішаного навчання. Обидва типи даних вказують на нагальну потребу у підтримці керівників як організаційно, так і психологічно, а також у системному методичному супроводі змін, пов'язаних із цифровізацією освітнього процесу.

Таблиця 2.7

## Співставлення кількісних і якісних результатів дослідження

(умовні позначки: +++ — повторювана теза у більшості інтерв'ю, ++ — згадана частиною респондентів, + — поодиноким згадуванням)

Проблема / Тема	Дані анкетування (%)	Якісні підтвердження (інтерв'ю)	Примітка
Недостатня технічна база учнів	86	+++ «Діти часто не можуть підключитися»	Особливо актуально у сільських ЗЗСО
Складність мотивації учнів дистанційно	78	++ «Онлайн діти більше відволікаються»	Пов'язано з рівнем самостійності учнів
Емоційне вигорання педагогів	72	+++ «Колеги часто скаржаться на втому»	Потребує підтримки з боку керівника
Перевантаження керівника	68	+++ «Мушу бути і організатором, і психологом»	Ускладнено плануванням, звітністю
Опір змінам з боку частини вчителів	54	++ «Є колеги, які уникають ІКТ»	Бар'єр для цифрової трансформації
Відсутність чітких методичних рекомендацій	49	+ «Багато чого мусимо вигадувати самі»	Вимагає додаткової творчості

Важливо підкреслити, що деякі проблеми, виявлені в процесі дослідження, мають різну інтенсивність прояву в залежності від контексту діяльності конкретного ЗЗСО. Наприклад, у великих міських школах із достатнім фінансуванням технічна база загалом задовільна, але гостріше постає питання дисципліни й збереження мотивації учнів. Натомість у малих сільських закладах, де відсутній стабільний інтернет та сучасне обладнання, саме технічний аспект стає ключовим бар'єром. Аналіз інтерв'ю також показав, що частина керівників у таких умовах шукає альтернативні шляхи — використання

офлайн-матеріалів, домовленості з місцевими провайдерами, створення «точок доступу» на базі школи. Це свідчить про здатність управлінців адаптуватися до обставин, демонструючи креативність і гнучкість у виборі рішень. Таким чином, кількісні показники проблем поєднуються з якісними описами конкретних дій, що робить картину більш комплексною та цінною для вироблення рекомендацій.

Аналіз результатів дослідження показав, що керівники ЗЗСО в умовах змішаного навчання стикаються з низкою взаємопов'язаних викликів, серед яких найбільш значущими є технічна нерівність серед учнів, труднощі у підтриманні мотивації та дисципліни, емоційне вигорання педагогічного колективу, а також перевантаження адміністративними функціями. Порівняння даних анкетування та інтерв'ювання дозволило виявити як узагальнені тенденції, так і глибинні причини проблем, що часто залежать від типу закладу, рівня фінансування та соціального контексту.

Водночас, дослідження підтвердило наявність у керівників ЗЗСО гнучких управлінських стратегій, серед яких провідними є адаптивний, демократичний та трансформаційний підходи. Вони проявляються через активне залучення педагогів до прийняття рішень, пошук нестандартних рішень у кризових ситуаціях та підтримку позитивного психологічного клімату в колективі.

Застосування комбінації кількісних та якісних методів дослідження дало змогу сформулювати комплексну картину сучасного стану лідерства в освіті та визначити ключові напрями для подальшого вдосконалення управлінських практик, що стане основою для розробки практичних рекомендацій у наступному підпункті.

## 2.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності управління в умовах змішаної освіти

Управління в умовах змішаної форми навчання вимагає від керівника ЗЗСО нового рівня компетентності, стратегічного бачення та високої гнучкості. Запровадження змішаної моделі освіти супроводжується суттєвими організаційними, методичними, комунікаційними та психологічними викликами. Тому ефективне керівництво має ґрунтуватися не лише на традиційних управлінських функціях, а й на адаптивних практиках, які відповідають новим реаліям освітнього процесу.

Основними напрямками підвищення ефективності управління є [32]:

- забезпечення цифрової трансформації закладу;
- розвиток професійної автономії педагогів;
- формування команди на засадах довіри;
- гнучке планування та контроль;
- впровадження сучасних моделей освітнього менеджменту.

Схема 2.4 демонструє ключові напрями, які мають бути в фокусі управлінської діяльності керівника ЗЗСО для забезпечення якості освітнього процесу в умовах змішаної моделі.



## Рис. 2.4 Основні напрями вдосконалення освіти в умовах змішаної освіти[13]

Один з найбільш актуальних викликів — цифрова трансформація освітнього середовища. Більшість керівників ЗЗСО зазначають, що інтеграція цифрових технологій відбувається фрагментарно, а цифрова грамотність педагогів нерівномірна. У зв'язку з цим доцільно запровадити системні заходи з цифрової адаптації:

1. Регулярне підвищення кваліфікації педагогічного колективу з акцентом на цифрові інструменти для навчання та управління.
2. Призначення координатора цифрової трансформації в закладі.
3. Планування цифрової стратегії ЗЗСО на рівні річного плану роботи.

Таблиця 2.8

## Цифрові інструменти для ефективного управління освітнім процесом

Категорія інструменту	Приклад використання	Рекомендовані платформи
Відеозв'язок і конференції	Проведення педрад, консультацій, нарад	Zoom, Google Meet, Microsoft Teams
LMS-системи	Управління курсами, завданнями	Google Classroom, Moodle
Електронний документообіг	Звіти, розпорядження, комунікація	Власні CRM, Google Workspace
Моніторинг успішності учнів	Аналітика прогресу, зворотній зв'язок	Класні журнали, електронні щоденники
Формативне оцінювання	Тестування, опитування	Kahoot, Quizizz, Forms

Результати дослідження свідчать, що керівники, які впровадили подібні рішення, демонструють вищу ефективність у плануванні та організації освітнього процесу. Разом з тим, необхідною умовою є наявність підтримки з боку засновників, належного технічного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу.

Ще одним критично важливим елементом в ефективному управлінні ЗЗСО в умовах змішаного навчання є гнучке та адаптивне планування освітнього процесу. У зв'язку з частими змінами санітарно-епідеміологічної ситуації, технічними обмеженнями або індивідуальними потребами учнів, керівнику необхідно передбачати альтернативні сценарії організації навчання. Такі сценарії мають включати:

- перехід між очною, дистанційною та змішаною формами навчання;
- можливість використання асинхронних платформ у разі відсутності стабільного інтернету;
- забезпечення доступу до навчальних матеріалів для всіх здобувачів освіти.

Ключовим інструментом у цьому процесі стає адаптивний розклад навчальних занять, який має передбачати резервні години, змінні групи, гнучкі форми консультацій[23].

Таблиця 2.9

#### Форми адаптації навчального процесу у змішаному форматі

Напрямок адаптації	Опис
Гнучкий розклад	Можливість зміни годин та днів занять залежно від епідеміологічної ситуації
Асинхронне навчання	Надання доступу до відеолекцій, презентацій, тестів з можливістю виконання в зручний час
Ротаційна модель	Поділ класу на групи з почерговим відвідуванням школи
Комбіновані консультації	Поєднання онлайн- та офлайн-зустрічей з учнями
Віддалене оцінювання знань	Застосування електронних тестів, проєктних робіт, самооцінювання

Таблиця 2.9 демонструє приклади організаційної гнучкості, що дозволяє зберігати якість освітнього процесу навіть за нестабільних зовнішніх умов.

У цьому контексті надзвичайно важливою управлінською компетенцією є вміння здійснювати кризове планування. Під час пандемії COVID-19 керівники, які мали заздалегідь розроблені алгоритми дій у разі переходу на дистанційне навчання, демонстрували вищу ефективність та стійкість до стресових викликів. З огляду на це, рекомендовано мати план безперервного освітнього процесу, який включає:

- протоколи швидкого переходу на дистанційне навчання;
- резервні інструкції для педагогів і учнів;
- алгоритм внутрішньої комунікації під час надзвичайних ситуацій.

Успішне функціонування закладу загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання значною мірою залежить від того, наскільки керівник володіє сучасними управлінськими компетентностями[8]. Зміна формату освітнього процесу вимагає від очільника не лише класичних навичок організації, планування чи контролю, а передусім — здатності гнучко реагувати на виклики, впроваджувати цифрові інструменти, підтримувати команду в умовах стресу та швидко ухвалювати стратегічні рішення.

Ключовими компетентнісними сферами для керівника ЗЗСО в умовах змішаної освіти виступають: лідерство, цифрова грамотність, комунікація, антикризове управління, емоційна стійкість та аналітичне мислення. Ці компоненти не існують окремо, вони взаємопов'язані й формують цілісний управлінський потенціал.

Згідно з результатами анкетування, більшість керівників відносно високо оцінюють свої лідерські (82%) та комунікативні (76%) компетенції, а також здатність до аналітичного мислення (69%). Проте нижчі показники зафіксовано в категоріях цифрових навичок (65%), антикризових умінь (61%) та психоемоційної стійкості (58%).

*Таблиця 2.10*

Рівень сформованості управлінських компетентностей

Компетентність	% сформованості
Лідерські	82%
Комунікативні	76%
Аналітичні	69%
Цифрові	65%
Антикризові	61%
Психоемоційна стійкість	58%

Наведені дані засвідчують, що в умовах переходу до гнучких моделей навчання керівникам притаманна досить розвинена здатність до стратегічного мислення, ефективної комунікації та мотивації команди. Водночас цифрові навички та емоційна витривалість потребують додаткової уваги, що особливо важливо в періоди кризи або значного навантаження на педагогічний колектив.

Професійний розвиток управлінців у цих напрямках варто здійснювати не лише через формальне підвищення кваліфікації, а й шляхом участі у спільнотах практики, менторських програмах, а також через самоосвіту та колективну рефлексію. Не менш важливим є створення підтримувального середовища, в якому керівник має змогу обмінюватися досвідом, отримувати зворотний зв'язок і реалізовувати ініціативи без надмірного адміністративного тиску[17].

Слід також враховувати, що ефективність реалізації управлінських функцій значною мірою залежить від підтримки засновників, стабільного технічного забезпечення та вчасного оновлення освітньо-інформаційної інфраструктури. Без цих умов навіть найкращі управлінські рішення можуть не дати очікуваного результату.

Таким чином, формування компетентного керівника в умовах змішаної освіти — це не лише справа його особистої ініціативи, а й системна задача всієї освітньої політики, що потребує злагодженої співпраці між управлінцями, педагогами, державними структурами та професійними спільнотами[10].

В умовах змішаної освіти, коли педагогічний процес втрачає звичні форми організації, ефективна взаємодія між керівником і педагогічним

колективом набуває особливо важливого значення. Від якості цієї взаємодії залежить не лише рівень організованості процесу, а й мотивація вчителів, їх емоційна стійкість, здатність адаптуватися до нових викликів та підтримувати учнів.

Партнерська модель управління передбачає довіру, делегування, горизонтальні комунікації та врахування думки педагогів у прийнятті рішень. Керівник у такій системі виступає не стільки наглядачем, скільки фасилітатором, координатором, лідером думок. Він організовує обговорення, консультується з учителями, заохочує ініціативу та підтримує інновації.

Дослідження засвідчують, що відкритість керівника до діалогу є одним із ключових факторів психологічного комфорту колективу. На основі інтерв'ю з керівниками ЗЗСО виявлено, що ті управлінці, які залучають колектив до ухвалення управлінських рішень, мали менше проблем із опором змінам, технічною адаптацією та реалізацією нових освітніх форматів.

Ось деякі типові практики ефективної партнерської взаємодії, які були відзначені в результатах інтерв'ювання:

- Регулярні стратегічні сесії з педагогічним колективом щодо планування освітнього процесу;
- Створення робочих груп із числа вчителів для напрацювання цифрових рішень;
- Проведення анонімних опитувань для зворотного зв'язку щодо якості управлінських рішень;
- Спільна участь у підвищенні кваліфікації (вебінари, майстер-класи);
- Залучення педагогів до оцінки ризиків при переході на нові формати навчання.

З метою узагальнення практичних підходів до партнерської взаємодії керівників із педагогічними колективами, було проаналізовано інтерв'ю з управлінцями ЗЗСО. На основі контент-аналізу сформовано типові форми такої взаємодії, а також частоту їх згадування. Узагальнені результати подано в таблиці 2.11. Наведені дані свідчать про переважання демократичної

управлінської культури, що, своєю чергою, створює умови для розвитку професійної автономії вчителів. Коли педагоги відчувають свою причетність до важливих рішень, зростає їхня відповідальність, рівень довіри до керівництва та мотивація до вдосконалення.

Таблиця 2.11

Форми партнерської взаємодії в управлінні ЗЗСО (за результатами інтерв'ю)

Форма взаємодії	Частота згадувань у відповідях (%)
Колективне планування освітнього процесу	84%
Робочі групи для розробки нових рішень	76%
Анонімний зворотний зв'язок	63%
Спільне підвищення кваліфікації	58%
Участь у стратегічних нарадах	52%

Важливо зауважити, що така взаємодія не виключає ролі керівника як стратегічного лідера. Навпаки — саме він задає вектор руху, цінності та правила гри, а також забезпечує психологічну безпеку у процесі змін. Баланс між стратегічною ініціативою та відкритістю до колективного голосу — ключ до ефективного управління в умовах невизначеності.

У реаліях змішаного навчання цифрові інструменти перестали бути лише допоміжним засобом — вони стали структурним елементом навчально-виховного процесу та управлінської діяльності. Проте ефективне використання цифрових ресурсів вимагає від керівника не лише технічної грамотності, а й здатності до стратегічного планування цифрового середовища школи.

Управління цифровими ресурсами охоплює:

- планування та вибір платформ;
- інтеграцію сервісів у навчальний процес;
- контроль доступності та безпеки;
- цифрову підтримку вчителів і учнів;

- моніторинг результативності їх використання.

Згідно з результатами анкетування та інтерв'ю, 43% керівників ЗЗСО відзначають низький рівень цифрової компетентності педагогічного колективу як одну з головних перепон для реалізації змішаного навчання. Ще 38% респондентів вказують на відсутність єдиної цифрової політики школи — коли кожен клас, а подекуди й кожен учитель, використовує різні платформи, що створює хаос та плутанину для учнів і батьків.

Одним із ключових викликів для сучасного керівника є не лише впровадження цифрових інструментів, а й їх раціональне адміністрування. Цифрова трансформація школи має сприйматися не як разова акція з встановлення нових сервісів, а як безперервний процес інтеграції технологій у всі рівні освітнього та управлінського процесу. Для цього керівник має володіти базовою цифровою грамотністю, бути обізнаним у питаннях кібербезпеки та мати стратегічне бачення розвитку IT-інфраструктури закладу.

Таблиця 2.12

Типові помилки керівників під час організації цифрового середовища школи

Типова помилка	Можливі наслідки	Рекомендоване рішення
Відсутність уніфікованої платформи	Хаос у комунікації, зниження мотивації	Визначити та затвердити базову платформу на рівні ЗЗСО
Відсутність техпідтримки	Збої та нерозв'язані проблеми	Призначити відповідального IT-координатора
Ігнорування цифрового навчання вчителів	Педагоги уникають цифрових інструментів	Організувати регулярні внутрішні майстер-класи
Надлишкова кількість інструментів	Перевантаження та дезорієнтація	Оптимізувати цифрове середовище (3–5 ключових інструментів)

Першим кроком до ефективного управління цифровими ресурсами є проведення аудиту наявних інструментів та платформ. Це дозволяє визначити,

які рішення вже добре працюють, які потребують оновлення, а від яких варто відмовитися[5]. Наприклад, якщо школа паралельно використовує декілька несумісних сервісів для відеоконференцій, це створює плутанину та знижує ефективність комунікації.

Далі необхідно розробити політику єдиних стандартів користування цифровими платформами. Це включає затвердження офіційного набору інструментів (Google Workspace for Education, Microsoft Teams, Moodle тощо), встановлення правил доступу до даних, резервного копіювання та захисту інформації. Чітко прописані регламенти зменшують ризики витоку даних і підвищують цифрову безпеку[17].

Важливо, щоб керівник інвестував у підвищення цифрової компетентності педагогічного колективу. Це можна реалізувати через регулярні тренінги, менторські програми або обмін досвідом між вчителями, які вже впровадили успішні практики використання EdTech-рішень. Наприклад, варто запровадити щомісячні "цифрові п'ятниці", де вчителі діляться власними напрацюваннями щодо роботи з інтерактивними інструментами, сервісами тестування або електронними журналами.

Ще однією практичною порадою є створення внутрішньої цифрової бібліотеки та банку методичних матеріалів. Це не лише економить час педагогів, а й уніфікує підхід до викладання в умовах змішаного навчання. Доступ до такої бази має бути простим і захищеним, а її оновлення — систематичним.

Нарешті, керівнику слід запровадити систему моніторингу ефективності цифрових рішень. Це можуть бути як опитування вчителів та учнів, так і аналітика з використання платформ (відвідуваність, активність, прогрес учнів). Такий підхід дозволяє вчасно виявляти проблеми та оперативно вносити зміни.

*Таблиця 2.13*

Практичні поради для керівника ЗЗСО щодо ефективного управління  
цифровими ресурсами

Напрямок	Рекомендація	Очікуваний результат
Аудит цифрових ресурсів	Провести повну інвентаризацію наявних платформ, програм і обладнання	Визначення сильних і слабких сторін ІТ-інфраструктури
Уніфікація інструментів	Затвердити єдиний набір цифрових платформ для роботи педагогів і учнів	Зменшення хаотичного використання різних сервісів, підвищення ефективності
Цифрова грамотність персоналу	Організувати регулярні тренінги та обмін досвідом між педагогами	Підвищення компетентності колективу та якість дистанційних занять
Кібербезпека	Розробити політику захисту даних і доступу до шкільних ресурсів	Зниження ризиків витоку інформації
Внутрішня цифрова бібліотека	Створити централізовану базу методичних матеріалів та шаблонів	Економія часу, уніфікація навчального процесу
Моніторинг ефективності	Використовувати аналітику та зворотний зв'язок для оцінки роботи цифрових інструментів	Своєчасне виявлення проблем і корекція стратегії

Перед впровадженням нових технологій у заклад освіти керівнику важливо розпочати з ґрунтового аудиту наявних цифрових ресурсів. Це передбачає створення детального переліку всіх пристроїв, програм, підписок та платформ, що вже використовуються у школі. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання інструментів, своєчасно виявити застаріле обладнання, яке

уповільнює роботу, та визначити пріоритети для інвестування. Проведення аудиту доцільно здійснювати із залученням ІТ-фахівця та кількох педагогів, які активно користуються технологіями, щоб поєднати технічний і педагогічний погляди на ефективність ресурсів.

Важливим наступним кроком є уніфікація цифрових інструментів. Однією з найбільш поширених проблем у змішаному навчанні є хаотичне використання різних сервісів, що створює додаткове навантаження для учнів і вчителів. Формування єдиного цифрового середовища, наприклад на базі Google Workspace for Education чи Microsoft 365, спрощує доступ до матеріалів, зменшує кількість логінів і паролів, а також забезпечує стабільність роботи. Перед впровадженням доцільно провести внутрішнє опитування педагогів, щоб обрати найбільш зручну для колективу платформу[32].

Окрему увагу слід приділяти підвищенню цифрової грамотності персоналу. Технології працюють ефективно лише за умови, що колектив володіє необхідними навичками їх використання. Регулярні тренінги, мікрокурси, «вчительські хакатони» та обмін досвідом у форматі педагогічних зустрічей допомагають підтримувати належний рівень цифрової компетентності. Планування такого навчання варто здійснювати з урахуванням різного рівня підготовки вчителів, щоб уникнути зниження мотивації тих, хто має менше досвіду роботи з технологіями. Доцільним кроком є створення «цифрової дорожньої карти» підвищення кваліфікації педагогів на навчальний рік.

Не менш важливою складовою ефективного цифрового управління є забезпечення кібербезпеки. Захист даних набуває особливого значення в умовах, коли значна частина освітнього процесу відбувається онлайн. Керівнику варто розробити внутрішню політику доступу до ресурсів, використання паролів, резервного копіювання та збереження конфіденційної інформації. Ефективним рішенням є призначення відповідального за кібербезпеку та проведення дворазового на рік інструктажу для всіх працівників.

Створення внутрішньої цифрової бібліотеки значно полегшує роботу педагогів та сприяє узгодженості освітніх програм. Така бібліотека може містити методичні матеріали, шаблони уроків, інструкції та чек-листи, які зберігаються у хмарному сховищі з чіткою структурою та розмежованими рівнями доступу. Це забезпечує збереження напрацювань навіть у разі кадрових змін і сприяє ефективній комунікації в колективі.

Останнім елементом системного підходу є регулярний моніторинг ефективності використання цифрових інструментів. Збір зворотного зв'язку від учителів, учнів і батьків, а також аналіз статистики відвідувань, виконання завдань та активності в цифрових середовищах дає змогу об'єктивно оцінити, наскільки обрані технології сприяють підвищенню якості навчання. Раз на півріччя доцільно готувати аналітичний звіт із ключовими показниками та, за його результатами, коригувати стратегію розвитку цифрового середовища закладу освіти[17].

Розуміння ключових напрямів цифрової трансформації в управлінні закладом освіти потребує чіткої систематизації дій, які має виконати керівник. Візуалізація цих кроків допоможе побачити логіку процесу та взаємозв'язок між окремими етапами, що сприятиме ефективному плануванню та уникненню поширених помилок у впровадженні нових інструментів.

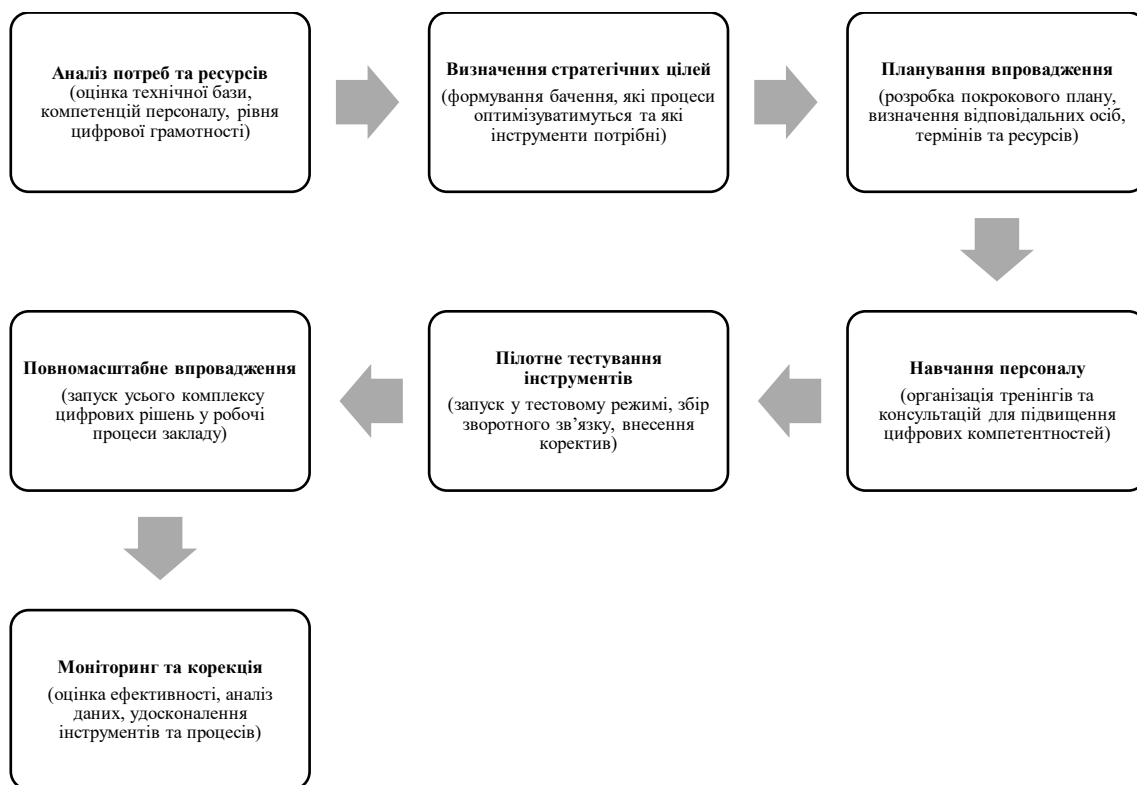


Рис. 2.5 – Етапи впровадження цифрових змін у ЗЗО[8]

Порушення логічної послідовності етапів цифрової трансформації може призвести до значних ускладнень у роботі закладу освіти. Наприклад, передчасне впровадження програмних рішень без попереднього аналізу потреб та ресурсів часто обертається неефективним використанням бюджету та низьким рівнем залученості педагогів. Ігнорування етапу навчання персоналу спричиняє ситуації, коли навіть технічно досконалі інструменти залишаються невикористаними або застосовуються поверхово, без реалізації їх повного потенціалу. Відсутність пілотного тестування підвищує ймовірність технічних збоїв у критичні моменти освітнього процесу, що негативно впливає на довіру з боку учнів, батьків та колективу.

Таким чином, дотримання чіткої логіки переходу від етапу до етапу не лише оптимізує процес упровадження змін, але й мінімізує ризики, пов'язані з організаційними, фінансовими та психологічними бар'єрами. Це особливо актуально в умовах змішаної освіти, де стабільність і гнучкість управлінських рішень мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей закладу.

Водночас практика впровадження цифрових інструментів у закладах загальної середньої освіти свідчить, що навіть найбільш мотивовані та прогресивні керівники можуть допускати помилки, які суттєво знижують ефективність трансформаційних процесів. Нерідко ці помилки пов'язані не стільки з браком ресурсів, скільки з відсутністю чіткої стратегії або системного підходу до змін. Для того щоб уникнути типових управлінських прорахунків та мінімізувати ризики, доцільно орієнтуватися на напрацьований досвід і рекомендації, узагальнені в таблиці нижче.

Таблиця 2.14

Типові помилки керівників під час цифрової трансформації школи та шляхи їх уникнення

Типова помилка керівника	Можливі наслідки	Рекомендований спосіб уникнення
Впровадження цифрових інструментів без аналізу потреб закладу	Нецільове використання ресурсів, відсутність відчутного ефекту	Проведення аудиту наявних ресурсів, опитування педагогів і технічного персоналу
Відсутність навчання педагогічного колективу	Низька залученість, формальне використання інструментів	Регулярні тренінги, наставництво, внутрішні майстер-класи
Ігнорування етапу тестування рішень	Технічні збої під час навчального процесу	Пілотне впровадження в окремих класах перед масштабуванням
Надмірна кількість цифрових платформ одночасно	Плутанина серед учнів і вчителів, зниження продуктивності	Вибір обмеженого набору інструментів із чітким функціоналом
Недооцінка ролі технічної підтримки	Затримки у вирішенні проблем, стрес у вчителів	Призначення відповідального ІТ-координатора або команди підтримки
Відсутність зворотного зв'язку з колективом і учнями	Невиявлені проблеми, зниження довіри	Регулярні опитування, збори, аналіз відгуків

Аналіз наведених рекомендацій свідчить, що успішна цифрова трансформація у закладах загальної середньої освіти є комплексним процесом, який вимагає не лише впровадження новітніх технологій, а й формування культури їх використання. Керівник має виступати ініціатором та координатором змін, забезпечуючи баланс між стратегічною далекоглядністю та оперативним реагуванням на поточні виклики. У цьому контексті важливим

є не лише технічне оснащення, а й системна підготовка педагогічного колективу, розробка єдиних стандартів цифрової взаємодії та підтримання постійного зворотного зв'язку. В умовах змішаної освіти такі підходи дозволяють підвищити гнучкість і стійкість управлінських процесів, забезпечити безперервність освітнього процесу навіть за наявності зовнішніх чи внутрішніх кризових ситуацій. Своєчасне виявлення та мінімізація ризиків, поєднані з ефективною комунікацією, здатні перетворити цифрові інновації з формальної вимоги на дієвий інструмент підвищення якості навчання та управління закладом.

Отже, підвищення ефективності управління в умовах змішаної освіти вимагає від керівника не лише чіткого розуміння сучасних управлінських концепцій, але й готовності впроваджувати нові підходи з урахуванням специфіки власного закладу. Практичні рекомендації, викладені у цьому розділі, демонструють, що успіх цифрової трансформації та оптимізації управлінських процесів залежить від комплексної взаємодії трьох ключових складових: технологічної інфраструктури, професійної компетентності персоналу та налагоджених комунікацій.

Реалізація таких підходів дає змогу створити гнучку, адаптивну та стійку модель управління, здатну ефективно функціонувати в умовах швидких змін освітнього середовища. Важливим чинником є також системність дій — від аналізу поточного стану до поступового впровадження інновацій і подальшого моніторингу їх ефективності.

У підсумку, керівник, який поєднує стратегічне бачення, компетентність у цифрових технологіях та орієнтацію на партнерську взаємодію з колективом, отримує не лише можливість оперативно реагувати на виклики, але й формує довготривалу конкурентну перевагу закладу освіти. Це дозволяє не просто пристосовуватися до умов змішаної освіти, а й активно використовувати її потенціал для підвищення якості освітніх послуг.

## 2.4 Алгоритм упровадження змін в управлінській діяльності ЗЗСО

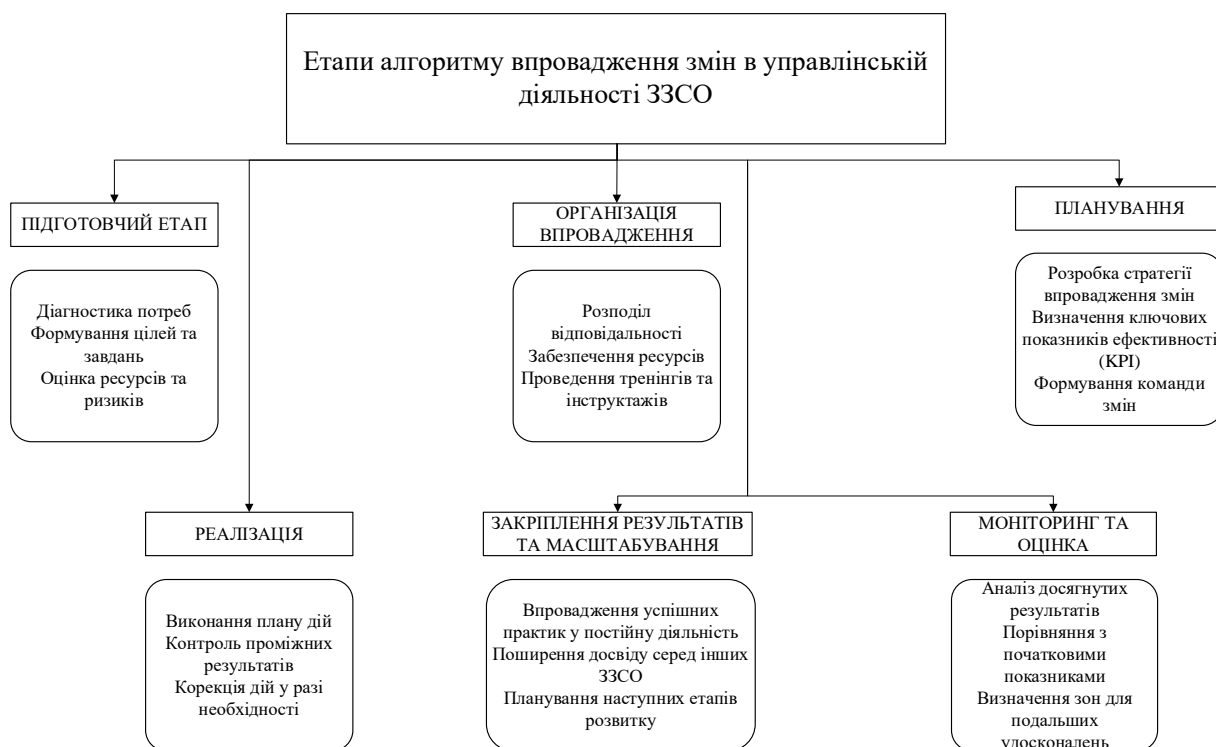
Упровадження змін в управлінській діяльності закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах змішаної освіти — це процес, який вимагає стратегічного бачення, системності та залучення всіх учасників освітнього процесу. У сучасних умовах, коли освітні моделі стають більш гнучкими, а цифрові технології інтегруються в повсякденну роботу школи, управлінцям необхідно діяти за чітким і водночас адаптивним алгоритмом, який дозволить уникнути хаотичних рішень та зменшити опір змінам.

В основі такого алгоритму лежить ідея послідовного та логічного переходу від виявлення потреб до моніторингу результатів реалізованих рішень. Він повинен враховувати як технічні й організаційні аспекти, так і психологічні чинники, зокрема рівень готовності педагогів, учнів і батьків до нових форм взаємодії.

Упровадження змін в управлінській діяльності закладу загальної середньої освіти потребує чіткого алгоритму, який би дозволяв уникнути хаотичних рішень, оптимально розподіляти ресурси та забезпечувати прогнозований результат. Ефективність таких змін значною мірою залежить від поетапної організації процесу, коли кожен наступний крок логічно впливає з попереднього. Для візуалізації цієї послідовності пропонується схема, що демонструє основні етапи алгоритму впровадження змін, починаючи з діагностики потреб і закінчуючи закріпленням досягнутих результатів.

Підготовчий етап є фундаментом усього процесу впровадження змін, адже саме на цьому етапі керівник закладу визначає ключові проблеми, оцінює

готовність колективу та ресурси, необхідні для реалізації задуманого. Він починається з комплексної діагностики поточного стану управлінської системи: аналізу внутрішніх процесів, рівня професійної компетентності працівників, наявності матеріально-технічної бази та цифрових ресурсів. Доцільно проводити анкетування педагогів, інтерв'ювання учнів і батьків, а також аналіз статистичних даних щодо результатів навчання та відвідуваності.



## 2.4 Етапи алгоритму впровадження змін в управлінській діяльності ЗЗСО

На цьому етапі важливо сформувати робочу групу, до якої можуть увійти заступники директора, вчителі-методисти, ІТ-координатор, представники батьківської громади. Такий мультидисциплінарний склад дозволяє врахувати різні точки зору й потреби, а також підвищує рівень залученості всіх учасників процесу[29].

Не менш важливим завданням є визначення стратегічних і тактичних цілей. Стратегічні цілі окреслюють кінцевий бажаний стан закладу після впровадження змін, а тактичні деталізують конкретні кроки на кожному етапі. У цей час керівнику варто продумати систему індикаторів успіху, які дадуть змогу вимірювати прогрес і своєчасно вносити корективи.

Окрему увагу слід приділити інформаційній підготовці колективу — презентації плану змін, роз'ясненню очікуваних результатів, обговоренню можливих ризиків. Прозоре інформування запобігає виникненню опору, знижує рівень тривожності та формує атмосферу довіри.

Таблиця 2.15

## Завдання та ризики підготовчого етапу впровадження змін у ЗЗСО

Завдання підготовчого етапу	Можливі ризики	Шляхи мінімізації ризиків
Проведення діагностики поточного стану закладу	Недостатня або упереджена інформація	Використання кількох методів збору даних (анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документації)
Формування робочої групи	Нерівномірний розподіл ролей, конфлікти	Чітке визначення функцій кожного учасника, затвердження регламенту роботи
Визначення стратегічних і тактичних цілей	Розмитість формулювань, невідповідність реальним ресурсам	SMART-формат цілей, попередня перевірка на досяжність
Розробка індикаторів успіху	Невимірюваність показників	Використання кількісних і якісних критеріїв оцінювання
Інформаційна підготовка колективу	Опір змінам, недовіра	Проведення презентацій, відкритих обговорень, залучення до ухвалення рішень

Представлені у таблиці завдання та ризики дозволяють системно підійти до підготовчого етапу, зменшивши ймовірність помилок на подальших кроках. Досвід управління освітніми змінами показує, що саме прорахунки у початковій фазі стають причиною провалів у реалізації навіть добре розроблених стратегій. Тому керівнику необхідно приділяти цьому етапу достатньо часу та ресурсів, формуючи максимально об'єктивну картину стану закладу і забезпечуючи командну підтримку запланованих дій. Чітке розуміння стартових умов, можливих загроз і шляхів їх нейтралізації допоможе уникнути непродуктивних витрат ресурсів та сприятиме формуванню єдиної управлінської позиції[9].

Після завершення підготовчого етапу впровадження змін у ЗЗСО одним із ключових завдань стає створення чіткого плану дій, який враховує реальні можливості закладу та потенційні ризики. Етап планування — це своєрідний міст між ідеєю та її практичною реалізацією, коли кожен крок має бути не лише обґрунтованим, але й послідовним. Тут особливо важливо, щоб розроблений план не був відірваним від повсякденної роботи школи, а гармонійно інтегрувався в її освітній та організаційний процес.

На цьому етапі керівник виступає не лише стратегом, але й модератором процесу, залучаючи до обговорення всі зацікавлені сторони — педагогічний колектив, представників батьківської громади, учнівське самоврядування[13].

Для того щоб зробити планування більш системним, доцільно структурувати інформацію у форматі таблиці, де відобразатимуться ключові завдання, строки їх виконання, відповідальні особи, необхідні ресурси та передбачені заходи з управління ризиками. Це не лише допомагає уникнути хаотичних дій, а й створює базу для подальшого моніторингу прогресу.

Після того як стратегічний план впровадження змін чітко сформований і узгоджений з усіма ключовими учасниками процесу, настає один із найвідповідальніших етапів - реалізація. Якщо підготовка та планування можна порівняти з проєктуванням міцного фундаменту, то етап реалізації - це безпосереднє зведення будівлі, коли кожен крок і кожна дія безпосередньо впливають на кінцевий результат.

*Таблиця 2.16*

План реалізації змін у ЗЗСО з урахуванням ризиків та ресурсів

Завдання	Термін виконання	Відповідальні	Необхідні ресурси	Можливі ризики	Заходи з мінімізації ризиків
Актуалізація освітньої програми	1 місяць	Заступник директора з НВР, методисти	Нормативні документи, методичні матеріали	Опір педагогів через додаткове навантаження	Проведення консультацій та тренінгів

Підвищення кваліфікації педагогів з ІКТ	2 місяці	Директор, IT-координатор	Онлайн-курси, тренінги, обладнання	Недостатня технічна база	Закупівля необхідного обладнання, адаптація графіків навчання
Оптимізація внутрішньої комунікації	1,5 місяці	Адміністрація, секретар	Платформи для командної роботи	Низький рівень цифрової грамотності окремих працівників	Індивідуальні консультації та наставництво
Запровадження системи моніторингу якості навчання	3 місяці	Заступник директора з НВР, психолог	Програмне забезпечення для аналітики	Опір змінам через додаткову звітність	Інтеграція моніторингу в існуючі звітні форми, автоматизація процесу

Варто наголосити, що навіть найдетальніший і найякісніший план втрачає свою цінність, якщо його впровадження супроводжується хаотичними діями, невчасними рішеннями або недостатнім контролем. Саме тому на цьому етапі роль керівника набуває особливої ваги: він має не лише організувати виконання запланованих завдань, але й оперативно реагувати на непередбачувані ситуації, які неминуче виникають у процесі змін.

Ключовими принципами ефективної реалізації є: узгодженість дій усіх учасників, чіткий розподіл відповідальності, постійний моніторинг результатів та гнучке коригування плану залежно від обставин. Особливої уваги потребує питання комунікації — регулярне інформування колективу про хід виконання робіт та досягнуті результати сприяє збереженню мотивації та зменшує ризик непорозумінь.

Важливо також забезпечити безперервну підтримку працівників у процесі впровадження нововведень — як технічну, так і методичну. Це допоможе уникнути перевантаження та підвищить рівень залученості кожного члена команди. Щоб зробити процес реалізації більш структурованим та контрольованим, доцільно застосувати інструменти поетапного відстеження виконання завдань і їх відповідності запланованим цілям[18]. Приклад такої організації представлений у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

## Ключові дії та інструменти на етапі реалізації змін у ЗЗСО

Етап/Напрямок діяльності	Конкретні дії	Відповідальні особи	Інструменти та ресурси	Очікуваний результат
Запуск процесу реалізації	Проведення установчої наради з колективом; уточнення плану дій	Керівник ЗЗСО, заступники	Презентаційні матеріали, оновлений план-графік	Єдність розуміння цілей та завдань серед учасників
Розподіл завдань і відповідальності	Призначення відповідальних за кожен напрямок	Керівник, керівники проектних груп	Організаційні накази, посадові інструкції	Чітка відповідальність за кожен етап роботи
Координація виконання	Регулярні робочі зустрічі; вирішення поточних проблем	Керівник, координатори	Онлайн-платформи для комунікації	Безперервність робочого процесу
Моніторинг і контроль	Збір звітів про виконання; порівняння з планом	Керівник, аналітик	Електронні таблиці, діаграми прогресу	Оперативне виявлення відставань та проблем
Коригування плану	Внесення змін до графіку та завдань з урахуванням нових обставин	Керівник, проектна група	Розширені плани-графіки, нові інструкції	Підвищення адаптивності процесу
Підтримка персоналу	Надання консультацій, технічної допомоги та психологічної підтримки	Адміністрація, IT-фахівці, психолог	Навчальні матеріали, методичні посібники, тренінги	Зменшення стресу та підвищення ефективності роботи
Проміжне оцінювання результатів	Аналіз досягнень на певних етапах; підбиття підсумків	Керівник, аналітик	Аналітичні звіти, обговорення на педрадах	Своєчасне виявлення сильних та слабких сторін

Аналіз етапу реалізації змін свідчить, що його успішність значною мірою залежить від чіткості розподілу відповідальності, системності моніторингу та здатності керівника оперативно вносити корективи в план дій. Представлені в таблиці напрями діяльності не існують окремо один від одного, а формують взаємопов'язану систему, де кожен елемент впливає на загальний результат. Наприклад, навіть детально розроблений план втрачає ефективність без належної координації, а якісна комунікація не компенсує відсутності

регулярного аналізу прогресу. Важливою умовою реалізації є наявність інструментів, які не лише полегшують контроль і комунікацію, а й забезпечують прозорість процесу для всіх учасників. У сучасних умовах цифровізації це можуть бути інтегровані освітні платформи, системи управління завданнями та аналітичні панелі, які дозволяють бачити динаміку змін у режимі реального часу.

Досвід успішних закладів демонструє, що поєднання гнучкості управління з дисципліною виконання плану створює оптимальні умови для досягнення цілей. Такий підхід дозволяє уникнути хаотичних рішень, зберігаючи при цьому адаптивність до непередбачених обставин, що особливо важливо для роботи в умовах змішаної освіти. Як тільки перші кроки з підготовки до впровадження змін завершені, а ключові учасники процесу ознайомлені з концепцією і баченням трансформації, настає період, коли теорія поступово переходить у практику. Саме на цьому етапі виявляються сильні та слабкі сторони розробленої стратегії, що вимагає від керівника високого рівня гнучкості й уміння адаптувати управлінські рішення до реальних освітнього процесу[18].

Етап корекції та оптимізації процесів є своєрідним "робочим майданчиком", де відбувається перевірка дієвості обраних рішень у реальних умовах. Це не лише технічне або організаційне коригування, а й постійний аналіз ефективності впроваджених дій, пошук шляхів підвищення результативності, усунення виявлених бар'єрів і вдосконалення взаємодії між усіма учасниками освітнього середовища. Щоб цей етап пройшов максимально ефективно, керівнику важливо спиратися на чіткі індикатори прогресу, прозорі механізми зворотного зв'язку та інструменти, які дозволяють своєчасно реагувати на будь-які відхилення від плану. Це створює умови для поступового наближення до стратегічних цілей і зменшує ризик накопичення критичних проблем. Для кращого розуміння ключових завдань і практичних інструментів цього етапу доцільно структурувати інформацію у вигляді узагальненої таблиці. Вона дозволяє системно побачити, які саме кроки мають бути

здійснені, які ресурси або методи при цьому використовуються, а також яких результатів можна очікувати в коротко- та середньостроковій перспективі. Такий формат не лише спрощує планування та контроль, а й сприяє підвищенню прозорості процесу змін для всіх учасників освітнього середовища.

Таблиця 2.18

Ключові завдання та інструменти етапу корекції та оптимізації процесів у ЗЗСО[10]

Завдання	Інструменти реалізації	Очікувані результати
Аналіз ефективності впроваджених змін	Опитування педагогічного колективу та учнів; моніторинг ключових показників якості освіти	Виявлення сильних і слабких сторін реалізованих заходів
Коригування плану впровадження	Робочі наради, стратегічні сесії, мозкові штурми	Актуалізований план дій, адаптований до реальних умов
Оптимізація розподілу ресурсів	Фінансовий аналіз; перерозподіл бюджету; використання цифрових інструментів обліку	Зменшення надмірних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів
Посилення внутрішньої комунікації	Створення внутрішніх інформаційних каналів (Google Workspace, Microsoft Teams, месенджери)	Швидкий обмін інформацією, підвищення згуртованості колективу
Усунення виявлених бар'єрів	Робота з фокус-групами, додаткове навчання, наставництво	Зменшення опору змінам, підвищення професійної компетентності педагогів
Підвищення мотивації учасників	Визнання досягнень, система заохочень, гнучкі графіки роботи	Зростання залученості та задоволеності працівників

Аналіз представлених даних свідчить, що на етапі корекції та оптимізації особливої уваги потребує баланс між швидкістю прийняття рішень і глибиною їх опрацювання. Надмірне затягування з аналізом може призвести до втрати темпу реалізації змін, у той час як поспішні кроки без достатньої перевірки можуть спричинити нові труднощі. Запровадження системи регулярних проміжних оцінок та активного зворотного зв'язку від педагогічного колективу дозволяє оперативно виявляти слабкі місця та своєчасно їх усувати. Крім того,

використання цифрових інструментів моніторингу й аналітики робить процес корекції більш прозорим і зрозумілим для всіх учасників освітнього процесу, що, своєю чергою, підвищує рівень довіри та мотивації до змін.

Наступним кроком у впровадженні змін в управлінську діяльність ЗЗСО є етап закріплення та масштабування результатів. Якщо попередні етапи були спрямовані переважно на створення умов та налаштування процесів, то на цьому етапі ключовим завданням стає перетворення отриманих напрацювань на стабільну частину управлінської системи. Мова йде не лише про формальне збереження досягнень, але й про їхнє глибоке інтегрування у щоденну діяльність закладу та поширення успішних практик на інші підрозділи, напрями роботи або навіть на рівень місцевої освітньої мережі.

Особливість цього етапу полягає у зміні фокусу: якщо раніше керівник був занурений у вирішення конкретних завдань та подолання проблем, то тепер він має діяти як стратег і наставник. У центрі уваги — підтримка досягнутих стандартів, запобігання відкату до старих моделей роботи та пошук нових можливостей для розвитку. Саме тут ефективними стають механізми внутрішнього наставництва, коли більш досвідчені педагоги допомагають колегам адаптуватися до нових підходів, а також створення системи внутрішнього аудиту, що дозволяє відстежувати сталість змін[5].

Після успішного закріплення та масштабування результатів, коли нові підходи вже інтегровані в повсякденну діяльність ЗЗСО, постає завдання не лише зберегти досягнуті показники, а й забезпечити їх розвиток у перспективі. Саме тут на перший план виходить фінальний етап алгоритму — моніторинг та довгострокова підтримка змін. Цей етап має стратегічне значення, адже навіть найефективніші управлінські рішення з часом можуть втратити свою актуальність, якщо їх не підкріплювати системою постійного спостереження та адаптації до нових умов. У сфері змішаної освіти, де технології, педагогічні методики та соціально-економічні чинники змінюються швидко, відсутність такого механізму може призвести до поступової деградації результатів.

Моніторинг передбачає впровадження регулярного збору даних щодо ключових показників діяльності закладу: ефективності навчального процесу, рівня залученості педагогів, технічної готовності та рівня задоволеності всіх учасників освітнього процесу. Паралельно важливо мати інструменти для своєчасного коригування — від оперативних нарад до стратегічних сесій, де приймаються рішення про оновлення планів і корекцію напрямів розвитку. Довгострокова підтримка змін базується на формуванні в колективі культури постійного вдосконалення. Це означає створення умов для ініціатив з боку педагогів, заохочення участі в професійних спільнотах, безперервне підвищення кваліфікації та розвиток цифрової компетентності. Завдяки цьому заклад не лише зберігає досягнуті позиції, а й постійно рухається вперед, ініціюючи інновації та утримуючи конкурентні переваги у сфері змішаної освіти.

Алгоритм упровадження змін в управлінській діяльності ЗЗСО, представлений у запропонованій моделі, дозволяє систематизувати управлінські дії та уникнути хаотичних рішень у складних умовах змішаної освіти. Його сила полягає в поєднанні стратегічного бачення з гнучкістю реагування на поточні виклики, що забезпечує збалансований розвиток закладу та підтримку інновацій. Кожен етап — від підготовки до довгострокового моніторингу — взаємопов'язаний і вимагає чіткого розуміння ролі керівника як координатора, мотиватора та гаранта якості освітнього процесу[37].

Таким чином, розроблений алгоритм упровадження змін в управлінській діяльності ЗЗСО забезпечує керівнику чітку орієнтирну систему дій, що дозволяє уникнути фрагментарності та хаотичності у процесі реформування. Кожен етап — від підготовчого аналізу до моніторингу довгострокових результатів — має власні завдання, інструменти та очікувані результати, що створює передумови для стабільного розвитку закладу. Водночас, важливо підкреслити, що алгоритм не є жорсткою інструкцією: він передбачає адаптацію до індивідуальних умов, ресурсних можливостей та специфіки конкретного колективу. Гнучке застосування цього підходу, у поєднанні з

постійною комунікацією із зацікавленими сторонами, формує культуру змін, яка здатна підтримувати інноваційний розвиток школи навіть в умовах невизначеності та швидких трансформацій освітнього середовища.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно розглянути проблему ефективного управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах змішаної форми навчання, яка у сучасних соціально-економічних умовах набула особливої актуальності. Актуальність цього питання зумовлена не лише викликами, пов'язаними з пандемією чи воєнними подіями, а й глобальними тенденціями до цифровізації та гнучкої організації освітніх процесів. Метою роботи було не лише виявлення специфічних викликів та бар'єрів, з якими стикаються керівники, а й розробка науково обґрунтованих рекомендацій і практичних інструментів для підвищення результативності управлінських процесів. При цьому дослідження проводилося з урахуванням як загальних закономірностей функціонування освітніх установ, так і унікальних особливостей роботи вітчизняних шкіл у кризових та післякризових умовах.

Відповідно до поставленої мети було вирішено низку завдань, що охоплювали теоретичний, аналітичний та практичний рівні. Теоретичний аналіз літератури та сучасних підходів до менеджменту освіти дозволив уточнити зміст понять «змішане навчання» та «управління освітньою установою в умовах гібридних моделей». Визначено, що ефективність функціонування закладу в умовах змішаної освіти залежить від поєднання стратегічного бачення керівника, здатності організовувати внутрішні процеси з урахуванням швидкої зміни зовнішніх обставин та вміння мобілізувати колектив на досягнення спільних цілей.

Поглиблений аналіз теоретичних джерел показав, що традиційні адміністративні підходи не завжди забезпечують належну гнучкість і швидкість реагування, необхідні для змішаного формату. На відміну від них, партисипативні моделі управління, які передбачають активне залучення педагогічного колективу до процесу прийняття рішень, сприяють підвищенню рівня залученості працівників і формуванню позитивного психологічного

клімату. Особливе місце займає концепція адаптивного лідерства, що дозволяє керівнику коригувати управлінські стратегії у відповідь на непередбачувані зміни, зберігаючи при цьому стратегічну спрямованість розвитку закладу.

Практична частина дослідження, що включала опитування та інтерв'ю з керівниками ЗЗСО, дала змогу зафіксувати реальний стан справ в управлінні змішаним навчанням. У ході дослідження були отримані якісні й кількісні дані, що дозволили не лише описати поточні проблеми, але й визначити їх глибинні причини. Результати показали, що найбільш поширеними труднощами є: недостатня технічна база та нестабільне інтернет-з'єднання в учнів і педагогів, складність підтримання дисципліни та мотивації під час дистанційних сесій, емоційне та професійне вигорання вчителів, а також перевантаженість керівників через одночасне виконання адміністративних, організаційних і психологічних функцій. Окремо було встановлено, що ці фактори часто взаємопов'язані: наприклад, нестача технічних ресурсів посилює стрес і знижує мотивацію, а перевантаження керівників ускладнює впровадження нових управлінських практик.

Виявлено, що рівень успішності впровадження змішаного навчання прямо корелює з попередньою готовністю закладу до змін, наявністю чіткої стратегії розвитку та системою внутрішнього моніторингу якості освітнього процесу. Важливим здобутком дослідження стало формування комплексу практичних рекомендацій для керівників ЗЗСО, які можуть бути використані як дорожня карта в умовах змішаного навчання. Розроблені інструменти включають рекомендації з розвитку управлінських компетентностей керівника, алгоритм упровадження змін в управлінській діяльності, а також системи моніторингу та оцінювання результатів. У роботі особливу увагу приділено ефективному управлінню цифровими ресурсами, що в сучасних умовах є базовим чинником забезпечення якості освітнього процесу.

Алгоритм упровадження змін, запропонований у розділі 2.4, має чітку етапність — від підготовки й діагностики поточного стану закладу до закріплення результатів та довгострокового моніторингу. Така

структурованість дозволяє керівнику не лише планувати дії на кожному етапі, а й завчасно передбачати ризики та готувати механізми їх подолання. Особливо цінним є те, що алгоритм може бути адаптований під індивідуальні умови конкретного ЗЗСО, враховуючи як матеріально-технічні ресурси, так і кадровий потенціал. Дослідження підтвердило, що в умовах змішаної освіти успішне управління неможливе без інтеграції трьох ключових напрямів: стратегічного планування, цифрової трансформації та розвитку партнерських взаємин у колективі. Саме синергія цих складових створює передумови для досягнення високих освітніх результатів, підвищення мотивації вчителів і формування позитивного іміджу закладу в громаді.

Наукова новизна роботи полягає у поєднанні сучасних теоретичних підходів до управління освітою з конкретними, практично орієнтованими інструментами, які можуть бути впроваджені вже зараз. У більшості досліджень питання змішаного навчання розглядається переважно з точки зору педагогічних технологій або організації освітнього процесу, тоді як у даній роботі зроблено акцент на управлінських механізмах, які є не менш вирішальними для кінцевого успіху.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання напрацьованих рекомендацій як методичного посібника для керівників ЗЗСО, що працюють у змішаному форматі. Представлені схеми, таблиці та алгоритми можуть бути інтегровані в програми підвищення кваліфікації керівників, використані під час стратегічних сесій, внутрішніх нарад або семінарів з командоутворення. Запропоновані інструменти мають гнучку структуру і можуть адаптуватися до специфіки конкретної школи — від сільських малокомплектних закладів до великих міських ліцеїв. Це робить їх цінними як у звичайних умовах, так і в періоди кризових змін, коли швидкість і якість управлінських рішень визначають ефективність функціонування всієї освітньої системи на місцевому рівні. Разом із тим, проведене дослідження відкрило низку питань, які потребують подальшого вивчення. Серед них — пошук оптимальних моделей співпраці між адміністрацією та батьківською

громадою у змішаному форматі, розробка адаптивних методів оцінювання ефективності управлінських рішень, а також вивчення впливу цифрової трансформації на довгострокову мотивацію педагогів. Подальші дослідження в цьому напрямі можуть стати основою для створення комплексних програм модернізації управління освітою на національному рівні.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що ефективне управління ЗЗСО в умовах змішаної освіти — це багатовимірний процес, який вимагає від керівника гнучкості, стратегічного мислення, високого рівня комунікативної культури та готовності до постійного самовдосконалення. Запропоновані в роботі підходи та рекомендації спрямовані на те, щоб надати керівникам чіткі орієнтири й інструменти, здатні підвищити стабільність і результативність роботи закладу навіть в умовах високої невизначеності.

Таким чином, дослідження не лише підтвердило актуальність і складність проблеми, а й надало практичні механізми її вирішення, які можуть стати основою для подальшого розвитку управлінської культури в освіті та підвищення якості освітніх послуг у цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бех І. Д. Виховання особистості : у 2 кн. К. : Либідь, 2003. Кн. 1. 280с.
2. Боднар А. І. Лідерство як чинник розвитку закладу освіти. Тернопіль : ТНПУ, 2019. 214 с.
3. Васильєва О. В. Управління змінами в освітніх організаціях : монографія. Харків : Основа, 2020. 276 с.
4. Ващенко Л. С. Сучасні підходи до розвитку управлінської компетентності керівників закладів освіти. Київ : Педагогічна думка, 2018. 198с.
5. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с.
6. Гриньова В. М. Лідерство у системі управління закладом загальної середньої освіти. Полтава : Аструя, 2021. 224 с.
7. Державна національна програма «Освіта. Україна ХХІ століття». К. : Райдуга, 1994. 61 с.
8. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
9. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
10. Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії. Черкаси : Вид. від. ЧНУ, 2008. 608 с.
11. Калініна Л. М. Менеджмент в освіті. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
12. Кремень В. Г. Філософія управління освітою. Київ : Знання, 2007. 485с.
13. Крисюк С. В. Управління змінами в системі загальної середньої освіти. Харків : Основа, 2016. 256 с.

14. Левченко Т. І. Емоційний інтелект керівника школи. Київ : Педагогічна думка, 2019. 196 с.
15. Лук'янова Л. Б. Лідерство в освіті : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2018. 312 с.
16. Ляшенко О. І. Якість освіти: управлінський аспект. Київ : Генеза, 2011. 240 с.
17. Мороз О. Г. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2010. 344 с.
18. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. К. : МОН України, 2013. 48 с.
19. Пуховська Л. П. Лідерство як чинник підвищення ефективності управління освітою. Київ : Педагогічна думка, 2015. 188 с.
20. Романенко О. В. Теорія і практика освітнього менеджменту. Київ : КНЕУ, 2014. 352 с.
21. Сисоєва С. О. Освітній менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 300 с.
22. Сорочан Т. М. Управлінська компетентність керівника закладу освіти : монографія. Луганськ : Альма-матер, 2005. 360 с.
23. Третько В. Лідерство і управління в освіті: сучасні виклики. Ужгород : Говерла, 2020. 212 с.
24. Федоренко С. В. Змішане навчання: виклики та перспективи. Київ : Освіта, 2021. 248 с.
25. Хоружа Л. Л. Адаптивне лідерство в умовах трансформації освіти. Харків : Основа, 2020. 220 с.
26. Червінська І. О. Менеджмент освітніх змін. Київ : Педагогічна думка, 2019. 192 с.
27. Шевченко С. М. Інноваційний розвиток шкіл в умовах Нової української школи. Полтава : Астроя, 2019. 230 с.
28. Юрчук О. П. Лідерство і управління персоналом в освіті. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 288 с.

29. Bass B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press, 1985. 256 p.
30. Burns J. M. *Leadership*. New York : Harper & Row, 1978. 530 p.
31. Bush T. *Theories of Educational Leadership and Management*. London : SAGE, 2011. 352 p.
32. Day C., Sammons P., Hopkins D., Harris A. *Successful School Leadership*. Maidenhead : Open University Press, 2016. 240 p.
33. Fullan M. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco : Jossey-Bass, 2001. 208 p.
34. Goleman D. *Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.
35. Vientseva N., Petryk K., Mukhina T., Koval K., Lesyk A., Popova O., Fatianova T. THE ROLE OF LEADERSHIP QUALITIES OF THE MANAGEMENT IN PRESERVING AND ENSURING THE FUNCTIONALITY OF RELOCATED UKRAINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS DURING THE WAR *Problems and Perspectives in Management*, Volume 23, Special Issue, 2025. P. 1-21 Harris A. Distributed Leadership in Schools: Leading or Misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 2004. Vol. 32(1). P. 11–24.
36. Hargreaves A., Fink D. *Sustainable Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 286 p.
37. Leithwood K., Jantzi D. Transformational School Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 2000. Vol. 36(4). P. 701–726.
38. Leithwood K., Riehl C. *What We Know about Successful School Leadership*. Philadelphia : Temple University, 2003. 44 p.
39. Marzano R. J., Waters T., McNulty B. *School Leadership that Works: From Research to Results*. Alexandria : ASCD, 2005. 196 p.
40. Northouse P. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks : SAGE, 2019. 499 p.

41. Jobinson V. M. J., Lloyd C. A., Rowe K. The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 2008. Vol. 44(5). P. 635–674.
42. Spillane J. P. *Distributed Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 256 p.
43. Yukl G. *Leadership in Organizations*. New York : Pearson, 2013. 672 p.