



УДК 373.5.018.4-047.64

DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2025-110-15>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІШАНИМ НАВЧАННЯМ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Карташова Любов Андріївна,
доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри освіти дорослих та цифрових технологій
*ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії
педагогічних наук України*
lkartashova@ua.fm
orcid.org/0000-0002-1270-4158

Новоселецький Дмитро Геннадійович,
аспірант кафедри освіти дорослих та цифрових технологій
*ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії
педагогічних наук України*
novoseletskiy.study@gmail.com
orcid.org/0000-0003-1515-4902

Мета. Обґрунтування організаційно-педагогічних засад управління змішаним навчанням у закладах загальної середньої освіти в умовах цифровізації та динамічних соціально-політичних трансформацій. Розкрито актуальність дослідження в контексті викликів, спричинених пандемією COVID-19 і воєнним станом, що стимулювали перегляд традиційних моделей освітнього процесу.

Методи. Дослідження ґрунтується на системному та діяльнісному підходах, використано методи контент-аналізу, порівняльного аналізу, а також узагальнення практичного досвіду впровадження змішаного навчання. Визначено взаємозв'язки між управлінськими стратегіями в освіті та сучасними HR-підходами, адаптованими до шкільного контексту.

Результати. Сформульовано ключові компоненти організаційно-педагогічного забезпечення управління змішаним навчанням: гнучке планування освітнього процесу; підвищення цифрової компетентності педагогів; розвиток автономії й відповідальності вчителів; співпраця з батьками й учнями; ефективне використання цифрових платформ; формування системи оцінювання результатів навчання; дотримання принципів цифрової етики. Виявлено суперечності між необхідністю модернізації управління освітою та консерватизмом управлінських підходів у закладах загальної середньої освіти. Акцентовано на важливості створення інтегрованого цифрового середовища, що забезпечує персоналізацію освітнього процесу та оперативний моніторинг його результатів.

Висновки. Запропоновані підходи до управління змішаним навчанням базуються на принципах інклюзивності, гнучкості, цифрової трансформації та педагогічного лідерства. Визначені засади сприяють формуванню адаптивного освітнього середовища, здатного оперативно реагувати на зовнішні виклики. Перспективи подальших досліджень пов'язані з проектуванням цілісної моделі управління освітнім процесом у ЗЗСО, орієнтованої на сталий розвиток та інноваційність.

Ключові слова: організаційно-педагогічні засади; змішане навчання; загальна середня освіта; цифрові інструменти; управління освітнім процесом; цифрова компетентність.

ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL PRINCIPLES OF MANAGING BLENDED LEARNING IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

Kartashova Liubov Andriivna,
Dr. of Pedagogical Sciences, Professor,
*SIHE “University of Educational Management” of the National Academy
of Educational Sciences of Ukraine*
lkartashova@ua.fm
orcid.org/0000-0002-1270-4158



Novoseletskiy Dmytro Hennadiiovych,
PhD student at the Department of Adult Education and Digital Technologies,
State Higher Educational Institution "University of Educational Management"
of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine

novoseletskiy.study@gmail.com
orcid.org/0000-0003-1515-4902

Purpose. To substantiate the organizational and pedagogical principles of managing blended learning in general secondary education institutions under conditions of digitalization and dynamic socio-political transformations. The relevance of the study is justified in the context of challenges posed by the COVID-19 pandemic and martial law, which have prompted a reconsideration of traditional educational process models.

Methods. The research is based on systemic and activity-based approaches, employing methods of content analysis, comparative analysis, and generalization of practical experience in implementing blended learning. The interrelations between educational management strategies and modern HR approaches adapted to the school context are identified.

Results. Key components of organizational and pedagogical support for managing blended learning have been formulated: flexible planning of the educational process; enhancement of teachers' digital competence; development of teacher autonomy and responsibility; cooperation with parents and students; effective use of digital platforms; formation of an assessment system for learning outcomes; adherence to principles of digital ethics. Contradictions between the need to modernize education management and the conservatism of management approaches in general secondary education institutions have been revealed. Emphasis is placed on the importance of creating an integrated digital environment that ensures the personalization of the educational process and real-time monitoring of its results.

Conclusions. The proposed approaches to managing blended learning are based on the principles of inclusivity, flexibility, digital transformation, and pedagogical leadership. The defined principles contribute to the formation of an adaptive educational environment capable of promptly responding to external challenges. Prospects for further research are related to the design of a comprehensive model for managing the educational process in general secondary education institutions, oriented toward sustainable development and innovation.

Keywords: *organizational and pedagogical principles; blended learning; general secondary education; digital tools; educational process management; digital competence.*

Вступ. У сучасних соціокультурних та політичних умовах система загальної середньої освіти України зазнає значного трансформаційного тиску. Пандемія COVID-19 та воєнний стан стали потужними тригерами для переосмислення організації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО). Ці обставини виявили як вразливість традиційних моделей навчання, так і потребу в гнучких, адаптивних підходах до організації освітнього середовища. Одним із таких рішень стало запровадження змішаного навчання як інноваційної освітньої практики, що дозволяє поєднувати очні й дистанційні форми навчання з опорою на сучасні цифрові технології.

Змішане навчання не лише сприяє забезпеченню доступності та безперервності освітнього процесу, а й актуалізує питання ефективного управління цим процесом в умовах змін. У контексті сталого розвитку освіти особливого значення набуває впровадження організаційно-педагогічних засад, що забезпечують цілісність, якість та інклюзивність освітнього середовища, враховуючи потреби всіх учасників освітнього процесу.

З позиції сучасних управлінських підходів, концепція сталого розвитку передбачає орієнтацію на довгострокові цілі, відповідальне ставлення до людського капіталу та здатність організацій адаптуватися до зовнішніх викли-

ків. Як зазначено в дослідженні (Barrena-Martinez, Foncubierta-Rodriguez, & Mohammed, 2024: 1), організаційна здатність до сталого розвитку значною мірою залежить від HR-політик, стратегій та практик, що формують середовище для працівників. Перенесення цієї логіки в сферу управління освітою дозволяє розглядати заклад освіти як соціальну організацію, що має забезпечити сталість освітнього розвитку на основі педагогічного лідерства, цифрової трансформації та культурної гнучкості.

Управлінські дії керівництва закладу освіти для реалізації технології дистанційного навчання, зокрема різних моделей змішаного навчання, під час організації здобуття освіти за різними формами ще *не є усталеними*. Прийняття рішення про змішане навчання та його ефективна реалізація, зокрема прийняття управлінських рішень, як на рівні учителя, так і на рівні керівника закладу освіти також супроводжується низкою проблемних питань. Сам цей процес, на нашу думку, може бути реалізований і підтримуватися з використанням цифрових технологій, проте шляхи розв'язання цієї задачі є мало дослідженими.

Технічну реалізацію взаємодії між адміністрацією закладу та педагогічним колективом може забезпечити будь-яка сучасна система



управління навчанням. Проте вимагає оптимізації відповідний набір цифрових інструментів.

Таким чином, основна увага під час розроблення та впровадження систем змішаного навчання має бути спрямована на розгляд проблеми управління освітнім процесом, моніторингу якості освіти, інтеграції механізмів упровадження елементів очного, заочного, дистанційного, мережного та індивідуального навчання з механізмами *цифрового спілкування та комунікації із зовнішніми системами*.

Аналіз стану використання цифрових технологій в управлінні навчанням та практики змішаного навчання у закладах загальної середньої освіти дозволяє констатувати низку суперечностей між:

- потребою суспільства у високому рівні управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти та незначним залученням для цього цифрових технологій;
- необхідністю інформатизації діяльності керівників закладів освіти, впровадження у освітній процес сучасних комп'ютерно орієнтованих моделей управління і недостатньою розробленістю відповідних теоретичних і методичних основ;
- необхідністю підвищення ефективності змішаного навчання і консервативними методами управління освітнім процесом.

Мета статті: обґрунтування організаційно-педагогічних засад управління змішаним навчанням у ЗЗСО.

1. Теоретичне обґрунтування проблеми змішаного навчання. Змішане навчання передбачає інтеграцію традиційних методів із цифровими технологіями, що сприяє персоналізації освітнього процесу, підвищенню залученості учнів і створенню адаптивного освітнього середовища.

Зокрема, змішане навчання у сучасному освітньому контексті розглядається як інтегративна модель, що поєднує традиційні педагогічні підходи з можливостями цифрових технологій, сприяючи створенню адаптивного, персоналізованого та інклюзивного освітнього середовища. Як підкреслюють О. Liashenko et al. (2024), цифрове освітнє середовище сучасного закладу загальної середньої освіти формує кіберфізичну освітню екосистему, яка забезпечує інтерактивність, гнучкість та можливість адаптації освітнього процесу до індивідуальних потреб кожного здобувача освіти. Одним з ключових принципів такої трансформації визначено персоналізацію навчання, що реалізується через використання інноваційних цифрових платформ, аналітики даних та навчальних модулів, орієнтованих на здібності і темп опанування матеріалу кожним учнем. Окрім того, зауважується, що саме поєднання онлайн-інструментів із традиційними формами викладання сприяє активному залученню

учнів до навчального процесу, підвищуючи їхню мотивацію і залученість (Liashenko et al., 2024: 2). У свою чергу, О. Ovcharuk (2024) підкреслює, що цифрові освітні середовища, особливо в умовах дистанційного чи змішаного формату навчання, не лише забезпечують доступ до освітніх ресурсів, але й формують основу для розвитку цифрових компетентностей, що є невід'ємною складовою сучасного навчання. Ці середовища дозволяють педагогам організовувати навчання відповідно до потреб цільової аудиторії, що особливо важливо в умовах кризових ситуацій, зокрема війни чи пандемії, коли адаптивність і інклюзивність освітнього процесу набувають пріоритетного значення (Ovcharuk, 2024: 3).

Змішане навчання може розглядатися як педагогічна модель, що поєднує в собі переваги очного та дистанційного форматів із активним використанням інформаційно-комунікаційних технологій. В. Білецький, І. Войтович та інш. (2022) зазначають, що впровадження ІКТ у змішаному навчанні дозволяє суттєво підвищити рівень індивідуалізації та диференціації навчального процесу, активізувати самостійну пізнавальну діяльність студентів, а також розвивати їхню інформаційну культуру. Особлива увага приділяється ролі викладача як проєктувальника цифрово-орієнтованого освітнього середовища, що передбачає послідовне поєднання синхронних (вебінари, відеозустрічі) та асинхронних (форуми, тести, самостійна робота) форм взаємодії. Автори (Biletskyi et al., 2022: 4) підкреслюють ефективність таких платформ, як Google Meet і Google Classroom, які забезпечують гнучкість, інтерактивність і зворотний зв'язок у змішаному навчанні. Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології не лише модернізують традиційний освітній процес, а й сприяють персоналізації навчання, формуванню навичок саморегульованого навчання та адаптації до потреб цифрового суспільства.

Змішане навчання як освітня технологія дедалі частіше постає як ефективне поєднання традиційних методів та цифрових інструментів, що сприяє персоналізації та адаптації освітнього процесу. У дослідженні А. Кононенка та І. Смирнової (2023) доведено, що інтеграція онлайн-платформ (Moodle, Google Classroom), використання симуляторів (Cisco Packet Tracer, NS-3), а також формування навчальних моделей, зокрема ротаційної, забезпечують учням більшу автономію та контроль над власним навчанням. Це дозволяє гнучко адаптувати темп, місце та формат здобуття знань, що підвищує мотивацію та залученість. Автори також наголошують, що ефективність змішаного навчання значною мірою залежить від поєднання очного викладання з цифровими технологіями, які сприяють візуалізації навчального матеріа-



лу, більш глибокому засвоєнню знань і розвитку практичних навичок. Особлива увага приділяється необхідності формування стратегій, які б дозволяли уникнути зниження якості навчання, наприклад, через неякісний контент або відсутність підтримки з боку викладачів (А. Кононенко, І. Смирнкової, 2023: 5). У такому підході реалізується ключовий принцип змішаного навчання – створення адаптивного середовища, зорієнтованого на потреби та індивідуальні особливості здобувача освіти.

Монографія «Дистанційне навчання в системі професійно-технічної освіти» (Ягупов та ін., 2019: 6) репрезентує узагальнений погляд на розвиток дистанційного компоненту в освіті та висвітлює широкі можливості цифрових технологій для створення адаптивного, гнучкого та особистісно орієнтованого освітнього середовища. Хоча основна увага в ній зосереджена на підготовці кваліфікованих робітників, окремі теоретичні положення можуть бути застосовані до змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти. Зокрема, автори підкреслюють значення суб'єктності учнів – здатності до самостійного планування та організації власного навчального процесу, що є ключовим чинником ефективної персоналізації освіти. У монографії обґрунтовано, що інтеграція традиційних та цифрових підходів в освіті не лише підвищує гнучкість навчального процесу, а й сприяє формуванню автономії, рефлексії, а також розвитку внутрішньої мотивації учнів. Висвітлені принципи індивідуалізації, адаптивності, когнітивної комунікації та освітньої рефлексії у дистанційній формі навчання створюють передумови для впровадження аналогічних практик у змішаному навчанні. Важливим є акцент на алгоритмізації навчального процесу та використанні мультимедійних платформ, що дозволяють забезпечити диференційовану підтримку учнів з різними навчальними потребами. Водночас підходи, орієнтовані на розвиток професійних навичок, потребують переосмислення для загальноосвітнього контексту, де головна мета полягає у формуванні базових компетентностей, а не фахової підготовки. Незважаючи на це, ідеї щодо гнучкого доступу до навчальних ресурсів, використання електронних курсів, підтримки пізнавальної присутності та забезпечення мотиваційного супроводу учнів можуть ефективно трансформуватись у стратегії управління змішаним навчанням в загальноосвітніх закладах.

Отже, ґрунтуючись на таких принципах впровадження цифрових технологій, як: централізація (об'єднання ключових процесів, знань та ресурсів в одній системі), автоматизація (використання ІТ-рішень для оптимізації процесів), простота і легкість (розробка зручних для користувачів інструментів і рішень) та концентрація у сенсі зосередження зусиль,

сучасні HR-підходи нами покладені у теоретичні основи управління змішаним навчанням у закладі загальної середньої освіти.

Висновки дослідників (Bersin, 2016a: 7; Bersin, 2016b: 7) підкреслюють ефективність нових підходів до управління персоналом для збереження конкурентоспроможності. Дж. Берсін передбачив глибокі трансформації в управлінні персоналом, пов'язані з: переходом до, так званої, мережевої організації, де ключову роль відіграють гнучкість, швидкість адаптації та постійне навчання; цифровізацією середовища, що змінює моделі пошуку роботи та підвищення кваліфікації; впровадженням набутого досвіду (learning in the flow of work), коли навчання інтегрується безпосередньо в робочий процес. У контексті управління змішаним навчанням, ці ідеї мають безпосереднє застосування: змішане навчання вимагає гнучких форм організації освітнього процесу, інтеграція навчання в повсякденну діяльність учнів через цифрові середовища виявляється доволі продуктивною, а цифрова трансформація освітнього менеджменту втілюється у використанні LMS, Google Workspace на ін.

Дослідження Дж. Берсіна надають організаційно-педагогічну рамку, яка може бути адаптована до ЗЗСО для формування інноваційної моделі управління, зокрема: аналітика у прийнятті рішень – це використання освітньої аналітики для моніторингу та коригування освітнього процесу, а індивідуалізація траєкторій учнів – це продовження ідей персоналізоване навчання, коли учнівський досвід стає новим орієнтиром якості освіти.

Управління змішаним навчанням у закладі загальної середньої освіти передбачає інтеграцію традиційних та цифрових методів навчання, що узгоджується з концепціями цифровізації в управлінні бізнес-компаніями. Крім того, діджиталізація HR-процесів у бізнесі може бути адаптована до освітнього контексту, де ключовим завданням є створення гнучких і адаптивних освітніх середовищ, що відповідають сучасним вимогам. Подібно до трансформацій в управлінні персоналом через впровадження цифрових технологій, управління змішаним навчанням вимагає використання цифрових інструментів для оптимізації освітнього процесу. Це включає автоматизацію адміністративних процесів, таких як відстеження прогресу учнів і планування навчання, що забезпечує більш ефективне управління навчальними ресурсами та персоналізований підхід до навчання.

Цифровізація в HR сприяє підвищенню якості аналізу даних і прийняття рішень у реальному часі, що може бути застосовано для моніторингу успішності та адаптації навчальних програм учнів відповідно до їхніх потреб. Використання великих даних та аналітики у сфері



управління персоналом аналогічно може бути застосоване для аналізу освітніх результатів, дозволяючи педагогам створювати індивідуальні освітні результати.

Також, як і в HR-Digital, у змішаному навчанні важливою є розробка інтегрованих стратегій, які охоплюють як традиційні методи викладання, так і сучасні технологічні рішення. Впровадження мобільних додатків, платформи для онлайн-навчання та використання віртуальної реальності може значно посилити взаємодію між учнями та вчителями, зробити навчання більш інтерактивним та вмотивованим.

Моделі змішаного навчання: ротаційна, гнучка, індивідуальна траєкторія та ін., поєднання очної та дистанційної форм навчання з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (SQE, 2022: 9; NUS, 2023: 10; Кисельова, 2022: 11) є основою для стратегічного планування діяльності закладу освіти, також, покладено в основу нашого дослідження. Безсумнівно, змішане навчання стимулює інновації в освітньому процесі. Управління цим процесом включає створення умов для впровадження інноваційних технологій, адаптації до нових викликів цифрової освіти, неперервних змін у техніко-технологічних, педагогічних та організаційних аспектах.

2. Методологія та методи. Методологічною основою став системний та діяльнісний підходи, що надали можливості проаналізувати організаційно-педагогічні засади управління змішаним навчанням. Нами було застосовано якісні методи аналізу, зокрема: теоретичний аналіз та узагальнення наукових публікацій українських і зарубіжних дослідників щодо питань організації змішаного навчання, цифровізації освітнього процесу та цифрової компетентності педагогів; контент-аналіз освітніх стратегій і практичних рекомендацій керівникам закладів освіти; рефлексивний аналіз власного педагогічного досвіду.

3. Результати та дискусії. Результати проведеного аналітичного огляду та теоретичного обґрунтування проблеми змішаного навчання дозволяють виокремити організаційно-педагогічні засади управління змішаним навчанням: Гнучке планування освітнього процесу в умовах змішаного навчання, підвищення цифрової компетентності педагогів, автономія та відповідальність педагогів, співпраця з батьками та учнями, використання сучасних цифрових платформ, оцінювання результатів навчання та дотримання цифрової етики та забезпечення інформаційної безпеки. Розглянемо детально кожну із позицій більш детально.

А. Гнучке планування освітнього процесу в умовах змішаного навчання – ефективне управління має забезпечувати створення гнучких умов, де використання цифрових технологій дозволяє:

- варіювати методи подачі матеріалу (наприклад, через онлайн-курси або традиційні заняття);
- надавати учням можливість вибору часу та способу виконання завдань;
- гнучко планувати розклад занять, що поєднує самостійну та групову роботу;
- створювати зони для індивідуальної та спільної роботи в класах і поза ними;
- використовувати адаптивні платформи для моніторингу та підтримки індивідуального прогресу.

Організаційно-педагогічні засади управління змішаним навчанням спрямовані на створення адаптивного освітнього середовища, умов якого дозволяють поєднувати очну та дистанційну форми навчання з врахуванням сучасних викликів. Однією з ключових складових цього підходу є гнучке планування освітнього процесу.

Сучасна практика свідчить, що традиційні статичні розклади не завжди відповідають динаміці змін у соціальному та технологічному середовищі. Розроблення гнучкого розкладу повинна базуватися на можливості швидкого переходу між очною та дистанційною формами навчання відповідно до поточних потреб учнів і вчителів. Це дозволяє забезпечити безперервність освітнього процесу, своєчасне реагування на непередбачувані зовнішні обставини, а також адаптацію до змінних умов освітнього середовища. Гнучкість розкладу допомагає врахувати індивідуальні особливості груп учнів, використовуючи можливості цифрових технологій для доповнення традиційних методів навчання.

У контексті змішаного навчання виникає необхідність специфічного підходу до розподілу робочого часу педагогів. Традиційна організація освітнього процесу зазвичай не передбачає додаткових завдань, пов'язаних із супроводом дистанційних занять, підготовкою цифрових ресурсів чи використанням інтерактивних платформ. Отже, ефективний розподіл педагогічного навантаження повинен враховувати:

- специфіку підготовки та проведення дистанційних уроків, що включає час на адаптацію матеріалів до онлайн-формату, супровід учнів у цифровому середовищі та зворотний зв'язок;
- перерозподіл годин викладання між педагогами з метою врівноваження очного та дистанційного компонентів, що сприяє зниженню додаткової робочої напруги та підвищенню ефективності освітнього процесу.

Б. Підвищення цифрової компетентності педагогів є ключовим завданням сучасного керівника закладу освіти. Управлінці повинні бути не лише особисто обізнаними у використанні цифрових технологій, а й активно сприяти



розвитку цих компетентностей серед педагогічних працівників. Це передбачає організацію систематичних тренінгів і курсів, спрямованих на формування та вдосконалення цифрових навичок учителів, а також заохочення до впровадження інноваційних освітніх підходів із використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

В умовах цифрової трансформації освіти ефективно управління навчальним закладом неможливе без належного рівня цифрової грамотності. Практично всі процеси – від організації освітньої діяльності до адміністративного управління, поступово переходять у цифровий простір. Тому керівник має не лише вміло інтегрувати сучасні технології у роботу закладу, а й створювати сприятливе середовище для розвитку цифрових компетентностей як у педагогів, так і в учнів.

Цифрова компетентність управлінців має вирішальне значення для забезпечення рівного доступу до якісної освіти, особливо в умовах змішаного чи дистанційного навчання. Це сприяє подоланню цифрового розриву, надає рівні можливості всім учасникам освітнього процесу. Керівники закладів освіти повинні бути готові впроваджувати інклюзивні стратегії із застосуванням цифрових ресурсів, підтримуючи різноманітні потреби учнів. Серед основних викликів, що постають перед керівниками у розвитку цифрових компетентностей, можна виділити недостатню готовність окремих педагогів до впровадження новітніх технологій, проблеми з технічним забезпеченням, а також питання інформаційної безпеки. Подолання цих бар'єрів можливе завдяки комплексному підходу до організації професійного розвитку освітян та модернізації інфраструктури закладу.

Однак ці виклики можна подолати шляхом інвестування у професійний розвиток педагогів, підвищення їхньої цифрової грамотності, модернізації технічної інфраструктури закладів освіти, а також створення сприятливого середовища для інтеграції сучасних технологій у освітній процес. Так, учені (Mugijima, Makwasha, Muzenda, Musariwa, Mapera, & Masheka, 2024: 12) зазначають, що вчителі часто не мають цифрових компетентностей, а школи стикаються з відсутністю базової інфраструктури та обмеженими знаннями щодо кібербезпеки. Автори пропонують модель підтримки вчителів у сільських школах з урахуванням доступу до технологій. Аналізуючи виклики, пов'язані з відсутністю цифрової інфраструктури, обмеженим доступом до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, слабкою підготовкою вчителів і відсутністю захищених політик обробки даних заклик до стратегічного інвестування в цифрові навички та модернізації освітньої інфраструктури

в середніх школах (Yakubi, 2024: 13) стає все наполегливіше.

Тема цифрової компетентності педагогів дедалі більше привертає увагу дослідників, з огляду на інтенсивну цифровізацію освітнього процесу. Сучасні публікації наголошують на необхідності інтеграції цифрових технологій в освітнє середовище, формування цифрової культури, адаптації педагогів до змішаного та дистанційного навчання. Увага також приділяється розвитку цифрової грамотності через формальні та неформальні програми підвищення кваліфікації, а також потребі у створенні ефективних політик цифровізації освіти. Ці джерела (Водоп'ян, 2024: 14; Зеленська, Коптева, 2024: 15) відображають сучасні тенденції та труднощі в підвищенні цифрової компетентності, зокрема в контексті педагогічного розвитку, цифрової безпеки, впровадження ІКТ і проблем інфраструктури. Акцентується на ролі керівника у впровадженні хмарних сервісів, а також важливості навчання та технічної підтримки; обговорюються переваги неформального навчання і адаптація шкільної ІТ-інфраструктури.

Перспективи розвитку цифрових компетентностей керівників шкіл передбачають запровадження комплексних програм професійного зростання, які поєднують теоретичну підготовку з формуванням практичних навичок, підвищення рівня обізнаності щодо цифрової етики та кібербезпеки, а також розширення можливостей для міжшкільної співпраці в опануванні та впровадженні новітніх технологій.

В. Автономія та відповідальність педагогів є однією з ключових засад ефективного управління змішаним навчанням у закладах загальної середньої освіти. Посилення автономії вчителів означає їхню здатність самостійно приймати професійні рішення щодо використання цифрових інструментів, планування уроків, організації освітнього середовища, а також нести відповідальність за результати навчання учнів.

Важливими складовими цього процесу є розвиток професійної ініціативи, готовність до впровадження нових цифрових рішень, індивідуальна інноваційність педагога та його реальна педагогічна діяльність у цифровому середовищі. Особливої ваги набуває автономія і відповідальність педагогів у контексті використання систем управління навчанням (LMS), які є невід'ємною складовою ефективної організації дистанційного та змішаного навчання. Результати дослідження (De Smet, Bourgonjon, De Wever, Schellens, & Valcke, 2012: 16) свідчать, що автономія педагога нерозривно пов'язана із рівнем прийняття та використання систем управління навчанням: «...використання LMS є першим кроком, який



більшість педагогів здійснюють за власною ініціативою, що вказує на прагнення до впровадження інновацій, пов'язаних із цифровими технологіями». Цей висновок підтверджує, що саме особистий вибір учителя щодо того, які функції LMS використовувати, є проявом його професійної автономії. У дослідженні також було встановлено, що показником високого рівня відповідальності є не лише початкове освоєння платформи, а й поступове розширення спектру її використання – від суто інформаційних до комунікаційних функцій. Особиста інноваційність педагога у сфері ІКТ позитивно впливає на сприйняття легкості використання та корисності LMS.

Таким чином, автономія педагога проявляється у його здатності самостійно обирати та ефективно застосовувати цифрові інструменти, що сприяють підвищенню якості освітнього процесу. Водночас відповідальність полягає у постійному розвитку особистого рівня цифрової компетентності та використанні систем управління навчанням (LMS) не лише для передавання навчальної інформації, а й для забезпечення активної взаємодії з учнями та підтримки їхнього навчання. Для підтримки автономії потрібне не тільки високотехнологічне середовище, але й організаційна підтримка, що проявляється у методичному супроводі та сприянні професійному розвитку.

Г. Співпраця з батьками та учнями є важливою складовою ефективного управління змішаним навчанням у закладах загальної середньої освіти. Залучення батьків до планування й реалізації індивідуальних освітніх траєкторій учнів є необхідною умовою успішної організації освітнього процесу (Кисельова, 2022: 11). Теорія зацікавлених сторін (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014: 17) підкреслює значущість взаємодії як із внутрішніми, так і з зовнішніми учасниками освітнього середовища. У контексті змішаного навчання це означає активну співпрацю між учителями, учнями, адміністрацією та батьками.

Зокрема, впровадження стратегії змішаного навчання може передбачати проведення опитувань для отримання зворотного зв'язку від усіх зацікавлених сторін, що дає змогу адаптувати освітні підходи відповідно до їхніх потреб і очікувань. Така взаємодія сприяє підвищенню якості освітнього процесу, залученості учасників та ефективному впровадженню інновацій у навчанні.

Д. Використання сучасних цифрових платформ є однією з ключових умов ефективної організації змішаного навчання. Застосування платформ, таких як Google Classroom і Moodle, а також різноманітних цифрових інструментів дозволяє органічно поєднувати традиційні та інноваційні методи навчання. Основним викликом залишається інтеграція цих елемен-

тів у цілісну, структуровану систему освітнього процесу.

У свою чергу, цифрові платформи виконують роль своєрідного мосту між класичними підходами до викладання та сучасними технологічними рішеннями. Наприклад, системи управління навчанням забезпечують зберігання навчальних матеріалів, організацію розсилання завдань, ведення електронних журналів, а також здійснення формульованого й підсумкового оцінювання. Використання Zoom для проведення онлайн-занять створює умови для живої взаємодії між педагогами та учнями, що сприяє розвитку комунікативних навичок і оперативному обговоренню навчального контенту. Інтерактивні дошки, у свою чергу, стимулюють творчість, дозволяючи візуалізувати навчальні матеріали та спільно їх аналізувати в режимі реального часу.

Злагоджене використання означених інструментів забезпечує гнучкість навчального процесу, підвищує мотивацію учнів і сприяє формуванню сучасних цифрових компетентностей.

Для ефективного поєднання всіх елементів змішаного навчання необхідно стандартизувати основні процеси, забезпечити інтеграцію цифрових інструментів і систематично навчати педагогів. Зокрема, доцільно звернути увагу на такі аспекти:

- Розроблення єдиних методичних рекомендацій щодо використання цифрових платформ дозволяє узгодити діяльність педагогічного колективу та забезпечити єдність підходів до підготовки й проведення занять, незалежно від формату уроку.

- Синхронізація розкладу занять, доступу до навчальних матеріалів і систем оцінювання сприяє ефективній роботі як викладачів, так і учнів. Інтеграція даних і комунікацій між різними платформами створює основу для формування єдиного інформаційного освітнього середовища.

- Постійне підвищення кваліфікації педагогів у сфері роботи з цифровими платформами не лише забезпечує опанування новітніми інструментами, а й дозволяє адаптувати їх до специфіки предметів і організаційних особливостей освітнього процесу.

Злагоджене виконання цих кроків сприятиме створенню ефективної, гнучкої та сучасної моделі змішаного навчання.

Є. Оцінювання результатів навчання є невід'ємною складовою організаційно-педагогічних засад управління змішаним навчанням, оскільки саме воно забезпечує зворотний зв'язок, сприяє оптимізації освітніх підходів і підвищенню якості навчання. У змішаному форматі, що поєднує традиційні очні заняття з дистанційними модулями, процес оцінювання набуває багатовимірного характеру



та включає як формувальне, так і підсумкове оцінювання.

Формувальне оцінювання спрямоване на постійний моніторинг освітнього процесу. Завдяки використанню регулярних онлайн-тестів, групових обговорень, інтерактивних завдань і самооцінки учнів, учитель отримує можливість оперативно адаптувати педагогічні стратегії відповідно до індивідуальних потреб здобувачів освіти. Це дозволяє своєчасно виявляти й усувати труднощі на ранніх етапах навчання.

Проведене підсумкове оцінювання відкриває змогу формалізувати результати засвоєння знань і компетентностей, отриманих упродовж навчального курсу. Запровадження цифрових платформ для проведення підсумкового оцінювання сприяє стандартизації критеріїв, забезпечує об'єктивність, прозорість та відкритість процедури оцінювання.

Отже, ефективне управління оцінюванням результатів навчання у змішаному форматі потребує інтегрованого підходу, що ґрунтується на стандартизації процесів оцінювання, адаптивності оцінювальних інструментів і забезпеченні постійного зворотного зв'язку з учасниками освітнього процесу.

Е. Дотримання цифрової етики та забезпечення інформаційної безпеки – сучасне управління змішаним навчанням вимагає неухильного дотримання норм цифрової етики, які охоплюють питання конфіденційності, захисту персональних даних, поваги до авторських прав на цифровий контент, а також забезпечення інформаційної безпеки всіх учасників освітнього процесу. Відповідальне та свідоме використання цифрових середовищ педагогами дозволяє розглядати й інші організаційно-педагогічні засади, визначені у даному дослідженні.

Зокрема, педагоги з високим рівнем особистої інноваційності частіше залучають системи управління навчанням для організації комунікації, що включає взаємодію з учнями через форуми, чати, виконання завдань, оцінювання тощо. Така діяльність передбачає чітке усвідомлення меж допустимої поведінки у цифровому середовищі, дотримання принципів академічної доброчесності, відповідальне ставлення до цифрових слідів учнів, а також забезпечення конфіденційності результатів їхнього навчання.

Дотримання цифрової етики має стати невід'ємною складовою управлінських рішень у закладах освіти. Це передбачає розробку та впровадження внутрішніх політик, які регламентують принципи конфіденційності, етичного використання цифрового навчального контенту (зокрема, питання авторства, посилання на джерела, модифікації матеріалів), захист персональних даних учнів, а також запобігання проявам цифрового булінгу.

Висновок. Організаційно-педагогічні засади управління змішаним навчанням у закладах загальної середньої освіти охоплюють такі ключові компоненти: гнучке планування освітнього процесу; підвищення цифрової компетентності педагогічних працівників; забезпечення автономії та відповідальності педагогів; налагодження ефективної співпраці з батьками та учнями; використання сучасних цифрових платформ і ресурсів; систематичне оцінювання навчальних досягнень і здійснення зворотного зв'язку; дотримання принципів цифрової етики та забезпечення інформаційної безпеки.

Професійний розвиток педагогів у напрямі використання цифрових платформ створює умови не лише для опанування новітніх інструментів, а й для їхньої адаптації до предметної та організаційної специфіки освітнього процесу. Важливою запорукою ефективного використання цифрових технологій є індивідуальна інноваційність педагогів, їх готовність до постійного самовдосконалення та впровадження нових підходів у власну діяльність.

Окреслені організаційно-педагогічні засади сприяють формуванню ефективної моделі управління змішаним навчанням, що відповідає сучасним викликам та забезпечує якість освіти в ЗЗСО. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на проектування та практичне впровадження такої моделі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Barrena-Martinez J., Foncubierta-Rodriguez M. J., Mohammed W. J. Sustainable Development Goals (SDGs): Exploring Connections With Human Resource Management. *Reference Module in Social Sciences*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/b978-0-443-13701-3.00222-x>.
2. Liashenko O., Spirin O., Lytvynova S., Pinchuk O., Ovcharuk O., Sukhikh A. Conceptual fundamentals for the digitalisation of the educational environment in general secondary education institutions. *Information Technologies and Learning Tools*. 2024. Vol. 102, No. 4. P. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5829>.
3. Ovcharuk O. International approaches and criteria for the effectiveness of the development of a digital educational environment for the organization of distance learning. *UNESCO Chair Journal Lifelong Professional Education in the XXI Century*. 2024. Vol. 2, No. 10. P. 127–136. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(10\).2024.0010](https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0010).
4. Білецький В. В., Войтович І. С., Апшай Ф. В., Теліш І. С. Інформаційно-комунікаційні технології в умовах змішаного навчання. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2022. Вип. 208. С. 91–97. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-208-91-97>.
5. Кононенко А., Смирнова І. Реалізація технологій змішаного навчання майбутніх фахівців телекомунікацій та електромеханіків: порівняльний аналіз. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія»*. 2023. Вип. 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2023-4.09>.



6. Ягупов В. В., Петренко Л. М., Кравець С. Г. та ін. Дистанційне навчання в системі професійно-технічної освіти: Монографія / за наук. ред. В. В. Ягупова. – Житомир: Полісся, 2019. 234 с. DOI: <https://doi.org/10.32835/978-966-655-917-6/2019>

7. Bersin J. Predictions for 2016: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead [Електронний ресурс]. URL: <https://joshbersin.com/2016/01/the-bold-new-world-of-talent-predictions-for-2016/> (дата звернення: 25.04.2025).

8. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. Perspective. 2016 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ig.cl/wp-content/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf> (дата звернення: 25.04.2025).

9. SQE. Змішане навчання: як організувати якісний освітній процес в умовах війни [Електронний ресурс]. 2022. <https://sqe.gov.ua/zmishane-navchannya-yak-organizuvati-yaki/> (дата звернення: 25.04.2025).

10. NUS. Змішане навчання: чи передбачено законодавством та які види практикують школи? [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://nus.org.ua/2023/09/18/zmishane-navchannya-chy-peredbacheno-zakonodavstvom-ta-yaki-vydy-praktykuyut-shkoly/> (дата звернення: 25.04.2025).

11. Кисельова К. Як запровадити змішане навчання у школі: 10 найважливіших складових [Електронний ресурс]. *Osvitoria*. 2022. URL: <https://osvitoria.media/experience/yak-zaprovadyty-zmishane-navchannya-u-shkoli-10-najvazhlyvishyh-skladovyh/> (дата звернення: 25.04.2025).

12. Mugijima S., Makwasha L., Muzenda A. C., Musariwa J., Mapera V. L., Masheka M. Online learning modes and learners' safety concerns in Zimbabwe's marginalized schools. *Proceedings of the 2024 3rd Zimbabwe Conference of Information and Communication Technologies (ZCICT)*. 2024. P. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1109/zcict63770.2024.10958464>.

13. Yakubu Y. Application of artificial intelligence in technology enhanced learning for sustainable growth and inclusive development in Nigeria. *Zaria Journal of Educational Studies*. 2024. Vol. 12, № 1. URL: <https://zarjes.com/ZAJES/article/view/1363> (дата звернення: 25.04.2025).

14. Водоп'ян Н. І. Методика проектування вчителями хмаро орієнтованого середовища дистанційного навчання біології в умовах неформальної освіти : дис. ... д-ра пед. наук / Ін-т цифровізації освіти НАПН України. Київ, 2024. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/740888/> (дата звернення: 25.04.2025).

15. Зеленська Л. Д., Коптева Т. С. Розвиток цифрової компетентності вчителів географії засобами штучного інтелекту. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи* : зб. наук. пр. / Ін-т пед. освіти і освіти дорослих ім. І. Зязюна НАПН України ; редкол. Л. Б. Лук'янова (голова) та ін. Київ, 2024. Вип. 1 (25). С. 97–106. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/16006> (дата звернення: 25.04.2025).

16. De Smet C., Bourgonjon J., De Wever B., Schellens T., Valcke M. Researching instructional use and the technology acceptance of learning management systems by secondary school teachers. *Computers & Education*. 2012. Vol. 58, № 2. P. 688–696. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.09.013>.

17. Jackson S. E., Schuler R. S., Jiang K. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*. 2014. Vol. 8, № 1. P. 1–56. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>.

REFERENCES:

1. Barrena-Martinez, J., Foncubierta-Rodriguez, M. J., & Mohammed, W. J. (2024). Sustainable development goals (SDGs): Exploring connections with human resource management. *Reference Module in Social Sciences*. <https://doi.org/10.1016/b978-0-443-13701-3.00222-x>

2. Liashenko O., Spirin O., Lytvynova S., Pinchuk O., Ovcharuk O., Sukhikh A. (2024). Kontseptualni zasady tsyfrovyzatsii osvithnoho seredovyshcha zakladu zahalnoi serednoi osvity [Conceptual Fundamentals for the Digitalisation of the Educational Environment in General Secondary Education Institutions]. *Information Tekhnologii i Zasoby Navchannia*, 102(4), 1–25. Kyiv: Instytut tsyfrovoy osvity NAPN Ukrainy. <https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5829> [in Ukrainian].

3. Ovcharuk O. (2024). Mizhnarodni pidkhody ta kryterii efektyvnosti rozvytku tsyfrovoho osvithnoho seredovyshcha dlia orhanizatsii dystantsiinoho navchannia [International Approaches and Criteria for the Effectiveness of the Development of a Digital Educational Environment for the Organization of Distance Learning]. *Visnyk Kafedry UNESCO «Neperervna Profesiina Osvita XXI Stolittia»*, 2(10), 127–136. Kyiv: Instytut tsyfrovoy osvity NAPN Ukrainy. [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(10\).2024.0010](https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0010) [in Ukrainian].

4. Biletskyi V., Voitovich I., Apshay F., Telish I. (2022). Informatsiino-komunikatsiini tekhnologii v umovakh zmishanoho navchannia [Information and Communication Technologies in the Conditions of Mixed Learning]. *Naukovi zapysky. Seriya: Pedahohichni nauky*, (208), 91–97. Rivne: Rivnenskyi derzhavnyi humanitarnyi universytet. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-208-91-97> [in Ukrainian].

5. Kononenko, A., & Smyrnova, I. (2023). Realizatsiia tekhnologii zmishanoho navchannia maibutnikh fakhivtsiv telekomunikatsii ta elektromekhanikiv: porivnialnyi analiz [Implementation of blended learning technologies for future telecommunications and electromechanics specialists: A comparative analysis]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriya «Pedahohika. Psykholohiia»*, <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2023-4.09>

6. Yahupov, V. V., Petrenko, L. M., Kravets, S. H., et al. (2019). Dyktantsiine navchannia v systemi profesiino-tekhnichnoi osvity: Monohrafiia. *Bidstannya* <https://doi.org/10.32835/978-966-655-917-6/2019>

7. Bersin, J. (2016, January). *Predictions for 2016: A bold new world of talent, learning, leadership, and HR technology ahead*. <https://joshbersin.com/2016/01/the-bold-new-world-of-talent-predictions-for-2016/>

8. Bersin, J. (2016). *HR technology disruptions for 2017: Nine trends reinventing the HR software market. Perspective*. <https://www.ig.cl/wp-content/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf>

9. SQE. (2022). *Zmishane navchannia: Yak orhanizuvaty yakisnyi osvithni protses v umovakh viiny* [Blended learning: How to organize a quality educational process in wartime]. <https://sqe.gov.ua/zmishane-navchannya-yak-organizuvati-yaki/> [in Ukrainian].



10. NUS. (2023). *Zmishane navchannia: chy peredbacheno zakonodavstvom ta yaki vydy praktykuiut shkoly?* [Blended learning: Is it regulated by legislation and what types are practiced in schools?]. <https://nus.org.ua/2023/09/18/zmishane-navchannya-chy-peredbacheno-zakonodavstvom-ta-yaki-vydy-praktykuyut-shkoly/> [in Ukrainian].
11. Kyselova, K. (2022). *Yak zaprovadyty zmishane navchannia u shkoli: 10 naivazhlyvishykh skladovykh* [How to implement blended learning in school: 10 key components]. *Osvitoria*. <https://osvitoria.media/experience/yak-zaprovadyty-zmishane-navchannya-u-shkoli-10-najvazhlyvishykh-skladovykh/> [in Ukrainian].
12. Mugijima, S., Makwasha, L., Muzenda, A. C., Musariwa, J., Mapepa, V. L., & Masheka, M. (2024). Online learning modes and learners' safety concerns in Zimbabwe's marginalized schools. *2024 3rd Zimbabwe Conference of Information and Communication Technologies (ZCICT)*, 1–9. <https://doi.org/10.1109/zcict63770.2024.10958464>
13. Yakubu, Y. (2024). Application of artificial intelligence in technology enhanced learning for sustainable growth and inclusive development in Nigeria. *Zaria Journal of Educational Studies*, 12(1). <https://zarjes.com/ZAJES/article/view/1363>
14. Vodopian N.I. (2024). *Metodyka proiektuvannia vchyteliamy khmaro oriiientovanoho seredovyscha dystantsiinoho navchannia biolohii v umovakh neformalnoi osvity* [Methodology of Designing Cloud-Oriented Distance Learning Environment for Biology Teachers in Non-Formal Education Conditions]. Kyiv: Instytut tsyfrovizatsii osvity [in Ukrainian]. <https://lib.iitta.gov.ua/740888/>
15. Zelenska L. D., Kopteva T. S. (2024). *Rozvytok tsyfrovoi kompetentnosti vchyteliv heohrafii zasobamy shtuchnoho intelektu* [Development of Geography Teachers' Digital Competence by Means of Artificial Intelligence]. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy: zbirnyk naukovykh prats* / Instytut pedahohichnoi osvity i osvity doroslykh im. I. Ziazuna NAPN Ukrainy; redkol. L. B. Luk'ianova (holova) ta in. Kyiv: Instytut pedahohichnoi osvity i osvity doroslykh, 1(25), 97–106. <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/16006>
16. De Smet, C., Bourgonjon, J., De Wever, B., Schellens, T., & Valcke, M. (2012). Researching instructional use and the technology acceptance of learning management systems by secondary school teachers. *Computers & Education*, 58(2), 688–696. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.09.013>
17. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>

Стаття надійшла до редакції 30.04.2025.
The article was received 30 April 2025.