

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки
Кафедра інформаційно-документних комунікацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

на засіданні кафедри

інформаційно-документних комунікацій

(протокол № __ від _____ 2026 р.)

Завідувач кафедри _____ Ганна ОХРІМЕНКО

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього рівня бакалавра

на тему: **«ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ**

**ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНІМИ ІНСТИТУЦІЯМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ»**

Виконала здобувачка групи Інс-41

освітньо-професійної програми

«Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Кисельова Ілона Володимирівна

Керівник – кандидат філологічних наук,
доцент кафедри інформаційно-документних
комунікацій

МАСЛОВА Юлія Петрівна

Рецензент – доктор філософії (PhD), ст.
викладач кафедри інформаційно-документних
комунікацій

ФЕДУРАК Олеся Михайлівна

Острогоз, 2026

ГРАФІК

виконання кваліфікаційної роботи на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти
студентки групи Інс-41

Кисельової Ілони Володимирівни

№ п/п	Види та етапи роботи	Термін виконання	Підпис викладача
1.	Вибір теми, затвердження її на кафедрі, призначення наукового керівника	до 15.10.2025 р.	
2	Складання графіка роботи над темою і узгодження його з науковим керівником	жовтень-листопад 2025 р.	
3.	Вивчення джерел, літератури, суспільних реалій, матеріалів архівів, періодичних видань; збір та узагальнення фактів і даних	листопад-грудень 2025 р.	
4.	Складання плану роботи та узгодження його з науковим керівником	грудень 2025 р.	
5.	Формування концепції, написання вступу та теоретичного розділу роботи	січень-лютий 2026 р.	
6.	Написання дослідницької частини кваліфікаційної роботи	лютий-травень 2026 р.	
7.	Завершення рукопису роботи та ознайомлення наукового керівника з її повним чорновим варіантом в друкованому вигляді	травень 2026 р.	
8	Повне завершення чистового варіанту роботи, оформлення її і подання на відгук наукового керівника, подання роботи на зовнішнє рецензування	травень 2026 р.	
9.	Проведення попереднього захисту	14 травня 2026 р.	
10.	Подання чистового варіанту роботи на кафедру	до 15 червня 2026 р.	
11.	Подання рецензії на кафедру	до 18 червня 2026 р.	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23 червня 2026 р.	

Здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти

Ілона КИСЕЛЬОВА

Науковий керівник

Юлія МАСЛОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ	11
ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНИМИ ІНСТИТУЦІЯМИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	11
1.1. Жіноче лідерство в системі вищої освіти та інформаційно-освітніх інституцій України як об'єкт гендерних, соціокультурних і управлінських досліджень.	11
1.2 Теоретичні моделі лідерства в освітньому менеджменті та їхній аналітичний потенціал для вивчення жіночого управлінського досвіду	20
1.3. Цифрова трансформація управління освітою як контекст формування нових лідерських практик і компетентностей	27
1.4 Методологія емпіричного дослідження жіночого лідерства в інформаційно-освітніх інституціях.....	32
Висновки до першого розділу	34
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНИМИ ІНСТИТУЦІЯМИ УКРАЇНИ.	37
2.1. Соціально-інституційні та цифрові бар'єри професійного просування жінок на управлінські позиції в інформаційно-освітніх інституціях.....	37
2.2. Управлінські ролі, стилі лідерства та цифрові практики жінок-керівниць у закладах вищої освіти	47
2.3. Чинники підтримки, професійної самореалізації та цифрової компетентності жінок-лідерок	60
Висновки до другого розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ	65

3.1. Порівняльний аналіз міжнародних емпіричних досліджень жіночого лідерства в освітньому управлінні.....	65
3.2 Українська модель жіночого лідерства в управлінні інформаційно-освітніми інституціями: синтез емпіричних результатів	67
3.3. Рекомендації та напрями посилення жіночого лідерства в системі освітнього менеджменту України в цифровому середовищі	71
Висновки до третього розділу.....	73
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації освіти проблема жіночого лідерства в управлінні інформаційно-освітніми інституціями набуває особливої актуальності. Система вищої освіти сьогодні функціонує в умовах швидких технологічних змін, цифровізації управлінських процесів, розвитку електронного документообігу, дистанційного та змішаного навчання, поширення штучного інтелекту й нових моделей комунікації. Такі процеси змінюють не лише освітнє середовище, а й саму роль керівника закладу освіти, який має поєднувати управлінські, комунікативні, аналітичні та цифрові компетентності.

Особливого значення в цих умовах набуває дослідження жіночого лідерства, оскільки жінки становлять значну частину працівників освітньої сфери, однак їхнє представництво на найвищих управлінських і наукових посадах залишається обмеженим. Попри формальне утвердження принципів гендерної рівності, у системі вищої освіти продовжують існувати явища вертикальної та горизонтальної гендерної сегрегації, «скляної стелі», нерівного доступу до ресурсів, міжнародних проєктів і можливостей професійного просування. Водночас цифровізація освіти створює як нові можливості для професійної реалізації жінок, так і нові виклики, пов'язані з необхідністю постійної адаптації до технологічних змін, інформаційного навантаження та розвитку цифрових компетентностей.

Актуальність теми також посилюється суспільними змінами, спричиненими повномасштабною війною в Україні. У кризових умовах жінки дедалі частіше займають управлінські позиції в освітніх інституціях, беруть участь у процесах цифрової трансформації, кризового менеджменту, міжнародної комунікації та організації освітнього процесу. Це зумовлює потребу в комплексному аналізі особливостей жіночого лідерства, сучасних моделей управління та впливу цифрового середовища на професійний розвиток жінок у сфері освіти.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика жіночого лідерства, гендерної рівності та трансформації управлінських практик у сфері освіти є предметом дослідження українських і зарубіжних науковців. Теоретичні аспекти поняття «гендер», соціальних механізмів формування гендерних ролей та гендерної рівності висвітлюють праці Е. Степанової, І. Грицай, О. Аніщенко, І. Головащенко та інших дослідників.

Проблеми гендерної нерівності, професійного просування жінок і представництва жінок у сфері управління досліджували Лейн Кенворті, Ольге Фольке, Йоган Рікне, Річард Фокс, Дженніфер Лоулесс, Мюріел Нідерле, Ліз Вестерлунд, Паола Кампа та інші науковці. Значну увагу вони приділяють явищу «скляної стелі», впливу соціокультурних стереотипів, інституційних бар'єрів і професійної сегрегації.

Теоретичні моделі лідерства та особливості освітнього менеджменту розглядаються у працях С. Калашнікової, Р. Базаки, А. Єфремова та інших дослідників. Вони аналізують сучасні підходи до лідерства, трансформаційний та ситуаційний стилі управління, емоційне лідерство, а також зміну ролі керівника в умовах реформування освіти.

Питання цифрової трансформації освіти й розвитку цифрових управлінських практик висвітлюються у працях Т. Годецької [14], Н. Морзе, О. Буйницької [7] та інших науковців. Дослідники розглядають цифровізацію освіти як комплексний процес, пов'язаний із розвитком цифрової культури, електронного управління, цифрових платформ, аналітики даних і нових моделей організації освітнього середовища. Окрему увагу приділено впливу цифрових технологій на управлінську діяльність та формування нових професійних компетентностей керівників закладів освіти.

Попри значну кількість досліджень, проблема жіночого лідерства в управлінні інформаційно-освітніми інституціями України в умовах цифрової трансформації потребує подальшого комплексного аналізу, особливо в контексті сучасних

соціальних викликів, цифровізації освітнього середовища та трансформації управлінських моделей.

Мета дослідження полягає в комплексному аналізі жіночого лідерства в управлінні інформаційно-освітніми інституціями України в умовах цифрової трансформації та воєнно-кризових викликів, а також у виявленні соціально-інституційних, комунікаційних і цифрових чинників, що впливають на професійне просування жінок, реалізацію їхнього управлінського потенціалу й формування сучасних моделей освітнього менеджменту.

Об'єкт дослідження становить жіноче лідерство в системі управління інформаційно-освітніми інституціями України як соціокультурний, управлінський і комунікаційний феномен.

Предмет дослідження: соціально-інституційні, гендерні, комунікаційні та цифрові механізми формування, реалізації й репрезентації жіночого лідерства в управлінні інформаційно-освітніми інституціями України.

Наукову новизну дослідження вбачаємо в тому, що жіноче лідерство в управлінні інформаційно-освітніми інституціями України осмислено не лише як проблему гендерного представництва, а як комплексну модель управлінської суб'єктності, що формується на перетині освітнього менеджменту, цифрової трансформації (інтеграції LMS-систем, хмарних сервісів та штучного інтелекту), інституційної комунікації й антикризового управління в умовах війни. У роботі операціоналізовано та уточнено зміст поняття жіночого лідерства в інформаційно-освітньому середовищі через споріднені категорії середовища та простору; систематизовано соціокультурні, інституційні й цифрові бар'єри (ефекти «скляної стелі» та онлайн-насильства) професійного просування жінок; окреслено чинники підтримки їхнього управлінського потенціалу та запропоновано аналітичну рамку для вивчення жіночого лідерства як ресурсу модернізації освітніх інституцій у цифрову добу.

Відповідно до мети, об'єкта та предмета дослідження сформульовано такі **завдання:**

- Розкрити теоретичний зміст поняття жіночого лідерства в управлінні інформаційно-освітніми інституціями та операціоналізувати його структуру.
- Систематизувати основні моделі сучасного лідерства в освітньому менеджменті та визначити їхній аналітичний потенціал для вивчення жіночого управлінського досвіду.
- Схарактеризувати цифрову трансформацію вищої освіти та впровадження новітніх інструментів як чинник зміни управлінських практик і лідерських компетентностей.
- Виявити соціокультурні, інституційні, гендерні та цифрові бар'єри професійного просування жінок на керівні посади.
- Проаналізувати сучасні приклади й управлінські кейси жіночого лідерства в українській вищій освіті та особливості їхньої комунікаційної репрезентації в інформаційному просторі.
- Узагальнити чинники підтримки жіночого управлінського потенціалу та окреслити стратегічні напрями розвитку жіночого лідерства в інформаційно-освітніх інституціях України в умовах діджиталізації.

Методологічна база дослідження: для досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез застосовано для опрацювання наукової літератури з проблематики гендерної рівності, освітнього менеджменту, цифрового лідерства та інституційного управління; порівняльний метод дав змогу зіставити українські та зарубіжні тенденції представництва жінок в академічному середовищі, а також відмінності між фемінними та маскулінними моделями управління; метод систематизації використано для впорядкування сучасних теоретичних моделей лідерства, цифрових компетентностей керівників ЗВО та

соціокультурних бар'єрів. Прикладний емпіричний блок реалізовано за допомогою методу соціологічного анкетування; методу порівняльних кейс-стаді та контент-аналізу відкритих цифрових джерел, вебплатформ і соціальних мереж (Facebook, Instagram) для дослідження реальних управлінських практик і цифрової ідентичності діючих керівниць провідних університетів України. Метод вторинного аналізу даних дав змогу інтерпретувати офіційну статистику та показники вертикальної сегрегації в системі вищої освіти, а метод узагальнення використано для формулювання підсумкових висновків і практичних рекомендацій.

Наукова значущість кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні теоретико-аналітичного осмислення жіночого лідерства в інформаційно-освітніх інституціях України в умовах цифрової трансформації, обґрунтуванні ролі цифрових компетентностей та кризового менеджменту у подоланні «скляної стелі» та формуванні сучасної моделі жінки-керівниці.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання її результатів для вдосконалення управлінських практик у закладах вищої освіти, розроблення гендерно чутливих стратегій кадрової політики, посилення цифрових компетентностей менеджерів освіти, формування прозорих механізмів професійного просування жінок та підтримки їхнього лідерського потенціалу в інформаційно-освітньому середовищі.

Емпіричну базу дослідження становлять первинні результати авторського соціологічного дослідження «Соціально-інституційні та цифрові бар'єри професійного просування жінок на управлінські посади в інформаційно-освітніх інституціях України», проведеного авторкою у червні 2026 року.

Збір первинної інформації здійснювався впродовж 3–6 червня 2026 року у дистанційному форматі за допомогою методу стандартизованого анкетування. Інструментарій дослідження включав авторську анкету, що складалася із системи закритих, напівзакритих та відкритих запитань, яку було надіслано через канали електронної пошти.

Обсяг сформованої вибіркової сукупності становить 28 респонденток. Добір учасниць здійснювався за критерієм цільової вибірки за професійною ознакою. Учасниць обирали за такими ознаками: належність до жіночої статі, зайнятість в інформаційно-освітній сфері України, а також безпосереднє виконання викладацьких, наукових, адміністративних чи організаційно-управлінських функцій.

Типологічна структура вибірки за критерієм установ охоплює заклади вищої освіти та провідні бібліотечно-інформаційні інституції України, зокрема: Національний університет «Острозька академія», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Львівський національний університет імені Івана Франка, Національний університет «Львівська політехніка», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Запорізький національний університет, Луцький національний технічний університет, Харківську державну академію культури, а також Наукову бібліотеку ЗНУ та Харківську державну наукову бібліотеку імені В. Г. Короленка.

Залежно від обійманих посад респонденток було диференційовано таким чином: доцентки (8 осіб), викладачки та старші викладачки (7 осіб), завідувачки кафедр (5 осіб), директорки або заступниці директорів структурних підрозділів (4 особи), асистентки (3 особи) та професорка (1 особа). Рівень управлінської суб'єктності респонденток фіксувався через показник зайняття керівних посад, який на момент опитування становив 42,9%. Професійний досвід опитаних респонденток характеризується тривалим стажем роботи в академічній сфері: понад 20 років — 57,1%, від 11 до 20 років — 17,9%, від 5 до 10 років — 17,9%, до 5 років — 7,1%.

Обробка та аналіз отриманих відповідей здійснювалися за допомогою методів описової статистики. Кількісні дані було згруповано та підраховано у відсотках для виявлення загальних тенденцій. Відповіді на відкриті запитання було опрацьовано методом текстового аналізу: виділено ключові пропозиції, які згодом узагальнено та оформлено у вигляді графіків і діаграм.

Сформована вибіркова сукупність із 28 респонденток є обмеженою за обсягом, тому отримані результати не можуть розглядатися як репрезентативні для всієї системи вищої освіти України. Сформований масив даних має аналітико-інтерпретаційний характер. Виявлені показники та відсоткові розподіли призначені для якісного відстеження ключових тенденцій, фіксації наявних соціально-інституційних і цифрових бар'єрів, а також окреслення специфіки жіночого лідерства в сучасних умовах, а не для формулювання всеукраїнських статистично вичерпних узагальнень.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі висвітлено теоретико-методологічні засади дослідження жіночого лідерства в інформаційно-освітніх інституціях, операціоналізовано понятійний апарат, визначено аналітичний потенціал моделей менеджменту та роль штучного інтелекту й цифрових інструментів у реконфігурації лідерства. У другому розділі на основі авторського соціологічного анкетування, контент-аналізу та методу глибоких кейс-стаді діючих керівниць провідних університетів досліджено соціокультурні, інституційні й цифрові бар'єри професійного просування жінок, а також особливості кризового управління та розбудови цифрової репутації в ЗВО. У третьому розділі узагальнено результати емпіричного аналізу, запропоновано комплексну модель жіночого лідерства в умовах цифрової трансформації та сформульовано практичні рекомендації щодо його розвитку в системі освітнього менеджменту України.

РОЗДІЛ 1.

ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНІМИ ІНСТИТУЦІЯМИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Жіноче лідерство в системі вищої освіти та інформаційно-освітніх інституцій України як об'єкт гендерних, соціокультурних і управлінських досліджень

Поняття «інформаційно-освітні інституції» в науковій літературі ще не має чіткого дефінітивного статусу, проте його зміст доцільно операціоналізувати через споріднені категорії «інформаційно-освітнє середовище», «інформаційно-освітній простір» і «заклад освіти». Таке тлумачення спирається на праці провідних українських дослідників В. Кременя, В. Бикова, Л. Панченко, А. Гуралюка, В. Юрженка, О. Спіріна, О. Пінчук, Н. Морзе, Л. Ребухи, Р. Брика та Н. Пасмор, у яких інформаційно-освітнє середовище й простір розглядаються як полікомпонентні системи для організації, збереження, передавання, цифрової обробки та управління освітньою інформацією. В університетах, бібліотеках, цифрових ресурсах, вебплатформах закладів освіти та інформаційно-аналітичних структурах вбачаються ключові складники освітньої комунікації.

У межах цього дослідження інформаційно-освітні інституції трактуються як заклади, центри, структурні підрозділи, бібліотечно-інформаційні системи, цифрові платформи й організації, що забезпечують освітню, науково-методичну, інформаційно-аналітичну, документно-комунікаційну та цифрово-управлінську діяльність, спрямовану на продукування, систематизацію, трансляцію, збереження й використання знань в освітньому середовищі

Історичний розвиток жіночої участі у науці та освіті виявляє значні соціальні, культурні та інституційні бар'єри, які протягом тривалого часу обмежували доступ

жінок до освітніх ресурсів і керівних позицій. Видатні фігури античності, зокрема Агнодіка, яка всупереч заборонам займалася медичною практикою у Стародавній Греції, а також Гіпатія Олександрійська — видатна математик і філософ, є прикладами ранніх проявів жіночого лідерства у науково-освітній сфері [33]. Протягом XVIII–XIX століть, зокрема в українському контексті, спостерігається поступове розширення освітніх можливостей для жінок, однак їхній доступ до формальної освіти та участі в управлінні залишався обмеженим через стійкість гендерних стереотипів і соціальних ролей [45, 42]. В Україні доступ жінок до вищої освіти був регламентований численними обмеженнями, що були скасовані тільки в першій третині XX століття [45].

У радянський період освіта жінок стала важливим інструментом соціалістичної модернізації суспільства, що сприяло масовому розширенню їхньої присутності в освітній системі. Водночас нерівність у представленості на управлінських посадах зберігалася [11]. Сучасні статистичні дані свідчать про домінування жінок серед студентського контингенту в українських вищих навчальних закладах, проте збереження горизонтальної гендерної сегрегації у виборі спеціальностей і зайнятих професійних ролей — жінки переважно представлені у гуманітарних та освітніх сферах, тоді як чоловіки — у технічних і інженерних галузях [30, 15, 13, 25].

Сприйняття візуальної інформації залежить від контексту її подання, що сприяє формуванню соціокультурних характеристик сучасної жінки через її образи в сферах праці, сім'ї, релігії, науки, мистецтва, політики та освіти. Зазначені образи нерідко конструюють стереотипні або спотворені уявлення про жінку, які закріплюються на рівні суспільної свідомості і можуть обмежувати її професійну самореалізацію та кар'єрний розвиток [40, с. 116]. Як підкреслює Ю. Маслова, проблеми та професійний досвід не слід розділяти за гендерною ознакою, адже це може штучно створювати протиріччя та конфлікти інтересів [28, с. 85]. Поширені в медіа кліше, такі як «слабка стать» та «шеф у спідниці», акцентують увагу на статі

жінки, а не на її професійних якостях, що підтверджує стійкість відповідних стереотипів [28, с. 85].

Аналіз сучасного освітнього середовища виявляє наявність вертикальної гендерної сегрегації та феномену «скляної стелі», які суттєво впливають на можливості професійного зростання жінок у сфері освіти [15, с. 67]. Вертикальна гендерна сегрегація проявляється у диспропорційному представленні жінок і чоловіків на різних рівнях професійної та управлінської ієрархії: незважаючи на високий рівень участі жінок в освітній сфері, вони значно рідше обіймають керівні посади найвищого рівня. Явище «скляної стелі» описує систему непомітних інституційних і соціокультурних бар'єрів, які обмежують доступ жінок до топ-управління та престижних професій, незалежно від їхнього професійного рівня, компетентності чи досвіду [46, с. 253]. Ці бар'єри зумовлені організаційною культурою, усталеними гендерними стереотипами та особливостями функціонування соціальних інституцій.



Рис. 1.1. Прояви гендерної сегрегації у сфері освіти

Джерело: складено авторкою на основі праць [30, 46].

Проблематику гендерної освіти та рівності в Україні досліджували такі науковці, як Н. Чухим, О. Стрельник, О. Матвієнко, Т. Коломієць, Т. Мельник, І. Гуцуляк та інші. Зокрема, Н. Чухим зосереджувала увагу на питаннях гендерного виховання, О. Стрельник — на аналізі гендерної нерівності, О. Матвієнко — на правовому забезпеченні гендерної рівності, Т. Коломієць — на соціальних конфліктах, спричинених гендерною асиметрією, Т. Мельник — на стані гендерної рівності в українському суспільстві, а І. Гуцуляк — на окремих аспектах гендерної освіти.

В умовах реформування освітньої системи, зокрема в рамках реалізації концепції Нової української школи та положень Закону України «Про вищу освіту», актуалізується необхідність включення гендерного підходу в освітні програми, навчальні матеріали та управлінські практики. Значення врахування індивідуальної освітньої траєкторії учнів і студентів підкреслюють І. Іванова та О. Цокур. Застосування гендерного підходу в процесі формування освітньої траєкторії сприяє більш повній особистісній самореалізації у професійній, громадській, сімейній та управлінській сферах.

Жінки відіграють провідну роль у функціонуванні освітньої системи України. За даними голови Комітету з питань освіти, науки та інновацій Верховної Ради України С. Бабака, жінки становлять 83,4 % від загальної кількості вчителів, а серед викладачів закладів вищої освіти їх частка складає 57,3 %. При цьому 75,9 % викладачок мають наукові ступені, з яких 11,5 % є докторами наук, а 24,1 % кандидатами наук або здобувачами ступеня доктора філософії [20].

Аналіз гендерних процесів у сучасній Україні демонструє, що повномасштабна війна стала значущим соціокультурним фактором трансформації ролі жінки, суттєво розширивши її участь у професійній, управлінській та суспільній діяльності. Жінки виконують важливі функції не лише у сферах освіти, науки та соціальної роботи, але й у військовому управлінні, логістиці, стратегічному плануванні та ухваленні рішень в

умовах підвищеного ризику. Станом на 2026 рік у лавах Збройних сил України служать понад 75 тисяч військовослужбовиць, що є одним із найвищих показників за часи незалежності держави [24]. Ця трансформація відображає зміни у суспільному сприйнятті жіночого лідерства: традиційна модель, в якій жінка розглядалася переважно як берегиня сімейного вогнища, поступово змінюється на образ активної учасниці суспільних процесів, здатної здійснювати управлінські рішення, кризовий менеджмент і відповідальне лідерство.

За даними ЮНЕСКО, жінки становлять приблизно 30 % науковців у світі, при цьому їх частка серед здобувачів вищої освіти є значно вищою [17]. Водночас помітний гендерний дисбаланс зберігається у сферах STEM (наука, технології, інженерія, математика), де жінки рідше залучаються до масштабних дослідницьких проєктів, мають обмежений доступ до фінансування та повільніше просуваються академічною кар'єрною ієрархією [17]. Український контекст відзначається відмінностями від світових тенденцій: жінки складають близько 46 % науковців, що майже вдвічі перевищує середній глобальний показник. Найбільша частка жінок у наукових колективах спостерігається у суспільних (65,8 %), медичних (65,2 %) та гуманітарних науках (60,3 %), тоді як у технічних галузях їхня присутність суттєво нижча — 34,1 %. Ці дані відображають прояви горизонтальної гендерної сегрегації в системі вищої освіти України.

Проблема вертикальної гендерної сегрегації, що полягає у недостатній представленості жінок на найвищих управлінських посадах, є одним із центральних напрямів сучасних гендерних досліджень. Значний внесок у її вивчення зробили зарубіжні науковці, які аналізували вплив соціокультурних та інституційних бар'єрів, механізми кар'єрного просування та особливості професійної самореалізації жінок у контексті лідерства та управління.

Таблиця 1.1.

Теоретичні підходи зарубіжних дослідників до вивчення жіночого лідерства

Автори	Концепція	Основні положення та значення для дослідження жіночого лідерства
Б. Гутек, Б. Мораш	Концепція гендерного потоку (Gender-role spillover)	Оцінка ефективності лідера часто базується не лише на професійних якостях, а й на його гендерній приналежності. Це породжує «гендерний ефект», за якого жінки вважаються менш ефективними керівницями, особливо у консервативних організаційних культурах [54].
Дж. Боумен, С. Суттон	Теорія гендерного відбору лідерів (Gender selection theory)	Соціальні та організаційні стандарти вимагають від жінок вищого рівня професіоналізму для здобуття керівних посад, ніж від чоловіків. Такий підхід пояснює вертикальну гендерну сегрегацію через посилені критерії оцінки жінок-лідерок [10].
Р. Кантер	Концепція токенізму (Tokenism)	Меншість у групі стає більш помітною, що спричиняє оцінювання через призму стереотипів. Жінки на лідерських посадах часто займають символічні ролі, що обмежують їхній вплив. Подолати токенізм можна шляхом збільшення кількості жінок в управлінні [57].
Е. Джонс, Р. Лайден, Т. Мітчелл	Концепції управління враженням (Impression management) та	Управління враженням є стратегічним інструментом, що допомагає керівницям долати гендерні упередження через комунікацію та побудову довіри. У цифрову епоху цей механізм

	формування позитивного ставлення (Ingratiation)	доповнюється управлінням цифровою репутацією та особистим брендом керівника [56]
Дж. Спенс, С. Бем, А. Серджент	Теорія андрогінності (Androgyny theory)	Ефективність лідера зумовлена здатністю поєднувати маскулінні й фемінні риси, що забезпечує гнучкість управлінських підходів і покращує взаємодію з колективом. Андрогінність розглядається як оптимальна модель лідерства [50].
Я. Йорстад, М. Волш, С. Чехрарі	Психоаналітичний підхід (Psychoanalytic approach)	Прагнення жінок до лідерства історично трактувалося як відхилення від традиційних ролей і прояв маскулінної поведінки. Сучасні дослідження враховують цю спадщину стереотипів як фактор, що впливає на обмеження їхньої професійної самореалізації [62].

Джерело: складено авторкою на основі праць [54, 10, 50, 56, 57].

Основні соціокультурні чинники, які формують бар'єри для професійної самореалізації жінок та обмежують розвиток жіночого лідерства, включають:

Гендерні стереотипи, що закріплюють поділ соціальних ролей на «жіночі» та «чоловічі», обмежуючи сприйняття жінок як ефективних лідерок та потенційних управлінців.

Традиційний розподіл обов'язків, який покладає на жінок відповідальність за сім'ю, виховання дітей та доглядову працю, що створює додаткові навантаження й уповільнює кар'єрне зростання.

Поєднання *оплачуваної професійної діяльності з неоплачуваною домашньою працею та сімейними обов'язками*, що ускладнює реалізацію управлінського потенціалу жінок.

Об'єктивація жінок, яка проявляється у надмірній увазі до їхньої зовнішності, віку, сімейного статусу або поведінки замість зосередження на професійних досягненнях і компетентності.

Асоціювання лідерських якостей із традиційно маскулінними рисами, такими як владність, контроль, жорсткість та домінування, що звужує простор для прийняття жінок у ролі лідерок.

Недостатня представленість прикладів успішних жіночих управлінських практик у медійному дискурсі, освітніх програмах та публічному просторі, що обмежує формування позитивних суспільних уявлень про жіноче лідерство.

Окрім згаданих, важливим чинником є культурні уявлення про демократичне лідерство як переважно «чоловічу» сферу та відсутність системних програм підтримки жінок в управлінні, що загалом підсилює бар'єри на шляху професійного розвитку і лідерської реалізації.

М. Г. Ткалич виокремлює три основні групи стереотипів, які відіграють ключову роль у збереженні гендерної нерівності в професійній сфері. Перша група пов'язана зі змістом праці та поділом професій на традиційно «жіночі» й «чоловічі» ролі. Друга — із уявленнями про маскулінність і фемінність, які визначають рішучість, владність і лідерські якості як атрибути переважно чоловіків [43]. Третя група стосується «розмежування сімейних та професійних обов'язків, де від жінок переважно очікується виконання сімейних функцій». Саме ця категорія стереотипів є основою таких явищ, як «скляна стеля», «липка підлога» та інші форми обмеження кар'єрного зростання жінок у керівних структурах» [43].

Управлінський аспект жіночого лідерства в системі вищої освіти слід розглядати через призму їх «фактичної представленості на керівних посадах» і ролі у процесах прийняття управлінських рішень. В Україні принципи забезпечення гендерної рівності «закріплені на нормативно-правовому рівні й відображені у Конституції України, Законі України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» та «Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року». Ці документи «закладають основу для рівного доступу жінок і чоловіків до освітньої, наукової та управлінської діяльності» [35; 36].

Попри нормативні гарантії, існує суттєва розбіжність між «задекларованими принципами» та «реальною ситуацією на ринку праці освіти». Згідно з аналітичними звітами Громадської організації «ЛА-СТРАДА УКРАЇНА», а також офіційними даними Урядової уповноваженої з питань гендерної політики та Міністерства освіти і науки України, «жінки становлять близько 78,3 % працівників освітнього сектору». Водночас представленість жінок на «високоорганізаційних і керівних посадах знижується із зростанням рівня відповідальності». За станом на 2024 рік «приблизно 90 % посад ректорів закладів вищої освіти обіймають чоловіки», а серед міністрів освіти України з часу незалежності чоловіки становили 83,3 % керівників галузі. Подібні тенденції підтверджують дослідження гендерної структури керівництва українських вищих навчальних закладів: «понад 83 % посад ректорів і близько 72 % посад проректорів займають чоловіки». Така ситуація ідентифікується як «прояв вертикальної гендерної сегрегації», за якої жінки переважають у ролі викладачів, науково-педагогічних працівників та фахівців, але суттєво рідше представлені на найвищих щаблях управління» [2].

1.2 Теоретичні моделі лідерства в освітньому менеджменті та їхній аналітичний потенціал для вивчення жіночого управлінського досвіду

У рамках дослідження жіночого лідерства важливо розмежувати поняття «керівник» і «лідер», які, хоча часто використовуються як синоніми, не є тотожними. Це розділення має значення, оскільки наявність управлінської посади сама по собі не свідчить про присутність лідерських якостей, так само як особа, яка користується авторитетом у колективі, не завжди обіймає формальну керівну посаду.

За словами Р. В. Базики та А. О. Єфремова, керівник здійснює свої функції здебільшого через посадові повноваження, систему контролю та організацію діяльності установи, тоді як лідерство пов'язане зі здатністю впливати на людей, формувати довіру, мотивувати колектив і спрямовувати його досягнення до спільної мети [3]. Вчені підкреслюють, що сучасне управління освітою відходить від традиційної моделі адміністрування, в якій ефективність керівника визначалася переважно владою та адміністративними ресурсами [3]. Замість цього дедалі більшого значення набувають комунікативні навички, здатність працювати з людьми, підтримувати сприятливу психологічну атмосферу та виступати ініціатором змін.

У науковій літературі сформовано декілька підходів до розуміння лідерства. Зокрема, М. Вебер виділяв традиційне, харизматичне та раціонально-легальне лідерство [9]. Представники поведінкового підходу, такі як Л. Вайт, Р. Ліппіт і К. Левін, досліджували авторитарний, демократичний і ліберальний стилі управління. У свою чергу, Ф. Фідлер, П. Херсі та К. Бланшар розробили ситуаційний підхід, згідно з яким ефективність керівника залежить від конкретних умов діяльності, характеристик колективу та управлінського контексту [58, 51].

Розвиток освітнього менеджменту, суспільні трансформації та зростання вимог до керівників закладів освіти зумовили появу нових теоретичних підходів до лідерства. Сучасні концепції підкреслюють важливість управління змінами, розвитку людського потенціалу, партнерської взаємодії, стратегічного мислення та формування сприятливого освітнього середовища.

Таблиця 1.2.

Характеристика сучасних моделей лідерства та їх роль у дослідженні жіночого лідерства в інформаційно-освітніх інституціях

Сучасна модель лідерства	Характеристика	Що дозволяє досліджувати в контексті жіночого лідерства в інформаційно-освітніх інституціях
Трансформаційне лідерство (Б. Бас, Дж. Бернс)	Лідер формує бачення майбутнього, мотивує колектив, підтримує інновації та розвиток працівників [6].	Здатність жінок ініціювати зміни, впроваджувати інновації, розвивати організаційні процеси та сприяти цифровій трансформації.
Службове лідерство	Керівник виступає наставником, підтримує команду та сприяє розвитку інших [32].	Орієнтацію жінок на підтримку та розвиток колективу, формування довірливих партнерських відносин і створення підтримуючого середовища.
Лідерство на основі емоційного	Ефективний лідер здатен розуміти емоції, знижувати напругу та	Роль емоційної компетентності жінок у подоланні стресів, кризовому управлінні, зміцненні

інтелекту (Д. Гоулман)	будувати стабільну комунікацію [39].	комунікації та підтримці академічної спільноти.
Розподілене лідерство	Управлінські функції розподіляються між різними учасниками освітнього процесу.	Практики включення різних учасників освітнього процесу у прийняття рішень, розвиток колективної відповідальності й інклюзивного управління.
Автентичне лідерство (Б. Аволіо, В. Лутанс)	Ґрунтується на відкритості, чесності, довірі та відповідальності керівника [60].	Вплив відкритості та моральної стійкості жінок-лідерок на формування довіри, прозорості та етичності в управлінні освітніми інституціями.
Етичне лідерство	Орієнтоване на моральну культуру організації, справедливість та соціальну відповідальність.	Вплив управлінських практик жінок на розвиток академічної доброчесності, забезпечення справедливості та соціальної відповідальності в освітній сфері.
Коучингове лідерство	Керівник розвиває потенціал працівників через наставництво, підтримку та зворотний зв'язок.	Методи підтримки професійного зростання, наставництва та розвитку персоналу в освітніх закладах під керівництвом жінок.
Стратегічне лідерство	Орієнтоване на довгострокове планування, управління ризиками та	Здатність жінок формувати довгострокові стратегії, управляти ризиками та зміцнювати позицію

	забезпечення конкурентоспроможності [5].	закладів освіти у динамічному середовищі.
Інноваційне / цифрове лідерство	Пов'язане з впровадженням нових технологій, цифровізацією, проєктним управлінням і гнучкими рішеннями.	Роль й активність жінок у цифровій трансформації, розвитку цифрових компетентностей та оновленні управлінських підходів в освітньому процесі.

Джерело: складено авторкою на основі праць [6,32,39,60,5].

Можливості сучасних моделей лідерства особливо проявляються при аналізі діяльності українських дослідниць та управліниць у сфері освіти в умовах повномасштабної війни. За даними дослідження Р. Жовновача «Внесок жінок-науковиць у збереження освітнього та наукового простору України в умовах війни», їхня діяльність «виходила за межі викладацької та наукової роботи» [21].

Викладачки «активно забезпечували безперервність освітнього процесу, оперативно переходячи до дистанційних форматів навчання, адаптуючи освітні програми до воєнних реалій та організовуючи психологічну підтримку студентів і внутрішньо переміщених осіб». Такі заходи сприяли «збереженню стабільності функціонування закладів вищої освіти, мінімізації освітніх втрат та підтримці соціально-психологічної стійкості академічної спільноти». Важливим напрямом їхньої роботи стала участь у міжнародному науковому співробітництві: «залучення до грантових програм Horizon Europe та COST, участь у міжнародних наукових консорціумах і професійних мережах українських вчених за кордоном» [21]. Ця діяльність сприяла «збереженню наукового потенціалу України, розвитку міжнародної академічної співпраці та інтеграції української науки у світовий дослідницький простір».

Аналіз свідчить, що діяльність викладачок «виходила далеко за межі виконання посадових обов'язків і передбачала постійне прийняття управлінських рішень, координацію роботи колективів, організацію освітнього процесу, підтримку комунікацій та адаптацію до нових умов діяльності». Кейс-стаді науково-педагогічних працівниць Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна та Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» у 2022–2023 роках «забезпечували безперервність навчання в дистанційному форматі, підтримували роботу наукових лабораторій, здійснювали збереження дослідницьких матеріалів та відновлення експериментальної діяльності після руйнувань, спричинених бойовими діями» [22]. У зв'язку з цим у кризових умовах особливого значення набувають «здатність до швидкої адаптації, ефективної організації колективної роботи, прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та забезпечення стійкості функціонування інформаційно-освітніх інституцій».

Цікавим прикладом є діяльність викладачок Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Представниці кафедри іноземних мов брали участь у перекладі технічної документації до іноземного озброєння та обладнання, здійснювали супровід міжнародних делегацій, водночас продовжуючи освітню і наукову діяльність [22].

Здатність забезпечувати безперервність освітнього процесу, підтримувати наукову роботу та розвивати міжнародну співпрацю дозволяє розглядати жіночий управлінський досвід через призму трансформаційного, стратегічного, сервісного і цифрового лідерства. Аналітична цінність цих моделей полягає у можливості дослідження механізмів управління змінами, організації командної роботи, розвитку людського капіталу і забезпечення стійкості інформаційно-освітніх інституцій.

Поступове збільшення кількості жінок на найвищих управлінських посадах у закладах вищої освіти є однією з новітніх тенденцій. Хоча керівництво

університетами досі переважно залишається сферою чоловіків, окремі випадки свідчать про помітні зміни в структурі академічного управління.

За даними інформаційного ресурсу «Освіта.ua» на 2025 рік, найвищі позиції у рейтингу серед українських університетів посіли: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний університет «Львівська політехніка», Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Сумський державний університет, Львівський національний університет імені Івана Франка, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» та Одеський національний університет імені І. І. Мечникова (рейтинг «ТОП-200 Україна 2025»).

Серед десяти провідних університетів України у 2025 році троє жінок обіймали посаду ректора: Тетяна Кагановська — Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Наталія Шаховська — Національного університету «Львівська політехніка», яка стала першою ректоркою цього закладу, а також Валентина Якубів — Карпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Якщо звернутися до аналізу посад проректорів у зазначених закладах вищої освіти, то серед 59 осіб, що обіймають ці посади, налічується 17 жінок та 42 чоловіки. Посаду першого проректора займають дві жінки, що надає їм найвищі повноваження у закладі в разі відсутності ректора. Відносно гендерної рівності варто відзначити Національний університет біоресурсів і природокористування України, де серед шести проректорів троє — жінки.

На основі аналізу наявних досліджень виділяють низку характеристик, що суттєво відрізняють жіночі та чоловічі моделі управління в умовах цифрової трансформації освіти:

Управлінська комунікація. Жіноче лідерство здебільшого асоціюється з партнерською моделлю взаємодії, яка передбачає активне залучення колективу до обговорення управлінських рішень та підтримку постійного зворотного зв'язку. Натомість чоловічі моделі управління характеризуються більш ієрархічною та централізованою структурою, що впливає на організацію робочих процесів у навчальних закладах [3].

Управління людським капіталом. Жіночий стиль керівництва зосереджується на професійному розвитку працівників, наставництві та формуванні командної взаємодії. Чоловічі управлінські практики частіше акцентують увагу на результативності, контролі виконання завдань та досягненні стратегічних цілей організації.

Використання цифрових технологій. Для лідерок цифрові інструменти служать засобом розвитку комунікації, сприяють співпраці та підтримці академічної спільноти. У традиційних чоловічих моделях управління ці технології частіше застосовують для координації, моніторингу й контролю управлінських процесів [49].

Формування цифрової репутації. Жіноче лідерство відзначається відкритою комунікацією, публічністю та підтримкою активної взаємодії із зацікавленими сторонами. Чоловічий стиль управління, навпаки більше націлений на демонстрацію інституційних досягнень та управлінських успіхів.

Кризове управління. У кризових ситуаціях лідерки зосереджують увагу на підтримці внутрішньої комунікації, психологічному забезпеченні колективу та адаптації працівників до змін. Чоловічі управлінські моделі, як правило, спрямовуються на оперативне прийняття рішень і стабілізацію роботи установи [21].

Суспільне сприйняття лідерства. Жіноче лідерство залишається схильним до впливу гендерних стереотипів, що призводить до оцінки жіночих професійних якостей через призму зовнішності, емоційності або сімейного статусу. Водночас

діяльність керівників серед чоловіків переважно оцінюють з урахуванням управлінських результатів і кар'єрних досягнень, що формує нерівні умови для професійного росту.

1.3. Цифрова трансформація управління освітою як контекст формування нових лідерських практик і компетентностей

Цифрова трансформація освіти зумовлює кардинальні зміни в механізмах формування управлінського авторитету. Якщо раніше професійна репутація керівника формувалася переважно в межах закладу освіти на основі результатів роботи, прийняття управлінських рішень та взаємодії з колективом, то сьогодні значна частка цього процесу переміщується у цифровий простір. Соціальні мережі, новинні платформи, професійні сайти, цифрові медіа та пошукові системи формують «цифровий портрет» керівника, доступний для широкої аудиторії й здатний істотно впливати на сприйняття його професійної компетентності та статусу.

Дослідження цифрової ідентичності демонструють, що вона формується через активність у соціальних мережах, професійні профілі, публічні коментарі, згадки в медіа та цифрові сліди, які зберігаються у мережі тривалий час. За даними Global Digital Overview 2023, понад 5,16 млрд людей користуються Інтернетом, що становить близько 64 % світового населення. В Україні, згідно з опитуваннями Київського міжнародного інституту соціології, близько 82 % населення використовують Інтернет щонайменше раз на тиждень, а 78 % — щодня або майже щодня. В умовах такої цифрової присутності будь-яка інформація про керівника має потенціал швидкого поширення і суттєвого впливу на формування його професійного іміджу.

Водночас значною проблемою цифрового середовища є явище гендерно зумовленого онлайн-насильства. За результатами дослідження громадської

організації «Жінки в медіа» 2024 року, 81 % журналісток стикалися з різними формами онлайн-атак, які безпосередньо пов'язані з їх професійною діяльністю. Одночасно 90 % редакцій не володіють інформацією про подібні випадки серед власних працівниць, а 93 % не знають про можливі наслідки таких атак. Ці цифри свідчать про те, що цифрові загрози для жінок у публічному просторі залишаються малопоміченими навіть у межах професійних спільнот [19].

Сучасне цифрове середовище чинить двоякий вплив на інституційну трансформацію лідерства. З одного боку, воно виступає джерелом специфічних репутаційних ризиків для жінок-керівниць, де медійний простір нерідко зміщує акценти з оцінки професійної та наукової компетентності лідерок на їхнє приватне життя чи штучно згенеровані інформаційні приводи. З іншого боку, цифрові платформи та соціальні мережі стають ефективними засобами управлінської комунікації, забезпечуючи відкритість кадрових рішень, прозорість адміністрування та формування довіри всередині академічної спільноти.

Основним простором реалізації цих комунікаційних практик є інформаційно-освітні інституції, під якими розуміються заклади вищої освіти та їхні структурні підрозділи (факультети, кафедри, наукові бібліотеки, центри цифрової освіти), чия діяльність безпосередньо пов'язана з управлінням інформаційними потоками, використанням систем електронного документообігу та цифрових освітніх платформ. Саме інституційні особливості цих суб'єктів та управлінські практики їхніх керівниць становлять предмет подальшого аналізу.

Практика українських інформаційно-освітніх інституцій, насамперед закладів вищої освіти та їхніх структурних підрозділів, засвідчує, що цифрова трансформація вже стала важливою складовою їхнього стратегічного розвитку. На державному рівні цифровізація освіти визначена одним із пріоритетних напрямів розвитку. У «Стратегії цифрової трансформації освіти і науки України до 2030 року» передбачено створення єдиного цифрового освітнього середовища, розвиток цифрових компетентностей, модернізацію освітньої інфраструктури та підвищення

ефективності управлінських процесів [37]. Фактично йдеться про формування цифрової екосистеми, де навчання, аналітика, комунікація, документообіг і менеджмент функціонують як взаємопов'язані елементи. Дослідниця Т. Годецька наголошує, що цифрова трансформація впливає не лише на освітній процес, а й на саму логіку управління освітою [14]. Подібну позицію підтримують О. Буйницька та Н. Морзе, які розглядають цифровізацію як процес формування нової цифрової культури, цифрової грамотності та нових моделей взаємодії між усіма учасниками освітнього середовища [7].

Одним із пріоритетних напрямів цифрової трансформації інформаційно-освітніх інституцій є інтеграція цифрових платформ у системи управління, організацію освітнього процесу та інформаційне забезпечення діяльності закладів вищої освіти. Сучасні заклади широко застосовують такі інструменти, як Moodle, Microsoft Teams, Zoom, Google Workspace for Education, електронні журнали, системи управління навчанням (LMS) та сервіси цифрової аналітики, що забезпечують комплексну підтримку освітньої діяльності й адміністративних процесів. Ці технології сприяють проведенню онлайн-нарад, координації роботи кафедр, моніторингу навчальних досягнень студентів та забезпеченню безперервної комунікації між адміністрацією, викладачами й студентами, що значно підвищує ефективність управління.

Застосування LMS-систем, як відзначають М. Демянчук та І. Боднарук, значно покращує гнучкість організації освітнього процесу та розширює доступ до навчальних матеріалів [16]. Поряд з цим впроваджуються інтерактивні Web 2.0-інструменти, такі як Wikia, Wikidot, Learning Apps, які стимулюють взаємодію та колективну участь у навчанні. Емпіричні дослідження застосування цих платформ у рамках інтегрованого предметно-мовного навчання (CLIL) підтверджують позитивний вплив на засвоєння матеріалу та рівень залученості студентів.

Особливу роль у формуванні інформаційного середовища відіграють соціальні мережі, блоги, відеоресурси YouTube, Facebook, Wiki-системи, які

забезпечують оперативний доступ до інформації, підтримують безперервний зворотний зв'язок і сприяють колективному створенню й поширенню знань. Дослідники вказують на те, що сучасні студенти дедалі більше виступають не лише реципієнтами знань, а й активними їх співтворцями [16].

Практика українських закладів вищої освіти демонструє, що цифрова трансформація стала важливою складовою стратегічного розвитку. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна використовує електронний деканат, цифрові профілі студентів і системи доступу до навчальної інформації, що оптимізує освітній процес та адміністративне управління. Національний університет «Острозька академія» активно впроваджує Moodle, Google Workspace for Education, UMSystem та електронний документообіг, що сприяє підвищенню ефективності освітньої діяльності. Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського розвиває цифровий кампус і хмарні сервіси, забезпечуючи безперервність та стабільність навчального процесу. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова модернізує цифрову інфраструктуру у рамках міжнародної підтримки Світового банку, що сприяє інтеграції української освіти у глобальний освітній простір.

Одним із пріоритетних напрямів цифрової трансформації управління освітою є впровадження технологій штучного інтелекту як в освітній процес, так і в систему управління закладами освіти. На початкових етапах цифровізації ці технології здебільшого використовувалися для електронного документообігу, дистанційного навчання та комунікації, проте на сьогодні штучний інтелект поступово набуває аналітичних і прогностичних функцій.

Нейронні мережі активно застосовуються для створення навчальних матеріалів, генерації тестових завдань, автоматизації оцінювання та аналізу освітніх результатів. М. Демянчук і І. Боднарук акцентують увагу на використанні чат-ботів у бібліотечній та інформаційній діяльності, що забезпечує оперативний доступ до інформаційних ресурсів та сприяє зменшенню навантаження на

співробітників [16]. Водночас розвиток технологій штучного інтелекту чинить вплив на трансформацію управлінської діяльності в закладах освіти.

Згідно з даними В. Осадчого (2024), впровадження аналітики даних, хмарних сервісів і систем штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність адміністрування, покращити якість освітніх послуг і обґрунтувати управлінські рішення [34]. Результати дослідження А. Göçen, М. Akın Bulut та А. Yurdunkulu (2025) демонструють, що штучний інтелект може використовуватися для прогнозування освітніх тенденцій, аналізу ризиків і стратегічного планування розвитку закладів освіти [53]. Автори розглядають ці технології не лише як технічний інструмент, але й як складову нової моделі освітнього лідерства, орієнтованої на роботу з даними та передбачення майбутніх змін.

Особливу увагу слід приділяти системам підтримки прийняття рішень на основі великих даних. Сучасні алгоритми здатні аналізувати успішність студентів, відвідуваність занять, ефективність освітніх програм, використання ресурсів та кадровий потенціал закладу. Згідно з дослідженнями, алгоритми машинного навчання дозволяють скоротити адміністративне навантаження до 40 %, а системи прогнозування вступних кампаній демонструють точність понад 85 % при оцінці кількості майбутніх вступників. Це засвідчує поступовий перехід від інтуїтивного управління до аналітично обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас більшість сучасних дослідників наголошують, що штучний інтелект не може повністю замінити людину в освітньому менеджменті. Yinying Wang (2021) підкреслює, що хоча алгоритми ефективні у зборі та аналізі даних, питання моральної відповідальності, оцінки соціальних наслідків та остаточного прийняття рішень залишаються виключно в компетенції людини [61]. Подібну позицію підтримують І. Igbokwe (2024) та А. Göçen (2025), які звертають увагу на потенційні ризики алгоритмічної упередженості, порушення конфіденційності даних і надмірної залежності від автоматизованих систем [53,55]. У зв'язку з цим,

поряд із технічними можливостями ШІ, дедалі більшої ваги набувають питання цифрової етики, інформаційної безпеки та професійної відповідальності керівників.

Цифровізація висуває нові вимоги до керівників інформаційно-освітніх інституцій, актуалізуючи потребу у розвитку цифрової компетентності, навичок роботи з даними, стратегічного мислення, цифрової комунікації та управління інноваційними процесами. Узагальнену характеристику основних цифрових інструментів, напрямів їх використання та впливу на управлінські практики закладів вищої освіти наведено у додатку Г.

Наведені цифрові інструменти демонструють, що цифрова трансформація змінює й сам характер управлінської діяльності. Керівник дедалі частіше виступає координатором цифрового середовища, модератором комунікації та аналітиком, який приймає рішення на основі даних. Особливо помітними ці зміни стають у контексті використання технологій штучного інтелекту, які поступово інтегруються в систему освітнього менеджменту.

1.4 Методологія емпіричного дослідження жіночого лідерства в інформаційно-освітніх інституціях

Методологія емпіричного дослідження жіночого лідерства в інформаційно-освітніх інституціях ґрунтується на якісно-аналітичному дизайні, що синтезує методи кабінетного аналізу первинних джерел, прикладний соціологічний інструментарій та метод порівняльних кейс-стаді. Внутрішня логіка наукового пошуку вибудована у синергії чотирьох концептуальних підходів: гендерного (для фіксації горизонтальної та вертикальної сегрегації), соціокультурного (для деконструкції патріархальних стереотипів, медійних кліше та аналізу подвійного навантаження), управлінського (для дослідження кризового менеджменту й різниці понять керівник і лідер) та цифрового (для вивчення практик управління цифровою репутацією, онлайн-ризиків та інструментів штучного інтелекту).

Джерельну та емпіричну базу дослідження склали кілька взаємопов'язаних інформаційних блоків. Перший блок охоплює нормативно-правові документи України, зокрема Конституцію, Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», профільні Стратегію впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та Стратегію цифрової трансформації освіти і науки України до 2030 року. Аналіз цих документів дозволив простежити задекларовані державою принципи формування цифрової екосистеми та рівного доступу до управління.

Другим, ключовим компонентом став прикладний соціологічний інструментарій у вигляді авторського опитування анкетним методом. Вибірку дослідження склали 28 представниць академічної та бібліотечної сфер, які мають практичний досвід керівної роботи. Отримані дані дозволили оцифрувати та верифікувати теоретичні моделі: зокрема, виділені М. Ткалич стереотипи щодо розподілу обов'язків емпірично підтвердилися фіксацією феномену подвійного навантаження у 92,9% опитаних лідерок, а соціокультурний тиск та упередження зафіксували 46,4% (іноді) та 10,7% (регулярно) респонденток. Також опитування допомогло розкрити інституційні бар'єри, виявивши, що 25% вважають конкурсні процедури непрозорими, а 28,6% вказують на відсутність менторської підтримки, що безпосередньо зумовлює відображену в офіційній статистиці вертикальну сегрегацію, за якої близько 90% посад ректорів в Україні обіймають чоловіки.

Третім складником емпіричного дизайну став метод глибокого кейс-аналізу та цифрового аудиту управлінських практик у провідних українських ЗВО, які увійшли до вітчизняних рейтингів, зокрема Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна, Національному університеті «Острозька академія», Київському політехнічному інституті імені Ігоря Сікорського та Одеському національному університеті імені І. І. Мечникова. Об'єктом кейс-аналізу став реальний управлінський досвід діючих керівниць Тетяни Кагановської, Наталії Шаховської та Валентини Якубів, а також Ксенії Семенової. Їхня діяльність

досліджувалася через призму адаптації до умов повномасштабної війни та масштабної цифровізації, що дозволило оцінити аналітичний потенціал сучасних теоретичних моделей лідерства. Застосування цього методу дало змогу верифікувати теорію андрогінності Дж. Спенс і С. Бем через поєднання лідерками маскулінних кризових якостей та фемінної емпатії в умовах війни, коли викладачки забезпечували безперервність навчання, релокацію інституцій, хмарну діджиталізацію та активізували міжнародну наукову дипломатію через програми Erasmus+ і Horizon Europe. Концепція «управління враженнями» Е. Джонса була використана для аналізу відкритих комунікацій лідерок у соціальних мережах (Facebook, Instagram) як інструменту побудови довіри та протидії гендерно зумовленому онлайн-насильству й репутаційним атакам у медіапросторі.

Нарешті, аналіз цифрових управлінських практик дозволив оцінити інтеграцію у ЗВО таких інструментів, як системи управління навчанням (LMS Moodle, Google Classroom), платформи онлайн-комунікації (MS Teams, Zoom) та системи електронного документообігу (UMSystem). Особливу увагу було приділено впровадженню технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних (Big Data) та прогностичних алгоритмів. Емпірично було доведено, що 78,6% опитаних лідерок активно інтегрують ШІ у повсякденну практику, а понад 80% респонденток визнають цифрову компетентність критичним маркером кар'єрного зростання. Для остаточної інтерпретації всього масиву даних було застосовано методи порівняльного аналізу, контент-аналізу відкритих цифрових джерел та систематизації, що дозволило дослідити трансформацію керівника від адміністратора до координатора цифрового середовища та сформувати надійне підґрунтя для розробки гендерно чутливих кадрових рекомендацій.

Висновки до першого розділу

У першому розділі дослідження здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз феномену жіночого лідерства в системі вищої освіти та

інформаційно-освітніх інституцій України. Теоретичний зміст поняття «жіноче лідерство в управлінні інформаційно-освітніми інституціями» розкрито через діяльність закладів, центрів, підрозділів, бібліотечно-інформаційних систем та цифрових платформ, що забезпечують науково-методичну, документно-комунікаційну та цифрово-управлінську діяльність. Структуру цього феномену операціоналізовано через розмежування понять «керівник», який діє через посадові повноваження й контроль, та «лідер», який впливає завдяки формуванню довіри, емпатії та мотивації колективу. Встановлено, що в сучасних умовах управління інформаційно-освітніми інституціями відходить від жорсткого адміністрування у бік партнерської взаємодії, фасилітації, побудови сприятливого соціокультурного середовища та інтеграції людського капіталу.

Систематизація ключових моделей сучасного лідерства в освітньому менеджменті дозволила виокремити трансформаційне, службове, коучингове, стратегічне, інноваційне / цифрове лідерство, а також лідерство на основі емоційного інтелекту, розподілене, автентичне та етичне лідерство. Визначено їхній високий аналітичний потенціал для вивчення жіночого управлінського досвіду. Зокрема, аналіз діяльності українських викладачок в умовах повномасштабної війни підтвердив життєздатність теорії андрогінності Дж. Спенс і С. Бем. На теоретичному рівні обґрунтовано, що успішні лідерки демонструють синергію маскулінних кризових якостей та фемінної емпатії, забезпечуючи безперервність навчання, релокацію інституцій, хмарну діджиталізацію та міжнародну наукову дипломатію.

Схарактеризовано цифрову трансформацію вищої освіти, яка відповідно до державних стратегічних орієнтирів змінює логіку менеджменту й перетворює керівника на координатора цифрового середовища та модератора комунікацій. Впровадження новітніх інструментів, таких як системи управління навчанням (LMS Moodle, Google Classroom), хмарні сервіси, платформи онлайн-комунікації (MS Teams, Zoom) та системи електронного документообігу, значно оптимізує процеси

та скорочує адміністративне навантаження. Особливого значення набувають технології штучного інтелекту та аналітика великих даних (Big Data) для прогнозування тенденцій та автоматизації рутинних завдань. Теоретичний аналіз доводить, що за умов діджиталізації цифрова компетентність, робота з даними, цифрова етика та управління онлайн-репутацією стають критичними маркерами професійного зростання керівника.

Водночас виявлено комплекс деструктивних чинників, які обмежують кар'єрне просування жінок і зумовлюють вертикальну гендерну сегрегацію, за якої більшість посад ректорів в Україні обіймають чоловіки. До соціокультурних та гендерних бар'єрів віднесено стійкість патріархальних стереотипів (оцінка за зовнішністю, медійні кліше «слабка стать» та «шеф у спідниці») та проблему подвійного навантаження через поєднання професійних обов'язків із неоплачуваною домашньою працею. Інституційні бар'єри виражаються у явищі «скляної стелі», токенизмі, непрозорості конкурсних процедур та браку менторської підтримки. Цифрові бар'єри виявляються у виникненні специфічних репутаційних загроз в інтернет-просторі та ризиках гендерно зумовленого онлайн-насильства, що штучно зміщує фокус із професійних і наукових якостей керівниць на їхнє приватне життя.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНІМИ ІНСТИТУЦІЯМИ УКРАЇНИ

2.1. Соціально-інституційні та цифрові бар'єри професійного просування жінок на управлінські позиції в інформаційно-освітніх інституціях

Для емпіричного вивчення соціально-інституційних та цифрових бар'єрів, що ускладнюють професійне просування жінок на управлінські посади в сфері вищої освіти України, було проведено авторське анкетування. У дослідженні взяли участь жінки, які працюють у різних закладах вищої освіти та виконують широкий спектр функцій — викладацьких, наукових, адміністративних, управлінських й організаційних.

Метою анкетування було виявлення суб'єктивної оцінки жінками можливостей професійної самореалізації, а також визначення основних соціальних, інституційних і цифрових бар'єрів, з якими вони стикаються в професійній діяльності. Окрім того, дослідження спрямоване на з'ясування ставлення учасниць до сучасних тенденцій розвитку жіночого лідерства у системі вищої освіти. Особлива увага приділялася тематиці гендерних стереотипів, факторів професійного просування, впливу процесів цифрової трансформації та використанню інноваційних технологій, а також рівню готовності освітнього середовища до забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків.

Основним інструментом збору первинних емпіричних даних слугувала авторська анкета, розроблена за допомогою платформи Google Forms та поширена електронною поштою. Конструкція анкети була логічно структурована і складалася з вступного соціодемографічного та професійного блоку (5 запитань для формування профілю респонденток), а також трьох послідовних тематичних розділів: «Кар'єрне просування та управлінські амбіції» (5 запитань), «Соціально-

інституційні бар'єри» (5 запитань) та «Цифрові бар'єри та цифрове лідерство» (7 запитань). Більшість пунктів анкети передбачала закриту форму із фіксованим переліком відповідей, причому в окремих питаннях було застосовано інструмент множинного вибору для фіксації пріоритетності думок більшості респонденток щодо конкретних чинників. Крім того, інструментарій містив два запитання відкритого типу — для самостійного зазначення назви закладу вищої освіти на початку опитування та для формулювання власних якісних пропозицій щодо підтримки жіночого лідерства наприкінці анкети.

Обробка та інтерпретація отриманого емпіричного масиву здійснювалися за допомогою комбінованого підходу, в межах якого кількісні дані піддавалися математико-статистичному аналізу із розрахунком відсоткових частот розподілу відповідей та їх подальшою графічною візуалізацією, тоді як текстові масиви з відкритих відповідей аналізувалися методом якісного контент-аналізу через їх систематизацію, групування за змістовними ознаками та категоріальне узагальнення.

Емпірична частина дослідження була реалізована із чітким дотриманням правила добровільної згоди: участь усіх 28 респонденток в анкетуванні була повністю добровільною та свідомою. Задля захисту професійної репутації та приватного простору учасниць було забезпечено абсолютну конфіденційність — усі отримані відповіді деперсоналізовано та представлено виключно в узагальненому вигляді, що повністю унеможливлює розголошення чи ідентифікацію будь-яких персональних даних. Зібрані соціологічні метрики та якісні коментарі лідерок використовуються суворо у наукових цілях для формування узагальнених висновків

У вибірку дослідження увійшли 28 жінок, що працюють у різних закладах вищої освіти, а також у провідних бібліотечно-інформаційних установах. Респондентки виконують різноманітні функції — викладацькі, наукові, адміністративні, управлінські та організаційні, що сприяє широкому охопленню професійного досвіду й управлінських практик

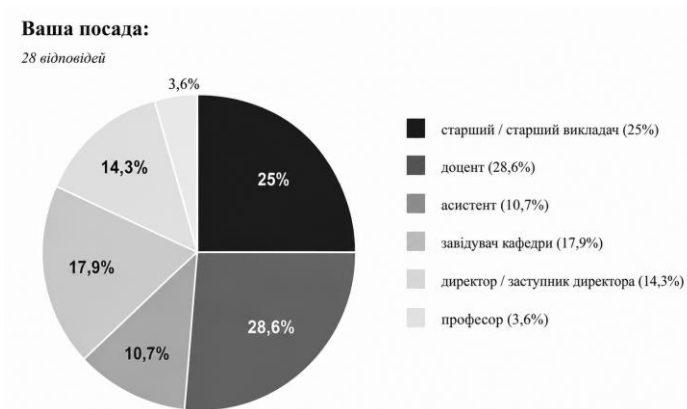


Рис. 2.1. Професійний статус респонденток»

Джерело: складено авторкою

Вибірка включала представниць таких закладів, як Національний університет «Острозька академія», Запорізький національний університет, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Луцький національний технічний університет, Львівський національний університет імені Івана Франка, Національний університет «Львівська політехніка», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Харківська державна академія культури, а також Наукова бібліотека Запорізького національного університету і Харківська державна наукова бібліотека імені В. Г. Короленка.



Рис. 2.2. Інституційна належність учасниць опитування

Джерело: складено авторкою

Структура вибірки охоплювала різні управлінські та академічні позиції: найбільшу групу становили доцентки (8 осіб), викладачки та старші викладачки (7), завідувачки кафедр (5), директорки чи заступниці директорів структурних підрозділів (4), асистентки (3) і професорка (1). Понад половина опитаних (57,1 %) мають досвід роботи понад 20 років, що свідчить про високий рівень професійної компетентності респонденток.

Анкетування було спрямоване на виявлення оцінки жінками власних можливостей професійної реалізації, а також на дослідження соціальних, інституційних і цифрових бар'єрів, що стоять на шляху їхнього кар'єрного просування. Особливу увагу приділено гендерним стереотипам, професійному просуванню, впливу цифрової трансформації і використанню цифрових технологій.

Ваш стаж роботи у сфері освіти:

28 відповідей

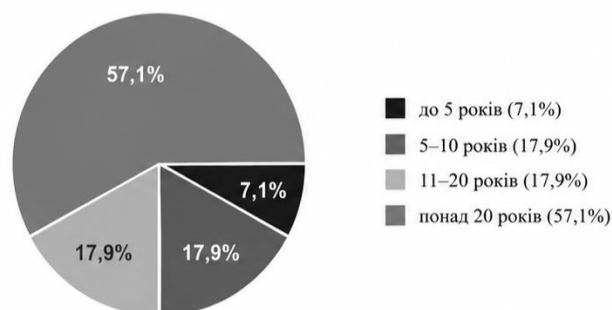


Рис. 2.3. Досвід управлінської діяльності респонденток

Джерело: складено авторкою

Результати свідчать, що 42,9 % респонденток на момент дослідження обіймали керівні посади, 39,3 % планують у майбутньому перейти до управлінської діяльності, а решта не визначилися з кар'єрними намірами. Більшість (понад 60 %) вважають, що жінки мають рівні або майже рівні можливості з чоловіками для кар'єрного зростання, проте 60,7 % змушувалися відмовлятися від кар'єрних можливостей з огляду на сімейні обставини. Половина опитаних вважають, що для отримання керівних посад жінки часто мають докладати більше зусиль, ніж чоловіки.



Рис. 2.4. Оцінка респондентками кар'єрних можливостей, управлінських амбіцій та суб'єктивних бар'єрів професійного просування жінок

Джерело: складено авторкою

Аналіз факторів професійного просування показав, що на перше місце респондентки ставлять професійну компетентність (85,7 %), наукові досягнення та підтримку керівництва (обидва по 64,3 %). Менш вагомими визнані особисті зв'язки (28,6 %), сімейні обставини (28,6 %) та гендерні стереотипи (14,3 %).

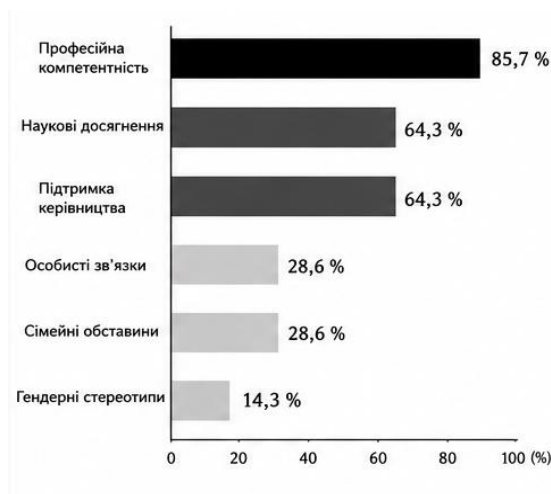


Рис. 2.5. Оцінка респондентками вагомості факторів впливу на кар'єрний розвиток в освітній сфері

Джерело: складено авторкою

Щодо соціально-інституційних бар'єрів, 46,4 % респонденток іноді стикалися з гендерними стереотипами, 42,9 % не мали такого досвіду, а 10,7 % зазнавали їх часто. При цьому майже половина опитаних (46,4 %) зазначили, що не помічали випадків, коли професійні якості жінок оцінювались менш об'єктивно, ніж чоловіків, тоді як 32,1 % підтвердили наявність таких випадків. Кількість респонденток, що важко дали оцінку цьому питанню, склала 21,4 %. Більшість учасниць (92,9 %) визначили подвійне навантаження, пов'язане з поєднанням професійної та сімейної ролі, як головний бар'єр для просування жінок на керівні посади. Інші чинники, такі як нестача часу для професійного розвитку (35,7 %), упередження щодо керівниць (25,0 %) та недостатня підтримка керівництва (17,9 %), також впливають на кар'єрні перспективи.



Рис. 2.6. Розподіл відповідей респонденток щодо проявів гендерних стереотипів та інституційних перешкод в освітньому менеджменті
Джерело: складено авторкою

Половина учасниць визнають, що сімейний статус жінки так чи інакше впливає на її професійне просування, тоді як щодо існування «скляної стелі» думки розподілені: 57,1 % респонденток не змогли однозначно оцінити це явище, а решта поділилася майже порівну між ствердними та заперечними відповідями.

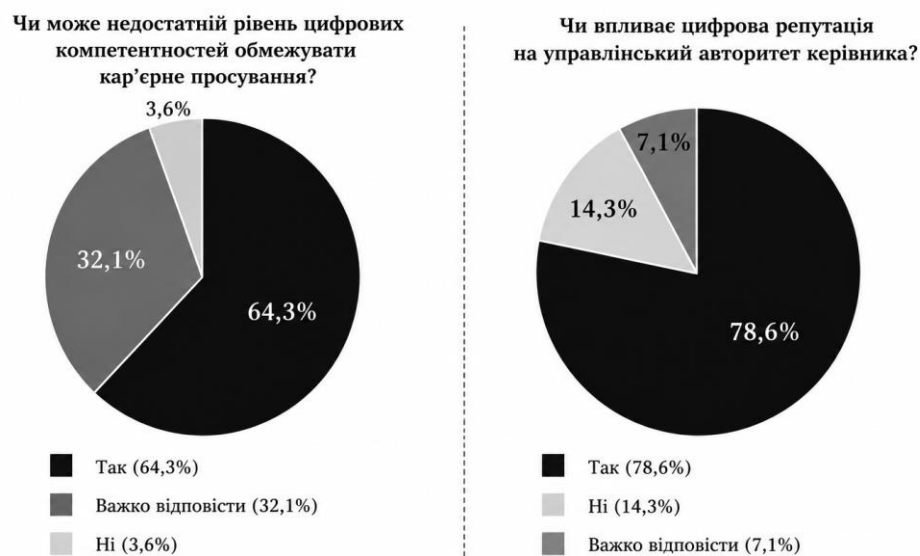


Рис. 2.7. Оцінка респондентками впливу сімейного статусу та ступеня вираженості феномену «скляної стелі» у вищій освіті

Джерело: складено авторкою

Цифрові компетентності відіграють все більш визначальну роль у кар'єрному зростанні жінок. Понад 80 % опитаних вважають цифрові навички «дуже важливими», 71,4% бачать необхідність у додатковому навчанні з цифрових технологій. У професійній діяльності жінки використовують різноманітні цифрові інструменти: 100 % — Zoom, 78,6 % — системи штучного інтелекту (ChatGPT тощо), 75 % — Moodle, 71,4 % — електронний документообіг, 64,3 % — Google Workspace, 42,9 % — Microsoft Teams та аналітичні платформи. Регулярне використання інструментів штучного інтелекту відзначили 32,1 %, періодичне — 67,9 %.

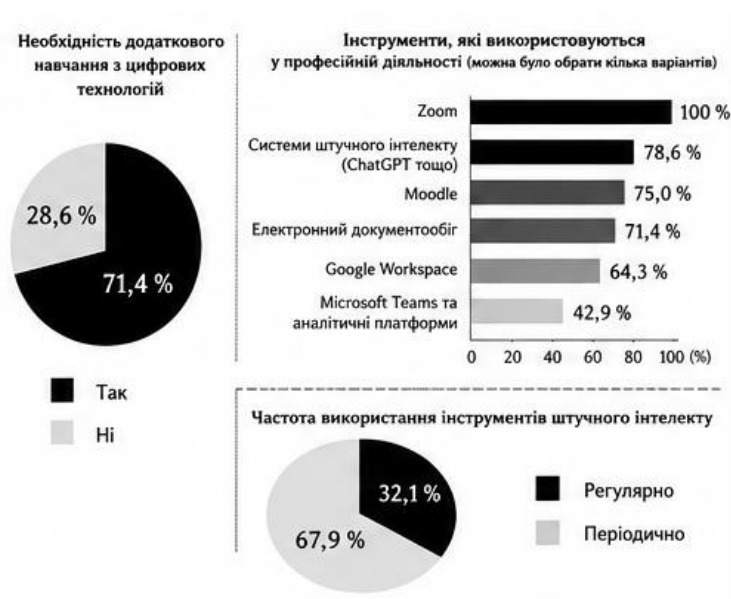


Рис. 2.8. Специфіка використання програмного забезпечення та технологій штучного інтелекту в освітньому менеджменті

Джерело: складено авторкою

Серед респонденток 64,3 % вважають, що недостатній рівень цифрових компетентностей може обмежувати кар'єрне просування, 78,6 % визнають вплив цифрової репутації на управлінський авторитет.

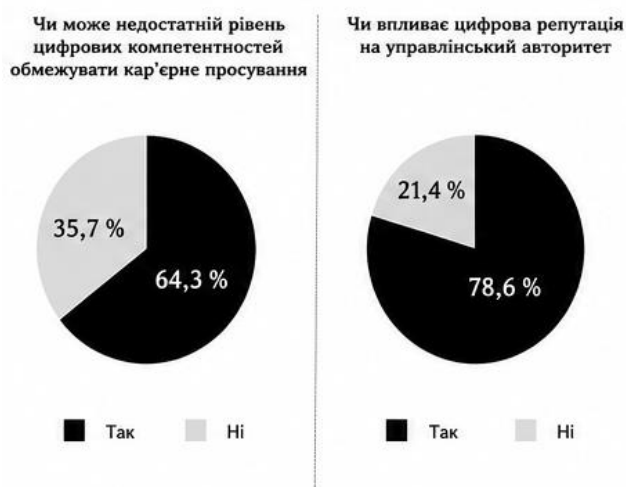


Рис. 2.9. Сприйняття опитаними ролі діджитал-навичок як чинників управлінського впливу

Джерело: складено авторкою

Відкрите питання анкети виявило основні пропозиції щодо підвищення представленості жінок на керівних посадах: подолання гендерних стереотипів, зміцнення довіри до жіночих професійних якостей, забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання. Акцент робиться на підтримці наставництва, розвитку програм жіночого лідерства, запровадженні гнучких робочих графіків і прозорих конкурсних процедур. Також підкреслюється важливість підвищення кваліфікації, оплати праці, створення умов для балансування професійних і сімейних обов'язків.



Рис. 2.10. Класифікація рекомендацій опитаних щодо підвищення представленості жінок на управлінських посадах

Джерело: складено авторкою

Узагальнений аналіз свідчить, що понад 59 % респонденток позитивно оцінюють перспективи розвитку жіночого лідерства, але відзначають наявність системних, соціальних і сімейних бар'єрів. У сфері вищої освіти поступово змінюється культура управління, хоча процес професійного просування жінок залишається залежним від комплексу особистісних, інституційних та соціальних факторів.

Результати емпіричного дослідження свідчать про різнобічний вплив соціально-інституційних і цифрових факторів на професійне просування жінок у інформаційно-освітніх інституціях України. Зокрема, понад половина опитаних респонденток (57,1 %) не обіймали на момент дослідження управлінських посад, що свідчить про існування певних перешкод для більш широкого залучення жінок до керівної діяльності. Водночас помітна частина жінок виявляє прагнення до подальшого кар'єрного зростання, що свідчить про наявність потенціалу для розвитку жіночого лідерства.

Більшість учасниць характеризують можливості кар'єрного просування жінок як рівні або майже рівні чоловікам, однак значна кількість респонденток (60,7%) вказує на сімейні обставини як суттєвий чинник, що змушує їх відмовлятися від професійних можливостей. Половина опитаних підтверджує, що жінкам доводиться докладати більших зусиль для здобуття керівних посад порівняно з чоловіками, підкреслюючи наявність непрямих бар'єрів у професійному просуванні.

Професійна компетентність, наукові досягнення та підтримка керівництва визнаються провідними чинниками успішного кар'єрного розвитку, тоді як особисті зв'язки, сімейні обставини й гендерні стереотипи відіграють менш визначальну роль. Водночас дослідження підтверджує існування гендерних стереотипів у професійній діяльності — 46,4 % жінок стикалися з ними іноді, а 10,7% зазнавали їх часто. Особливої ваги набуває питання подвійного навантаження, поєднання якого професійної та сімейної ролі визнають основним бар'єром для просування жінок (92,9 %).

Половина опитаних переконані, що сімейний статус суттєво впливає на професійні перспективи жінок, тоді як щодо феномену «скляної стелі» думки є розділеними — більшість респонденток відзначили вагання у його оцінці.

У сфері цифрових компетентностей виявлено високу їх значущість для кар'єрного зростання жінок: понад 80 % вважають цифрову грамотність «дуже

важливою», майже три чверті потребують додаткового навчання. Активне використання цифрових інструментів демонструє факт, що 100 % респонденток застосовують месенджер Zoom, 79 % інструменти штучного інтелекту, 75 % систему Moodle, а також системи електронного документообігу й Google Workspace. Проте водночас близько двох третин опитаних визнали потенційну негативну роль недостатнього рівня цифрових компетентностей у професійному просуванні.

Із відкритої частини анкетування випливає, що головними напрямками для підвищення представленості жінок на керівних посадах є подолання гендерних стереотипів, зміцнення довіри до компетентності жінок і створення рівних умов для кар'єрного зростання, у тому числі через підтримку наставництва, гнучкі графіки роботи, прозорі конкурсні процедури та розвиток професійних програм.

Дослідження демонструє, що хоча в системі вищої освіти України відбувається поступове формування сприятливих умов для жіночого лідерства, існуючі соціально-інституційні та цифрові бар'єри продовжують обмежувати повне використання потенціалу жінок у керівній сфері. Важливо враховувати комплексний вплив індивідуальних, організаційних та технологічних чинників для розробки ефективних стратегій підтримки і розвитку жіночого управління в інформаційно-освітніх інституціях.

2.2. Управлінські ролі, стилі лідерства та цифрові практики жінок-керівниць у закладах вищої освіти

У середовищі, що характеризується швидкими цифровими змінами та значною соціально-політичною невизначеністю, спричиненою подіями з 2022 року, на керівниць та викладачок вищих навчальних закладів України поклалася відповідальність за збереження стабільності та розвиток освітніх інституцій. Цей

період став своєрідним викликом, який підкреслив необхідність у лідерських якостях, таких як чутливість, гнучкість і емпатія.

Зокрема, *Ірина Іванчик* — відома українська підприємця, кандидатка фізико-математичних наук, співзасновниця благодійного фонду «Повір у себе», а також членкиня Наглядової ради Національного університету «Києво-Могилянська академія» і сенаторка Українського католицького університету — у межах цього дослідження поділилася власним баченням жіночого лідерства. Її унікальний досвід у благодійному секторі, зокрема підтримка талановитої молоді з малозабезпечених сімей і фінансування наукових проєктів викладачів, зумовлює особливу цінність її поглядів для розуміння сучасних викликів у сфері освіти.

У ході експрес-інтерв'ю Ірина Іванчик акцентувала увагу на тому, що лідерство — явище індивідуальне та багатогранне, яке не піддається жорсткій типології. За її словами, ключовими характеристиками сучасного керівника є здатність зберігати витримку перед стресом і емоційним навантаженням, а також приймати виважені рішення у складних умовах. Вона наголосила на важливості формування середовища, де працівники відчувають себе спроможними реалізовувати ідеї, проявляти ініціативу та мати право на помилки, що сприяє розвитку інноваційності та командної співпраці.

Особливу увагу експертка приділила впливу цифровізації та штучного інтелекту на систему вищої освіти. Вона підкреслила необхідність реформування навчальних програм, модернізації комунікаційних стратегій і адаптації систем оцінювання відповідно до цифрових реалій. Водночас Іванчук відзначила, що для багатьох викладачів освоєння нових технологій є складним викликом, оскільки це вимагає виходу за межі звичних практик та готовності працювати з невизначеністю.

На переконання Ірини Іванчик, штучний інтелект може слугувати ефективним допоміжним засобом у викладацькій діяльності за умови його усвідомленого й відповідального використання. Викладачі, що активно розвиваються у цифровій компетентності, мають більше можливостей для

професійного зростання. Водночас вона підкреслює, що жодні технології не здатні замінити живу взаємодію між викладачем і студентом, оскільки саме вона забезпечує передачу знань, цінностей, професійної культури та академічних традицій — основи майбутнього освітнього середовища.

Таким чином, на прикладі Ірини Іванчик можна побачити, що ефективно жіноче лідерство в освітній сфері сьогодні базується на поєднанні психологічної стійкості, інноваційного мислення і гуманістичного підходу до управління, що важливо для адаптації до сучасних викликів цифрової трансформації та соціальної нестабільності.

Сьогодні освітня система України перебуває на етапі активних трансформацій, що особливо помітно у сфері вищої освіти. Традиційне домінування чоловіків на посадах ректорів університетів поступово змінюється, а жінки, які раніше через соціокультурні та гендерні обмеження переважно займали нижчі управлінські позиції, дедалі впевненіше посідають найвищі керівні посади у закладах вищої освіти.

За останні шість років спостерігається поступове, але стає зростання ролі жінок на посаді ректорок. Серед них — Ірина Вахович, яка з 2020 року вже вдруге очолює Луцький національний технічний університет, Тетяна Кагановська, що протягом п'яти років керує Харківським національним університетом імені В. Н. Каразіна, а також представниці нового керівництва 2024–2026 років: Ксенія Семенова (Державний університет «Київський авіаційний інститут»), Валентина Якубів (Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника), Галина Шило (Запорізький національний університет), Оксана Хаджинова (Державний університет «Приазовський державний технічний університет») та Оксана Олійник (Державний університет «Житомирська політехніка»).

Цей аналіз дозволяє системно вивчити управлінські ролі, стилі лідерства та цифрові практики керівниць, оцінити впровадження інновацій і технологій, а також визначити ключові напрями розвитку університетів під їхнім керівництвом. Це

створює основу для глибшого розуміння жіночого лідерства в освітньому менеджменті та подальшого розвитку відповідних підтримуючих стратегій.

Ірина Вахович, ректорка Луцького національного технічного університету, до обрання на посаду очолювала Волинську обласну раду. Поєднання управлінського досвіду з науковою діяльністю сформувало у неї прагнення зробити університет ключовим чинником розвитку регіону. Після повернення до університету вона ініціювала перегляд місії та стратегічних цілей закладу, визначивши одним із пріоритетів формування «полюсу росту розвитку Волині» [48]. Значну увагу в своїй діяльності Ірина Вахович приділяє розвитку підприємницької культури серед студентів, створивши Школу бізнесу і права, яка готує молодь до започаткування власної справи і підтримує участь у грантових конкурсах.

За керівництва Вахович університет зазнав значної інфраструктурної та цифрової трансформації: було відкрито льодову арену, оновлено стадіон із автоматичною системою поливу, відновлено навчальні корпуси, створено музей науки та започатковано формат неформальної комунікації «Кава з ректором», що сприяє діалогу між студентами і адміністрацією [48].

Моніторинг офіційного сайту університету показує активний розвиток міжнародної діяльності та впровадження цифрових технологій. Зокрема, делегація університету брала участь у Національному форумі «Research Project Manager», студенти здобувають досвід у рамках програми Erasmus+, а сам заклад посідає 16-те місце у рейтингу QS World University Rankings: Europe. Значну увагу приділено інтеграції LMS Moodle та співпраці з відділом цифрового розвитку Волинської обласної адміністрації у сфері штучного інтелекту.

Управлінський стиль Ірини Вахович поєднує принципи стратегічного, трансформаційного та коучингового лідерства, що проявляється в орієнтації на регіональний розвиток, залученні студентської спільноти, підтримці

підприємницьких проєктів та активному застосуванні цифрових технологій для модернізації університету

Тетяна Кагановська у своїх публічних виступах наголошує, що повномасштабна війна стала не лише суттєвим випробуванням, а й стимулом для розвитку Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Вона відзначає активну участь університету у міжнародних проєктах, програмах академічної мобільності та грантових ініціативах, які сприяють розширенню міжнародної співпраці [38]. Ключовим завданням у воєнний період керівниця вважає збереження наявного потенціалу університету — матеріальних ресурсів, наукових надбань та архівної спадщини.

У інтерв'ю в межах проєкту The Gender Platform, що транслювалося на каналі Social Health Foundation Kharkiv, Тетяна Кагановська розповіла, що очолила університет всього за пів року до початку повномасштабного вторгнення, ставши першою ректоркою в історії цього класичного закладу [59]. Вона відзначає, що під час виборчої кампанії їй ставили питання про спроможність жінки керувати університетом, проте вона переконана: ефективне управління ґрунтується не на гендерних ознаках, а на професійній компетентності, здатності зберігати команду, приймати відповідальні рішення і нести за них персональну відповідальність. На її думку, лідерство — це, передусім, відповідальність за долю спільноти і за цінності, які вона формує.

Моніторинг офіційного вебсайту університету показує значні досягнення за останні п'ять років. Зокрема, помітний розвиток міжнародного партнерства і академічної мобільності, активна комерціалізація наукових розробок, функціонування Навчального центру практичної підготовки і працевлаштування, а також реалізація програми підвищення інформаційно-комп'ютерної компетентності викладачів. Оновлюються підходи до управління персоналом, розширюється сучасна університетська бібліотека. Важливими досягненнями є друге місце серед українських закладів вищої освіти у рейтингу Scopus у 2025 році,

отримання гранту на розвиток ядерної медицини у співпраці з UMCG та активний розвиток міжнародних наукових проєктів. Значна увага приділяється публікаційній активності, патентній діяльності та впровадженню інновацій у практику.

Аналіз управлінської діяльності Тетяни Кагановської свідчить, що її лідерський стиль поєднує принципи трансформаційного, стратегічного та етичного лідерства. Вона орієнтується на розвиток людського потенціалу, збереження академічних цінностей, підтримку міжнародної співпраці та забезпечення стабільності і розвитку університету в умовах кризових викликів.

Ксенія Семенова, ректорка Державного університету «Київський авіаційний інститут», у своїх публічних виступах, зокрема в подкасті «На її плечах», виокремлює ключові якості, необхідні сучасному керівнику закладу вищої освіти. Вона наголошує, що управлінець має глибоко розуміти специфіку професійної галузі, у якій функціонує університет, орієнтуватися в академічному середовищі та вміти формувати сильну і професійну команду. Особливою увагою Ксенія Семенова виділяє кризовий менеджмент і здатність ефективно управляти змінами.

В умовах повномасштабної війни, за її словами, керівництву доводиться працювати в умовах постійної невизначеності, реагувати на наслідки обстрілів, міграцію студентів і викладачів, а також психологічне виснаження академічної спільноти, одночасно підтримуючи мотивацію колективу [18]. Важливим аспектом її управлінської моделі є залучення до роботи не лише академічних, а й бізнесових, медійних та корпоративних фахівців. Як приклад Ксенія Семенова наводить власний досвід формування управлінської команди, до якої ввійшли директорка з маркетингу з досвідом роботи на телебаченні та HR-директорка з компанії «Нафтогаз».

Моніторинг офіційних ресурсів університету свідчить про активну реалізацію політики модернізації і цифрової трансформації. Державний університет «Київський авіаційний інститут» посідає лідируючі позиції за відносною кількістю молодих учених, реалізує урядовий експеримент із розширення автономії та оновив

стратегію розвитку до 2030 року. Серед практичних ініціатив — запуск програми підготовки авіаційних інженерів спільно з ProgressTech-Ukraine, що надає можливість студентам працювати з сучасним спеціалізованим програмним забезпеченням. Університет активно розвиває міжнародну співпрацю, проводить лекції за участю іноземних експертів, впроваджує благодійні та профорієнтаційні заходи. Зокрема, організовано перше міжуніверситетське змагання з кібербезпеки формату Capture the Flag, започатковано співпрацю з громадськими та культурними діячами як амбасадорами, а також досягнуто домовленостей щодо викладання британського професора. Університет також був представлений на Мюнхенській конференції з кібербезпеки, що підкреслює його міжнародну орієнтацію [26,63].

Проаналізувавши діяльність Ксенії Семенової, можна дійти висновку, що її модель лідерства відповідає принципам інноваційно-цифрового, трансформаційного та стратегічного підходів. Вона базується на відкритості до змін, формуванні міжсекторальних команд, активному впровадженні сучасних технологій та здатності забезпечувати стійкий розвиток університету навіть у складних кризових умовах.

Валентина Якубів, ректорка Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, у інтерв'ю «Майбутнє в руках молодих людей» на каналі Stefanyuk-TV, окреслює основні виклики, з якими сьогодні стикається університет, зокрема фінансові та демографічні. Водночас вона наголошує на необхідності збереження і примноження наявного потенціалу закладу та його трансформації у провідний дослідницький центр [8]. Під її керівництвом здійснено оновлення 18 освітніх програм, що адаптуються до актуальних вимог ринку праці на основі аналізу запитів роботодавців і змін у попиті на фахівців. Університет під її керівництвом підтримує науковців, які входять до топ-2 % найбільш цитованих світових вчених, розвиває наукові школи та створює сприятливі умови для залучення абітурієнтів із високими результатами зовнішнього оцінювання [8].

Значна увага також приділяється розвитку академічної мобільності, організації стажувань, програм подвійних дипломів і участі у грантових проєктах.

Огляд офіційних ресурсів університету та аналіз його діяльності у 2025 році свідчать, що цифрова трансформація є одним із стратегічних пріоритетів установи. В цей час близько 90 % документообігу здійснюється в електронному вигляді, а на платформі дистанційного навчання функціонує 7 716 курсів. У сфері наукової діяльності університет демонструє значні досягнення: у базах Scopus та Web of Science протягом року опубліковано відповідно 256 та 172 статті. Окрім традиційної освітньої та наукової роботи, університет активно реалізує інноваційні та соціально значущі проєкти. Серед них — встановлення станції моніторингу радіаційного фону в обсерваторії на горі Піп Іван, впровадження екологічного проєкту вартістю понад 1,2 млн грн, а також проєкту підвищення енергоефективності навчальних корпусів загальною вартістю близько 183 млн грн. Заклад також реалізує шість регіональних соціальних проєктів і десять волонтерських ініціатив. Важливу роль у розвитку університету відіграє міжнародна співпраця та інтеграція в європейський освітній простір. Університет запровадив принципи угоди CoARA, уклав 15 партнерських угод з українськими установами та 149 міжнародних договорів із закладами освіти і науковими організаціями в Польщі, Чехії, Німеччині, Словаччині та інших країнах. Протягом року в програмах академічної мобільності брали участь 85 студентів і 22 науково-педагогічні працівники.

Аналіз управлінської діяльності Валентини Якубів свідчить, що її лідерський стиль поєднує стратегічне, трансформаційне та інноваційно-цифрове лідерство, орієнтоване на довгостроковий розвиток університету, інтеграцію сучасних цифрових технологій, підтримку наукової діяльності і створення нових можливостей для студентів та викладачів.

Галина Шило, ректорка Запорізького національного університету, у своєму інтерв'ю на YouTube-каналі ЗНУ «Мотивація, плани та виклики ЗНУ» наголошує, що важливою складовою сучасної освіти є не лише професійна підготовка

студентів, а й формування їхніх особистісних компетенцій, зокрема soft skills, комунікативних навичок та здатності до командної роботи [12]. Вона також підкреслює необхідність створення сприятливих умов для професійного розвитку викладачів та їхньої всебічної підтримки. Цифровізація університету є одним із пріоритетних напрямів її діяльності, що частково зумовлено її попереднім досвідом завідувачки кафедри комп'ютерних наук. У межах бачення керівниці, університет має стати більш відкритим, модернізованим і конкурентоспроможним закладом, а також інтелектуально-культурним центром, що сприятиме підвищенню його позицій у національних і міжнародних рейтингах.

Моніторинг офіційних вебресурсів та соціальних мереж ЗНУ засвідчує низку значимих досягнень університету за останній період. Серед них — масштабна міграція ІТ-сервісів до хмарного середовища Microsoft, що включало перенесення офіційного сайту та дочірніх ресурсів, системи Moodle, інституційного репозиторію, електронної бібліотеки та інших критично важливих сервісів. У 2025 році університет посів 13-те місце серед 189 вищих навчальних закладів України у рейтингу UniRank. Участь у міжнародній виставці «Освіта та кар'єра – День студента 2025» ознаменувалася отриманням Гран-прі у номінації «Розвиток інноваційного потенціалу закладів освіти». Також було започатковано проєкт «Успіх-2026», а робота з обдарованими школярами отримала розвиток. Крім того, троє науковців університету стали Президентськими стипендіатами.

Активність у сфері міжнародної співпраці також залишається одним із ключових пріоритетів університету: студенти беруть участь у програмах академічної мобільності, а навчальний заклад підтримує партнерські відносини з університетами Німеччини, Іспанії, Польщі, Італії та інших країн, одночасно розширюючи співпрацю з провідними українськими закладами.

Аналіз управлінської діяльності Галини Шило дозволяє виокремити її модель лідерства як поєднання інноваційно-цифрового, трансформаційного та коучингового стилів. Орієнтація на розвиток цифрової інфраструктури, підтримку

людського потенціалу і формування прогресивного освітнього середовища є основою її керівного підходу.

Наталія Шаховська, ректорка Національного університету «Львівська політехніка», у своєму інтерв'ю на каналі ТРК «Перший Західний» окреслює ключові напрями розвитку закладу, серед яких пріоритетною є цифрова трансформація. З огляду на власний науковий профіль у сфері комп'ютерних наук, вона планує діджиталізувати основні бізнес-процеси, систему документообігу, максимально спростити адміністративні процедури та впровадити використання електронного підпису. Важливою складовою стратегії є підтримка студентів і сприяння їхньому працевлаштуванню, зокрема через створення цифрового порталу, подібного до LinkedIn, який забезпечить допомогу у пошуку роботи, підготовці резюме та налагодженні контактів із потенційними роботодавцями [27]. Окрім того, вона ініціювала створення “майданчика наукової дипломатії”, метою якого є акумулювання інноваційних рішень і технологій для використання як у воєнний, так і в післявоєнний період розвитку країни.

Аналіз офіційного вебсайту університету свідчить про реалізацію низки значущих освітніх і наукових проєктів за останній рік. Зокрема, студентки закладу посіли друге місце у міжнародному конкурсі, а представники університету взяли участь у міжнародній конференції Science City Ecosystem: Connecting Business and Science. Стартап-школу університету відзначено за відкриття чотирьох інноваційних навчальних лабораторій. Заклад також долучився до програми професійного розвитку академічних менеджерів і презентував електронну платформу «Книгокрай». Особливу увагу університет зосередив на розвитку інновацій і технологій штучного інтелекту: кафедра захисту інформації отримала грант НАТО, а кафедра систем штучного інтелекту разом з міжнародними партнерами стала переможцем конкурсу НАТО. В університеті також відкрито лабораторію штучного інтелекту, створену компанією SoftServe, а також презентовано стартап на науковій конференції у Чехії. Значна увага приділяється

міжнародній співпраці через програми академічної мобільності для студентів і викладачів.

Узагальнений аналіз управлінської діяльності Наталії Шаховської вказує на її лідерську модель, яка поєднує інноваційно-цифрове, стратегічне та трансформаційне лідерство. Орієнтація керівниці на впровадження сучасних технологій, цифровізацію управлінських процесів та створення нових можливостей для професійної самореалізації студентів і науково-педагогічних працівників є головними характеристиками її стилю управління.

Олена Хаджинова, ректорка Приазовського державного технічного університету, у подкасті «На її плечах» наголосила, що фундаментом успішного управління університетом є ефективна команда. Вона зазначила, що значна частина часу після її призначення була присвячена формуванню команди однодумців та створенню нової організаційної культури [44]. В умовах воєнного часу головними завданнями стали забезпечення стабільності роботи університету, облаштування освітнього середовища та переведення значної частини документообігу в електронний формат.

Особливу увагу ректорка приділяє розвитку горизонтальних зв'язків у середині академічної спільноти. Вона навела як приклад проєкт, реалізований за грантової підтримки, у межах якого викладачі відвідали провідні університети, школи та ІТ-підприємства для опанування кращих практик управління та організації роботи. На її переконання, така неформальна взаємодія виявилася ефективнішою за традиційні наради чи стратегічні сесії, оскільки дозволила налагодити нові професійні контакти, сформувати робочі групи та команди, які згодом ініціювали власні проєкти та пропозиції щодо покращення діяльності університету. За словами Олени Хаджинової, саме завдяки цьому «сформувалася певна культура, коли люди відчували один одного», що позитивно вплинуло на роботу колективу.

У своїх публічних виступах вона також акцентує увагу на проблемі прихованих гендерних стереотипів у академічному середовищі. За її спостереженнями, жінкам часто доводиться довше доводити власну професійну компетентність, а також більше виконувати операційні та поточні завдання. Ректорка зазначає, що існує стереотипне уявлення, буцімто чоловіки займаються стратегічною діяльністю, а жінки — операційною. Водночас вона відзначає, що сучасна ситуація поступово змінюється: керівні позиції дедалі частіше посідають фахівці, оцінені і за професійними якостями, а не за статтю. Олена Хаджинова підкреслює, що команда зазвичай наслідує поведінку керівника, тому управлінець має бути прикладом для колег, формувати корпоративну культуру й підтримувати безперервне професійне навчання співробітників.

Моніторинг офіційних ресурсів Приазовського державного технічного університету свідчить про активізацію міжнародної та проєктної діяльності. Зокрема, заклад долучився до розробки Стратегії розвитку людського капіталу вищої освіти України, провів разом із Mykolas Romeris University фестиваль студентських стартапів у межах проєкту HEI-TRAIN «HEI Transformation for Entrepreneurship and AI-Driven Innovation», організував воркшоп з ідеації «Від ідеї до дії» у рамках проєкту UAnited, а також уклав меморандум про співпрацю з Маріупольською міською лікарнею № 4 імені І. К. Мацука.

Аналіз управлінської діяльності Олени Хаджинової дозволяє стверджувати, що її стиль керівництва найбільшою мірою базується на принципах коучингового, етичного та розподіленого лідерства. Її підхід сфокусований на розвитку команди, створенні культури взаємодії, підтримці професійних ініціатив та поступовому подоланні гендерних стереотипів, що існують у академічному середовищі.

Олена Олійник нещодавно призначена ректоркою Державного університету «Житомирська політехніка», тому остаточні висновки щодо її стилю управління

наразі передчасні. Проте аналіз офіційних вебресурсів університету дозволяє виокремити ключові напрями розвитку, започатковані під її керівництвом.

Зокрема, університет підписав меморандум про співпрацю з Медичним центром «Асклепій», спрямований на розвиток практикоорієнтованої освіти та міжгалузевих партнерств. Значною подією стало проведення I Міжнародної конференції «Стійка Україна: формування екосистеми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки (MHPSS) для стійкості, відновлення та майбутнього розвитку», у межах якої Житомирська політехніка стала платформою стратегічного діалогу, що об'єднала фахівців з України, США, Великобританії, Швеції, Австрії, Німеччини, Польщі та Чехії. Окрім наукової та міжнародної діяльності, університет активно підтримує розвиток студентського середовища та творчих ініціатив, серед яких — організація Фестивалю короткометражних фільмів, що залучив студентів із різних факультетів до реалізації їх творчого потенціалу.

Через обмеженість публічних інтерв'ю оцінка управлінської діяльності Олени Олійник базується переважно на аналізі практичних результатів університету. Вже помітна орієнтація на розвиток міжнародного співробітництва, міждисциплінарних проєктів, партнерств із зовнішніми організаціями та підтримка студентських ініціатив.

Узагальнення діяльності свідчить, що управлінська модель Олени Олійник найбільше відповідає принципам стратегічного, трансформаційного та етичного лідерства. Керівництво спрямоване на формування відкритого університетського середовища, посилення міжнародної співпраці та розвиток суспільно значущих освітніх проєктів.

Аналіз управлінських ролей, стилів лідерства та цифрових практик жінок-керівниць у закладах вищої освіти було проведено з метою комплексного вивчення специфіки жіночого лідерства в сучасному інформаційно-освітньому просторі.

Особливу увагу приділено тому, як керівниці адаптують свої управлінські підходи до викликів цифрової трансформації та соціально-політичної нестабільності, зокрема в умовах воєнного конфлікту.

Дослідження базувалося на системному аналізі відкритих інтерв'ю та офіційних вебресурсів, що дозволило виявити основні управлінські моделі та практики, які застосовують жінки у процесі стратегічного розвитку університетів. Зокрема, було визначено важливість стратегічного, трансформаційного, коучингового, інноваційно-цифрового та етичного лідерства як основних характеристик їхньої діяльності.

Отримані результати дають змогу стверджувати, що лідерки сприяють модернізації української вищої освіти через впровадження інновацій, цифрових технологій, розвиток міжнародної співпраці, підтримку академічної спільноти та формування відкритої управлінської культури. Водночас дослідження виявило, що для керівниць актуальними залишаються виклики, пов'язані із соціальними стереотипами, підвищеним суспільним тиском і необхідністю поєднувати професійну активність з адаптацією до швидкозмінних умов.

Узагальнені результати аналізу кейсів жінок-керівниць та експерток інформаційно-освітньої сфери наведено в додатку І

2.3. Чинники підтримки, професійної самореалізації та цифрової компетентності жінок-лідерок

У рамках дослідження було ідентифіковано три провідні групи чинників, які суттєво впливають на професійну самореалізацію лідерок в інформаційно-освітніх інституціях України: професійна компетентність, інституційна підтримка та

цифрова компетентність. Саме ці напрямки системно простежувалися в анкетованих відповідях, а також у результатах аналізу інтерв'ю із керівницями.

Чинники які необхідні для професійної самореалізації:

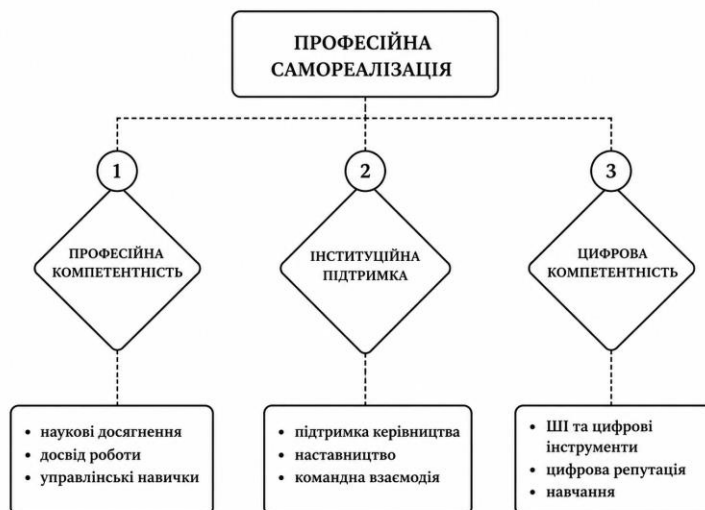


Рис. 2.11

Джерело: складено авторкою

1. Найвагомішим чинником, що сприяє професійному просуванню, є високий рівень професійної компетентності. За результатами анкетування, 24 респондентки (85,7 %) акцентували увагу саме на цьому факторі. Це свідчить про те, що в системі вищої освіти України ключову роль відіграють фаховість, досвід, наукова продуктивність і демонстрація реальних результатів роботи. Наприклад, успішна публікаційна активність, участь у грантових проєктах, академічна мобільність і наукові стажування є важливими механізмами підвищення професійного рівня.

Підтримка професійної компетентності має не обмежуватися лише формальними правами на навчання, а також передбачати створення відповідних ресурсних можливостей. До таких ресурсів належать доступ до фінансування, зручний час для самоосвіти, менторська підтримка з боку колег і керівництва, а також можливість поєднувати наукову діяльність із викладацькою та

управлінською роботою. Наприклад, деякі університети впроваджують програми грантової підтримки для викладачів, що дають змогу здійснювати наукові дослідження без відволікання від навчального процесу.

2. Інституційна підтримка цей чинник 18 респонденток (64,3 %) визнали визначальною для професійного зростання жінок. Цей аспект відображає роль робочого середовища та корпоративної культури у формуванні сприятливих умов для лідерства. Основні складові інституційної підтримки включають довіру з боку керівництва, ефективні механізми наставництва, участь жінок у прийнятті ключових управлінських рішень і широкий доступ до управлінських ресурсів.

Особливої ваги набуває врахування подвійного навантаження (92,9 % опитаних), пов'язаного з поєднанням професійної діяльності та сімейних обов'язків, яке обмежує час і можливості для професійного розвитку. Щоб пом'якшити вплив цього бар'єра, установи мають впроваджувати гнучкі робочі графіки, програми лояльності, ефективні процедури відкритих конкурсів на керівні посади, а також створювати платформи для професійного наставництва і навчання. Наприклад, низка університетів впроваджує жіночі лідерські школи, що сприяють розвитку управлінських навичок і підтримці кар'єрних амбіцій.

3. І останнім ключовим чинником є цифрова компетентність. Значення цифрових навичок підтверджують 82,1 % респонденток, які вважають їх дуже важливими для сучасних керівників, ще 17,9 % — посідають важливе місце в професійній діяльності. Одночасно 71,4 % жінок відчують потребу у додатковому навчанні з сучасних цифрових технологій.

Цифрові інструменти, такі як LMS Moodle, Google Workspace, Microsoft Teams, системи електронного документообігу, аналітичні платформи та технології штучного інтелекту, використовуються для організації та підвищення ефективності освітнього процесу і управління вищими навчальними закладами. Підтримка цифрової компетентності вимагає не лише формальних курсів, а й постійного оновлення знань, доступу до сучасних цифрових сервісів, включно з професійними

і преміум-версіями інструментів ШІ, що застосовуються у науковій та управлінській діяльності.

Важливо системно інтегрувати розвиток цифрових навичок у інституційну політику університетів, підтримувати ініціативи, спрямовані на практичне опанування новітніх технологій, що дозволить зменшити навантаження на індивідуальну ініціативу викладачів і керівниць, підвищуючи загальний рівень цифрової грамотності академічної спільноти.

Висновки до другого розділу

У другому розділі дослідження здійснено прикладний аналіз моделей жіночого лідерства та їхньої цифрової репрезентації в інформаційно-освітньому просторі України. На основі авторського анкетування 28 жінок-лідерок провідних ЗВО та академічних бібліотек визначено, що попри наявність значного управлінського потенціалу (39,3 % респонденток мають чіткі кар'єрні амбіції), процес їхнього професійного просування гальмується низкою бар'єрів. Головними соціокультурними перешкодами визначено подвійне навантаження (92,9 %), гендерні стереотипи (57,1 %) та інституційні дефекти, зокрема брак менторства й непрозорість конкурсів. Емпірично доведено, що подолання цих викликів та успішна самореалізація лідерок базуються на тріаді чинників: професійній компетентності, інституційній підтримці та високій цифровій грамотності, яка безпосередньо конвертується у їхню цифрову репутацію та управлінський авторитет.

Якісний аналіз публічного дискурсу та офіційних вебресурсів ЗВО дозволив типізувати домінантні моделі менеджменту діючих керівниць. Модель Ірини Вахович (ЛНТУ) поєднує стратегічне й трансформаційне лідерство через діджиталізацію на базі LMS Moodle. Стиль Тетяни Кагановської (ХНУ імені В. Н. Каразіна) визначено як етичний кризовий менеджмент, орієнтований на збереження кадрового та наукового потенціалу в умовах війни. Кейс Ксенії Семенової (ДУ КАІ)

продемонстрував інноваційно-цифрове управління змінами за рахунок залучення топ-менеджменту з бізнесу та розвитку кібербезпекових ініціатив. Моделі Валентини Якубів (ПНУ), Галини Шило (ЗНУ) та Наталії Шаховської (НУЛП) відображають цифрово-інноваційний підхід, заснований на управлінні даними, хмарній міграції IT-інфраструктури, повній діджиталізації бізнес-процесів та інтеграції лабораторій штучного інтелекту.

Досвід Олени Хаджинової (ПДТУ) репрезентує коучингове, етичне та розподілене лідерство: в умовах воєнного кризового менеджменту вона сфокусувалася на розбудові горизонтальних команд односторонців через грантові стартап-проекти (HEI-TRAIN, UAnited) та активне руйнування стереотипу про поділ праці на «чоловічу» стратегічну та «жіночу» операційну. Натомість управлінська модель Олени Олійник (ДУ «Житомирська політехніка») на етапі свого становлення більше відноситься до стратегічного та етичного лідерства, що виявляється у розширенні міжгалузевих партнерств, підтримці студентської творчості та започаткуванні міжнародних платформ зі стійкості й психічного здоров'я.

Узагальнені результати розділу фіксують системну трансформацію університетського менеджменту в Україні. Лідерки успішно руйнують «скляну стелю», переводячи управління закладами вищої освіти від традиційного ієрархічного адміністрування до гнучких, людиноцентрованих та інноваційних моделей. Головним інструментом побудови довіри та подолання кризових викликів в інформаційному суспільстві стає відкрита, прозора та публічна цифрова комунікація керівниць, що забезпечує високий академічний авторитет очолюваних ними інституцій.

РОЗДІЛ 3.

АНАЛІТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ

3.1. Порівняльний аналіз міжнародних емпіричних досліджень жіночого лідерства в освітньому управлінні

Міжнародні емпіричні дослідження свідчать, що зростання освітньої активності жінок не завжди призводить до їх рівного представництва на керівних посадах у вищій освіті. Зокрема, за даними GEM Gender Report «Women Lead for Learning», у численних країнах світу кількість жінок серед студентів перевищує кількість чоловіків, проте жінки становлять менш як 30 % на найвищих керівних академічних позиціях [52].

Аналогічна ситуація спостерігається у галузях науки, технологій та інновацій. Звіт UN Women і Департаменту ООН з економічних і соціальних питань «The Gender Snapshot 2023» констатує, що станом на 2020 рік жінки займали лише одну третю дослідницьких позицій у світі, і лише 20 % робочих місць у STEM-секторі належать жінкам [49, с.19]. У сфері патентування жінки були представлені у п'ять разів рідше за чоловіків, що свідчить про збереження структурних бар'єрів навіть у галузях майбутнього розвитку.

Participation of women in research and STEM fields remains far from parity

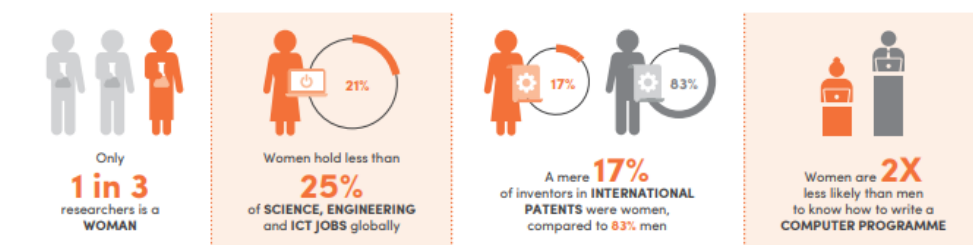


Рис. 3.1. Гендерні диспропорції у сфері науки, досліджень та STEM-професій

Джерело: UN Women, The Gender Snapshot 2023 [49, с. 19].

Гендерний дисбаланс ще більш виразний на рівні освітнього управління: у 2025 році лише 27 % із 200 провідних університетів світу очолювали жінки. Особливо низьке представництво жінок на посадах керівників вищих навчальних закладів зафіксовано в Індії, Бангладеш і Саудівській Аравії [64]. Навіть у країнах з високим рівнем економічного розвитку, таких як Європа та Сполучені Штати Америки, переважна більшість президентів університетів, деканів і завідувачів кафедр, особливо у галузях STEM, залишаються чоловіками.

Глобальні дані ООН підтверджують, що проблема недостатнього представництва жінок існує не лише в освіті, а й у системі управління загалом. Загалом у світі жінки посідають приблизно 28,2 % керівних посад, 26,7 % депутатських мандатів у парламентах і 35,5 % посад в органах місцевого самоврядування [49, с. 15]. Навіть попри розширення доступу жінок до освіти і професійної діяльності, їх присутність на рівнях ухвалення стратегічних рішень залишається недостатньою.

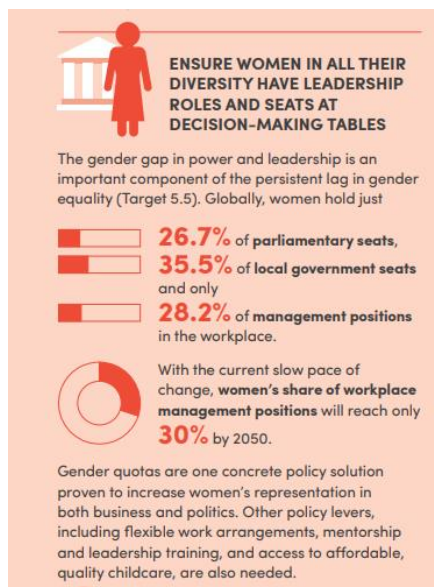


Рис. 3.2. Гендерний розрив у представленості жінок на керівних та управлінських посадах

Джерело: UN Women, The Gender Snapshot 2023 [49, с.15].

Причина такого гендерного дисбалансу полягає не лише в індивідуальних чинниках, а насамперед у структурних аспектах. У багатьох суспільствах лідерство традиційно асоціюється з маскулініними якостями, такими як жорсткість, владність, рішучість і контроль. Дослідження S. Hoyt та S. Murphy виявили, що керівниці часто стикаються з подвійними стандартами оцінки: жорсткі методи управління, які вони застосовують, можуть критично оцінюватись, тоді як м'якші стилі у цих же керівників іноді сприймаються як признак недостатньої компетентності.

Гендерна рівність і жіноче лідерство стають дедалі вагомішою темою не лише суспільних та наукових дискусій, а й знаходять своє відображення у сучасній масовій культурі та кінематографі, що свідчить про гостру актуалізацію цієї проблематики на суспільному рівні. Показовим соціокультурним маркером тут виступає художній фільм «Спочатку дами» (2026), у якому через призму кіномистецтва ілюструються типові гендерні стереотипи, упереджене ставлення колег до рішень лідерок та феномен знецінення жіночих професійних компетенцій [47]. Ця кінематографічна ілюстрація, де гротескно змальовано зміну традиційних патріархальних ролей, наочно рефлексує над реальними соціокультурними викликами, з якими стикаються жінки. У контексті нашого дослідження цей художній приклад слугує додатковим підтвердженням того, що проблема адаптації жінок до керівних посад та подолання латентного суспільного тиску вийшла за межі суто академічного дискурсу і потребує розробки реальних інституційних механізмів підтримки лідерок.

3.2 Українська модель жіночого лідерства в управлінні інформаційно-освітніми інституціями: синтез емпіричних результатів

Українська модель жіночого лідерства в управлінні інформаційно-освітніми інституціями формується під впливом багатьох соціально-культурних, економічних та технологічних факторів, що визначають специфіку становлення та

функціонування лідерок у цій галузі. Проведені емпіричні дослідження, що стали основою для розробки цієї моделі, дозволяють виокремити кілька ключових аспектів, що характеризують сучасне жіноче керівництво в українській вищій освіті.

На основі комплексного узагальнення результатів теоретичного й емпіричного аналізу доцільно представити сформовану українську модель жіночого лідерства в управлінні сучасними ЗВО.



Рис. 3.3. Українська модель жіночого лідерства в управлінні інформаційно-освітніми інституціями в умовах цифрової трансформації

Джерело: складено авторкою

Представлена модель відображає цілісну систему, яка інтегрує базові внутрішні та зовнішні чинники формування успішного жіночого менеджменту в академічній сфері. Архітектура моделі базується на синергетичному поєднанні особистісно-професійних ресурсів лідерок та їхньої високої цифрової компетентності, що виступають рушійною силою інноваційного розвитку установи в умовах діджиталізації. Водночас модель наочно демонструє динамічний баланс між інституційною підтримкою та деструктивним впливом чинних бар'єрів, як-от гендерні стереотипи та феномен «скляної стелі». Взаємодія цих елементів

безпосередньо визначає вибір гнучких управлінських практик, що зрештою забезпечує досягнення стратегічних лідерських результатів: підвищення міжнародної конкурентоспроможності ЗВО, модернізацію його інфраструктури та формування відкритої корпоративної та цифрової культури.

1. Комплексна взаємодія професійної компетентності та соціальних ролей

Результати анкетування й інтерв'ю з жінками-керівницями підтверджують, що основним ресурсом жіночого лідерства є висока професійна компетентність, що включає як наукову активність, так і управлінські навички. Разом із цим жінки стикаються з різкими обмеженнями, пов'язаними з традиційним поділом ролей, де сімейні обов'язки часто покладаються в першу чергу саме на них. Унаслідок цього просування по кар'єрних сходах часто ускладнюється подвійним навантаженням — одночасним поєднанням професійної діяльності та сімейних обов'язків. Цей феномен був яскраво підтверджений у численних відповідях респонденток, де більшість з них вказували на необхідність гнучких умов праці та реальної інституційної підтримки для подолання цих бар'єрів.

2. Гендерні стереотипи і їх вплив на управлінський потенціал

Особливістю української моделі жіночого лідерства є той факт, що гендерні стереотипи досі мають помітний вплив на судження щодо ефективності жінок на керівних посадах. Часто жінок оцінюють в контексті їх особистих характеристик: зовнішності, емоційності, сімейного статусу — а не за професійними результатами й компетентністю. Жіночий стиль лідерства, який традиційно більш орієнтований на партнерство, емпатію і комунікацію, може інтерпретуватися як слабкість через домінування маскулінних уявлень про управління, заснованих на жорсткості та владності. Це призводить до подвійних стандартів оцінювання, що значно ускладнює процес подолання «скляної стелі» і знижує мотивацію до просування по ієрархії.

3. Роль цифрової трансформації у формуванні нових лідерських компетенцій

Зростання впливу цифрових технологій на освітній процес і управління закладами вищої освіти стало каталізатором змін у моделі жіночого лідерства. Емпіричні дані свідчать про активне впровадження жінками сучасних цифрових інструментів — навчальних платформ, сервісів дистанційної комунікації, інформаційно-аналітичних систем та технологій штучного інтелекту. При цьому значна частина учасниць дослідження висловила потребу у додатковому професійному навчанні для підвищення цифрової компетентності, що свідчить про усвідомлення важливості безперервного розвитку навичок у цифровому середовищі. Водночас цифровізація відкриває можливості для розбудови більш прозорих і ефективних управлінських практик, сприяє формуванню відкритого комунікаційного простору і розвитку інституційної культури, орієнтованої на інновації.

4. Коучингова модель та партнерські відносини у лідерстві

Українські жінки-керівниці все частіше реалізують коучинговий стиль управління, що базується на підтримці розвитку команд, формуванні довіри і створенні сприятливих умов для реалізації ініціатив працівників. Це створює нову парадигму лідерства, де основою є партнерство, а не ієрархічний контроль. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність інституцій, а й зміцнити психологічний клімат, що особливо важливо в умовах системних соціальних та економічних викликів.

5. Стратегічний підхід та адаптивність до викликів

Лідерки дедалі активніше проявляють стратегічне мислення, що орієнтується на довгостроковий розвиток і адаптацію інституцій у мінливому середовищі. Фокус на стійкості, розвитку людського капіталу, модернізації інфраструктури та інтеграції міжнародного досвіду підкреслює прагнення професіоналок не лише забезпечити стабільність, а й вивести інформаційно-освітні інституції на вищий рівень конкурентоспроможності.

6. Значення інституційної підтримки та наставництва

Важливим елементом моделі є усвідомлення ролі інституційної підтримки від підтримки керівництва до програм наставництва й професійного розвитку. Для подолання існуючих гендерних бар'єрів та активізації жіночого лідерства потрібна орієнтованість на створення умов, що гарантують рівний доступ до ресурсів, інформації і можливостей участі у ключових процесах прийняття рішень.

3.3. Рекомендації та напрями посилення жіночого лідерства в системі освітнього менеджменту України в цифровому середовищі

Підвищення представництва та посилення ролі жінок у керівництві системою вищої освіти України вимагає переходу від загальних засад до реалізації чітко структурованих інструментів, здатних подолати соціокультурні, інституційні та технологічні бар'єри. На основі аналізу отриманих емпіричних результатів та кращих європейських практик (зокрема, досвіду реалізації планів гендерної рівності *Gender Equality Plans* у межах програм *Horizon Europe*), сформовано розгорнутий комплекс прикладних рекомендацій, диференційованих за чотирма рівнями архітектури освітнього менеджменту.

Державний (макроінституційний) рівень вимагає модернізації нормативно-правової бази та створення національної цифрової інфраструктури для забезпечення паритетного управління. Першочерговим кроком має стати розробка та інтеграція спеціалізованого модуля «Кадровий конкурс. Вища освіта» в межах Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО). Цей інструмент дозволить автоматизувати процес подання документів, забезпечить деперсоніфіковане рецензування стратегій розвитку ЗВО на першому етапі відбору та впровадить відкрите онлайн-голосування з верифікацією через «Дія.Підпис», що нівелює суб'єктивні упередження виборчих комісій. Окрім цього, Міністерству освіти і науки України спільно з Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) доцільно розробити Державну програму розвитку

кризового та цифрового менеджменту для керівниць, забезпечивши її фінансування через залучення цільових грантів міжнародних донорів (таких як *UN Women* чи *Erasmus+*), із регулярним проведенням симуляційних тренінгів зі стрес-менеджменту та антикризових комунікацій в умовах воєнного стану.

Університетський (мезоінституційний) рівень передбачає радикальну перебудову внутрішньої політики та організаційної культури закладів вищої освіти. Кожному ЗВО необхідно затвердити локальний Інституційний план гендерної рівності та призначити уповноважену особу з питань рівних прав і можливостей. Практичним інструментом моніторингу має стати щорічний внутрішній гендерний аудит, результати якого автоматично завантажуються до внутрішньої системи управління університетом та візуалізуються на офіційному сайті у вигляді аналітичних панелей (дашбордів), що демонструють співвідношення статей на різних рівнях управління. На базі Наглядових рад та асоціацій випускників університетів слід запустити постійно діючу менторську програму «Академічне наставництво: від дослідження до управління», в межах якої чинні ректорки та проректорки здійснюють індивідуальний супровід молодих науковиць, допомагаючи їм інтегруватися у професійні управлінські мережі. Крім того, на рівні ЗВО має бути впроваджений внутрішній грантовий фонд підтримки дослідниць, які повертаються до роботи після відпустки по догляду за дитиною.

Структурний та кафедральний (мікроінституційний) рівень безпосередньо формує повсякденне професійне середовище та міжособистісну взаємодію. На рівні факультетів та кафедр необхідно запровадити практику розробки індивідуальних цифрових портфоліо для кожної науковиці, інтегрованих із базами даних *Scopus*, *Web of Science* та *Google Scholar*, із обов'язковим регулярним висвітленням їхніх досягнень у медіапросторі закладу через запуск локальних комунікаційних проєктів (наприклад, щомісячного дайджесту «Жіночі обличчя науки ЗВО»). Для подолання проблеми подвійного навантаження завідувачам кафедр слід оптимізувати розподіл операційних завдань,

використовуючи таск-менеджери (*Asana*, *Trello* або *Notion*), що дозволить впровадити гнучкі графіки роботи та дистанційне виконання адмінпроцедур за допомогою внутрішнього сервісу електронного документообігу, вивільняючи час лідерок для стратегічної, проєктної та наукової діяльності.

Рівень індивідуальної траєкторії жінки-лідерки покладає відповідальність за персональний бренд та компетентнісний розвиток на саму жінку в умовах тотальної діджиталізації. Сучасній лідерці необхідно перейти від пасивного споживання технологій до системного розвитку навичок «цифрового командування». Це передбачає обов'язкове проходження сертифікованих курсів з кібербезпеки, управління великими даними в освіті та інтеграції ШІ-інструментів (таких як *ChatGPT*, *Claude* чи *Copilot*) для автоматизації рутинного документообігу та підготовки аналітичних звітів. Керівниці слід свідомо конструювати свій професійний мережевий імідж, використовуючи платформу *LinkedIn* та наукові мережі (*ResearchGate*) для публікації експертного контенту, налагодження міжсекторальних контактів із бізнесом та залучення міжнародних спонсорів, що дозволить конвертувати високу цифрову репутацію у реальний управлінський авторитет.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дослідження на основі крос-національних статистичних даних та результатів авторського соціокультурного моделювання узагальнено чинники підтримки жіночого управлінського потенціалу, а також комплексно обґрунтовано стратегічні напрями розвитку жіночого лідерства в інформаційно-освітніх інституціях України в умовах діджиталізації. Спираючись на аналіз глобальних звітів ЮНЕСКО та ООН, у роботі верифіковано феномен гендерної асиметрії, за якого стрімке зростання освітньої активності жінок не конвертується у їхнє паритетне представництво на вищих керівних академічних позиціях (менш як 30 % у світі) та у STEM-секторі. Доведено, що причина даного дисбалансу

криється у пануванні маскулінних стереотипів лідерства та подвійних стандартах оцінювання, які штучно консервують «скляну стелю» і обмежують присутність жінок на рівнях ухвалення стратегічних рішень, що знаходить своє відображення навіть у сучасній масовій культурі.

У межах розділу синтезовано авторську українську модель жіночого лідерства в управлінні сучасними закладами вищої освіти, яка функціонує як цілісна архітектура в умовах цифрової трансформації. Ця модель унаочнює динамічний баланс між особистісно-професійними ресурсами лідерок (наукова активність, фаховість) та деструктивним тиском латентних соціокультурних бар'єрів, головними з яких є подвійне навантаження та упереджене оцінювання жінок через призму емоційності чи сімейного статусу. Встановлено, що каталізатором подолання цих обмежень виступає коучингово-партнерський стиль керівництва у поєднанні з високим рівнем цифрових компетентностей. Цифровізація визначена не просто як технологічний атрибут, а як стратегічний інструмент розбудови прозорого комунікаційного простору, автоматизації рутинних процесів та формування інноваційної інституційної культури.

З метою практичної імплементації розробленої моделі та посилення жіночого управлінського потенціалу обґрунтовано розгорнутий комплекс прикладних рекомендацій, диференційованих за чотирма рівнями освітнього менеджменту. На макроінституційному (державному) рівні визначено необхідність інтеграції модуля «Кадровий конкурс. Вища освіта» в ЄДЕБО з деперсоніфікованим рецензуванням стратегій та голосуванням через «Дія.Підпис», а також запуск профільних програм кризового менеджменту під егідою МОН та НАЗЯВО. Мезоінституційний (університетський) рівень передбачає затвердження локальних Планів гендерної рівності (за європейським зразком), запуск цифрових аналітичних дашбордів для внутрішнього гендерного аудиту, створення цільових менторських програм наставництва та внутрішніх грантових фондів підтримки дослідниць.

На мікроінституційному (структурно-кафедральному) рівні стратегічний пріоритет зміщено в бік оптимізації операційного навантаження лідерок шляхом впровадження таск-менеджерів (Asana, Trello, Notion), гнучких графіків дистанційної праці та медійного просування успіхів науковиць через локальні комунікаційні проєкти. На рівні індивідуальної траєкторії лідерки констатовано важливість переходу до концепту «цифрового командування», що вимагає сертифікованого опанування інструментів кібербезпеки, Big Data та сервісів штучного інтелекту (ChatGPT, Claude, Copilot) для автоматизації рутини. Свідоме конструювання персонального бренду у професійних мережах (LinkedIn, ResearchGate) визначено фінальним інструментом конвертації високої цифрової репутації лідерок у реальний управлінський авторитет та міжнародну конкурентоспроможність вітчизняних інформаційно-освітніх інституцій.

ВИСНОВКИ

У межах розкриття теоретичного змісту поняття жіночого лідерства в управлінні інформаційно-освітніми інституціями та його структури, зазначену категорію дефініційовано через взаємозв'язку теоретико-методологічних підходів «інформаційно-освітнє середовище», «інформаційно-освітній простір» та «заклад освіти». Спираючись на концептуальні праці провідних українських дослідників (В. Кременя, В. Бикова, Л. Панченко, А. Гуралюка, В. Юрженка, О. Спіріна, О. Пінчук, Н. Морзе, Л. Ребухи, Р. Брика, Н. Пасмор), інформаційно-освітнє середовище обґрунтовано як складну полікомпонентну систему, призначену для організації, збереження, передавання, цифрової обробки та інтелектуального управління академічною інформацією. Самі ж інформаційно-освітні інституції трактуються в дослідженні як багатофункціональні заклади, центри, бібліотечно-інформаційні системи та цифрові платформи, які забезпечують освітню, науково-методичну, інформаційно-аналітичну, документно-комунікаційну та цифрово-управлінську діяльність, спрямовану на продукування, систематизацію, трансляцію та збереження знань. Відповідно, жіноче лідерство у цьому контексті верифіковано як процес гнучкого адміністрування та координації зазначених комунікаційних і соціотехнічних потоків.

Систематизація моделей сучасного лідерства (трансформаційного, службового, лідерства на основі емоційного інтелекту, розподіленого, автентичного, етичного, коучингового, стратегічного, а також інноваційного / цифрового лідерства) дозволила визначити їхній аналітичний потенціал для інтерпретації фемінного управлінського досвіду через залучення класичних зарубіжних концепцій. Концепція гендерного потоку унаочнила існування «гендерного ефекту», за якого оцінка лідера спирається на патріархальні очікування організаційної культури. Теорія гендерного відбору лідерів пояснила механізми висунення до жінок підвищених професійних вимог. Концепція токенизму довела,

що символічна присутність жінок на лідерських позиціях обмежує їхній реальний вплив, вимагаючи кількісного збільшення представництва. Концепція управління враженням та теорія андрогінності обґрунтували, що найвища управлінська ефективність досягається шляхом інтеграції маскулінних та фемінних рис, що є оптимальним в умовах кризового менеджменту. Аналіз показав, що попри історичні обмеження (від античних прикладів Агнодіки та Гіпатії Олександрійської до цензових заборон XVIII–XIX століть, скасованих в Україні лише в першій третині XX століття) та радянську модель модернізації, яка розширила присутність жінок без надання реального доступу до вищого управління, сучасна фемінна модель демонструє максимальну адаптивність. В умовах воєнного стану, який став потужним соціокультурним фактором трансформації, традиційний образ «берегині» остаточно трансформувався в модель активної учасниці суспільно-політичних процесів, здатної ухвалювати рішення в умовах критичного ризику.

Характеристика цифрової трансформації вищої освіти засвідчила радикальну зміну лідерських компетентностей, де володіння діджитал-інструментами перетворилося на імперативний кваліфікаційний ценз. Емпірично зафіксовано 100 % інтеграцію платформ відеоконференцій (Zoom) та високу інтенсивність освоєння генеративного штучного інтелекту, всі опитанні лідерки використовують системи типу ChatGPT для оптимізації управлінської рутини. Перехід комунікацій у площину кіберпростору актуалізував концепцію управління враженням через механізми формування позитивного іміджу та особистого бренду керівника в соціальних мережах, що одночасно виступає інструментом трансляції цінностей інституції та підвищення її відкритості.

Комплексний аналіз бар'єрів виявив глибоку суперечність між задекларованими нормативно-правовими гарантіями рівності (Конституція України, ЗУ «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Стратегія впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року) та фактичним станом ринку праці. В освітньому секторі чітко діє горизонтальна

сегрегація (за даними ЮНЕСКО, жінки становлять 30 % науковців світу, тоді як в Україні — 46 %, проте вони сконцентровані переважно у суспільних (65,8 %) та гуманітарних (60,3 %) науках, на противагу 34,1 % у технічних галузях). На рівні управління зафіксовано жорстку вертикальну гендерну сегрегацію та ефект «скляної стелі».

За даними профільного Комітету ВР та аналітики ГО «ЛА-СТРАДА УКРАЇНА», жінки становлять 83,4 % вчителів та 57,3 % викладачів ЗВО (з яких 75,9 % мають наукові ступені), однак понад 83 % посад ректорів та 72 % посад проректорів обіймають чоловіки. На основі авторського соціологічного дослідження (анкетування 28 лідерок) деструктивні чинники диференційовано за трьома групами стереотипів М. Г. Ткалич. Емпірично підтверджено домінування бар'єру подвійного навантаження (92,9 %), пов'язаного з розмежуванням сімейних та професійних обов'язків, через який 60,7 % респонденток особисто відмовлялися від кар'єрного просування. Половина опитаних (50 %) констатували потребу докладати значно більше зусиль порівняно з чоловіками. Новітнім цифровим бар'єром визнано вразливість до кібербулінгу, онлайн-дискредитації та хейту (78,6 %), викликану публічністю особистого бренду, а брак діджитал-компетентностей названо обмеженням для просуванні в кар'єри 64,3 % респонденток.

Аналіз практичних кейсів жіночого лідерства в українській вищій освіті (Т.Кагановської, І. Вахович, К. Семенової, В. Якубів, Г. Шило, Н. Шаховської, О.Олійник та О. Хаджинової) підтвердив високу спроможність лідерок у сфері кризового менеджменту. Конкретними результатами їхньої діяльності визначено міграцію інституційних баз даних у хмарні сховища, автоматизацію до 90 % внутрішнього документообігу, модернізацію систем LMS Moodle, а також успішний грантрайтинг (Еразмус+, Горизонт Європа) в умовах бюджетного дефіциту. У площині інформаційної репрезентації встановлено, що зазначені керівниці активно використовують цифрові канали комунікації для деконструкції

стереотипів про «герметичність» академічної влади, транслюючи через власні медіaproфілі принципи прозорості, інклюзивності та партисипативного управління.

Узагальнення чинників підтримки дозволило ідентифікувати базові фактори управлінського зростання, серед яких респондентки відзначили професійну компетентність (85,7 %), наукові здобутки (64,3 %) та інституційну підтримку з боку діючого керівництва (64,3 %). На основі якісного контент-аналізу пропозицій учасниць сформульовано стратегічні напрями розвитку жіночого лідерства в умовах діджиталізації. Запропоновано комплекс рекомендацій: розгортання програм внутрішньокорпоративного менторства; інтеграція інструментів *work-life-balance* (гнучкі та дистанційні режими праці для нівелювання подвійного навантаження лідерок із сімейними обов'язками); забезпечення прозорості та деполітизації процедур обрання на посади; впровадження спеціалізованих тренінгів із медіаграмотності, кібербезпеки та цифрової репутації. Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані метрики та висновки слугують готовим аналітичним базисом для розробки Планів гендерної рівності, які є обов'язковим інституційним складником для успішної інтеграції українських ЗВО до Європейського дослідницького простору (ERA) та отримання міжнародного грантового фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна К. У роботі кандидатки на посаду ректора ХНУ ім. Каразіна є абзаци з чужих робіт. *LIGA.Life*. 25.05.2021. URL: <https://life.liga.net/istoriyi/news/v-rabote-kandidata-na-doljnost-rektora-hnu-imkarazina-nashli-plagiat> (дата звернення: 11.06.2026).
2. Аналітичний звіт за результатами дослідження «Стратегія впровадження гендерної рівності у сфері освіти в дії: гендерні компетенції у педагогічних працівників і працівницях закладів загальної середньої освіти». В. Л. Андрєєнкова, К. Б. Левченко, М. М. Легенька та ін. Київ : ГО «Ла Страда-Україна», 2024. 167 с. URL: <https://la-strada.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/analitchnyj-zvit-za-rezultatamy-doslidzhennya.pdf> (дата звернення: 12.06.2026).
3. Базака Р. В., Єфремов А. О. Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та побудові організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. С. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>.
4. Беган Ю. Гендерний розподіл професій в Україні: статистика, історія та сучасні тенденції. *VoxUkraine*. 2026. URL: <https://voxukraine.org/gendernyj-rozpodil-profesij-v-ukrayini-statystyka-istoriya-ta-suchasni-tendentsiyi> (дата звернення: 12.06.2026).
5. Белянська О. О., Передало Х. С. Ситуаційне лідерство: сутність та особливості вибору стилів впливу в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-108>.
6. Бестужева С., Фрідман О., Чернуха Т. Аналіз концептуальних підходів щодо сутності лідерства в управлінні міжнародним бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29>.

7. Буйницька О. П. Система педагогічного проектування інформаційно-освітнього середовища для здійснення підготовки майбутніх соціальних педагогів : монографія. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2021. 568 с. (дата звернення: 11.06.2026).

8. Валентина Якубів: «Майбутнє України в руках молодих людей» : інтерв'ю на каналі «Перший Західний». *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9OIen0mew9U> (дата звернення: 12.06.2026).

9. Вебер М. Типи панування. *Особистість. Культура. Суспільство*. 2008. Вип. 3–4 (42–43). С. 20–31.

10. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний аналіз. *Наука і освіта*. 2014. № 5 (122). С. 19–24. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/13461/1/Veselska.pdf> (дата звернення: 12.06.2026).

11. Вовк Л. П. Розвиток освіти серед жінок в Українській РСР (1917–1941 рр.). *Український історичний журнал*. 1991. № 3. С. 34–43.

12. Галина Шило: мотивація, плани та виклики | ЗНУ. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-boFnlrXuqY> (дата звернення: 12.06.2026).

13. Гнатів І. А. Бар'єри та виклики для жінок в освітньому менеджменті. *Матеріали ІІІ Науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету*. Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/48640/23215.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 12.06.2026).

14. Годецька Т. І. Актуальні аспекти цифрової трансформації освіти і науки. *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки : довідковий бюлетень*. Київ : ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського, 2023. Вип. 17. С. 46–66. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735560/1/VNIASO-AHSEduSci-RB-17-2023.pdf> (дата звернення: 11.06.2026).

15. Горбач-Кудря І., Захарченко Ю. Гендерна сегрегація в закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання: причини і шляхи подолання. *Юридична психологія*. 2024. № 1 (34). С. 65–74. DOI: <https://doi.org/10.33270/03243401.65>.

16. Демянчук М., Боднарук І. Цифровізація освіти як вектор підготовки фахівців XXI століття. *Viae Educationis: Studies of Education and Didactics*. 2022. Vol. 1, No. 4. С. 74–81.

17. День дівчат і жінок в науці. *Дівчата STEM*. 2025. URL: <https://divchata-stem.org/den-divchat-i-zhinok-v-nauci/> (дата звернення: 12.06.2026).

18. Для жінок цей тиск завжди х2 — ти завжди «не така» з Ксенією Семеновою. На її плечах. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=3WWMKVBL8U> (дата звернення: 12.06.2026).

19. Жінки в медіа та активізмі: виклики, ризики та можливості в умовах війни : аналітичний звіт. А. Белошенко, А. Роді ; за ред. Т. Печончик, О. Синюк, І. Юзик. Київ : Центр прав людини ZMINA, 2025. 120 с. URL: https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2025/11/zvit_w_web_ua.pdf (дата звернення: 11.06.2026).

20. Жінки становлять понад 83 % українських учителів. *Профспілка працівників освіти і науки України*. 2026. URL: <https://pon.org.ua/novyny/12645-zhinky-stanovliat-ponad-83-ukrainskykh-uchyteliv.html> (дата звернення: 12.06.2026).

21. Жовновач Р. Резильєнтність української науки в умовах війни: роль жінок-дослідниць. *Жінка в науці під час війни : збірник матеріалів регіональної науково-дискусійної платформи*. Кропивницький, 2026. С. 50–53.

22. Кіндзерська А. Роль українських жінок-науковиць у забезпеченні наукової стійкості держави в умовах війни. *Жінка в науці під час війни : збірник матеріалів регіональної науково-дискусійної платформи*. Кропивницький, 2026. С. 235–237.

23. Кісь О. Жінка в традиційній українській культурі (другої половини XIX — початку XX ст.). Львів : Інститут народознавства НАН України, 2012. 287 с.

24. Коваленко А. Командирки, медицині, розвідниці: за рік у Збройних силах побільшало військовослужбовиць. *Українська правда. Життя*. 08.03.2026. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/skilki-zhinok-u-zbroynih-silah-dani-golovkoma-zsu-313683/> (дата звернення: 12.06.2026).

25. Когут І. Чим відрізняються жінки і чоловіки: про гендерну (не)рівність у вищій освіті. *Cedos*. 2017. URL: <https://cedos.org.ua/researches/chym-vidrizniaiutsia-zhinky-i-choloviky-pro-hendernu-ne-rivnist-u-vyshchii-osviti/> (дата звернення: 10.06.2026).

26. Ксенія Семенова: Публікація про діяльність університету. *Facebook*. 2026. URL: <https://www.facebook.com/photo?fbid=10244747900019240> (дата звернення: 11.06.2026).

27. Львівській політехніці – 210 років: що змінилося за перший рік нової ректорки Наталія Шаховська. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/watch?v=G_oolt60PP8 (дата звернення: 12.06.2026).

28. Маслова Ю. П. Специфіка найменувань осіб жіночої й чоловічої статі та категорія роду в газетних текстах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Філологічна*. 2014. № 50. С. 83–86.

29. Миндруль М. А. Роль цифрових технологій в освітньому процесі підготовки майбутніх фахівців професійної освіти. *Наукові записки Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. 2025. № 2 (164). С. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.31392/NZ-udu-164-2.2025.09>.

30. Мілосердов В., Когут І., Поліщук О., Будз О. Гендерна сегрегація у фаховій передвищій та вищій освіті : дослідницький звіт. Київ : Аналітичний центр Cedos, 2024. URL: <https://cedos.org.ua/researches/genderna-segregacziya-u-fahovij-peredvyshhij-ta-vyshhij-osviti/> (дата звернення: 12.06.2026).

31. Мінаєва Л. М. Основні правила безпеки для цифрової особистості. *Реалізація цілей сталого розвитку в контексті концептуальних перетворень освітньої системи України : матеріали Всеукраїнської науково-практичної*

конференції. Харків, 2024. С. 63. URL: http://edu-post-diploma.kharkov.ua/wp-content/uploads/2025/03/Konferentsii_Stalyi_rozvytok_maket_19.12.2024.pdf#page=63 (дата звернення: 11.06.2026).

32. Мороз О. Історико-генетичне узагальнення ідей формування якостей лідерства служіння. *Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія*. 2024. Т. 15, № 2. С. 86–96. DOI: [https://doi.org/10.31548/hspedagog15\(2\).2024.8-14](https://doi.org/10.31548/hspedagog15(2).2024.8-14).

33. Невже першим лікарем була жінка? (Нариси з історії медицини). *Ужгородський національний університет*. 10.08.2021. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/likarzhin.htm> (дата звернення: 12.06.2026).

34. Осадчий В. Сучасні тенденції цифровізації управлінських процесів у вищій освіті: аналітика даних, хмарні технології, штучний інтелект. *Освітологічний дискурс*. 2024. № 1 (44). С. 8–27. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2024.11>.

35. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 12.06.2026).

36. Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022–2024 роки з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2022 р. № 1163-р. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-p#Text> (дата звернення: 12.06.2026).

37. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. *База даних «Законодавство України» Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text> (дата звернення: 11.06.2026).

38. Ректор Каразінського університету Тетяна Кагановська з ЦІКАВО. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/watch?v=xphQ_H_kBNc (дата звернення: 12.06.2026).

39. Рекун Г. П., Меденець В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf (дата звернення: 12.06.2026).

40. Руденко Т. П., Безпалько В. В. Образ жінки у просторі культури: від філософських інтерпретацій античності до сучасної цифрової людини у візуальній культурі. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2026. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/apfs.v059.2026.18>.

41. Савенко М. Чоловік ректорки Львівської політехніки минулого року заробив всього 37 тис. гривень зарплати в політехніці та знайшов ще одну роботу. *Українські новини*. 2026. URL: <https://ukranews.com/ua/news/1141519-cholovik-rektorky-lvivskoyi-politehniky-mynulogo-roku-zarobyv-vsogo-37-tys-gryven-zarplaty-v> (дата звернення: 11.06.2026).

42. Смоляр Л. Минуле заради майбутнього. Жіночий рух Наддніпрянської України II пол. XIX — поч. XX ст. Одеса : Астропринт, 1998. 408 с.

43. Ткалич М. Гендерна психологія : навч. посіб. 2-ге вид., випр., доповн. Київ : Академвидав, 2016. 256 с.

44. Університет став точкою опори, коли іншої опори не було. Олена Хаджинова. На її плечах. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=XKOG6zSsKk8> (дата звернення: 12.06.2026).

45. Черчович І. Жіноча освіта в Україні: історичний огляд. *Гендер в деталях*. 20.06.2017. URL: <https://genderindetail.org.ua/season-topic/osvita-i-prosvita/zhinocha-osvita-v-ukraini-istorichniy-oglyad-134122.html> (дата звернення: 12.06.2026).

46. Чуйкова О. В. «Скляна стеля» і «липка підлога» як прояв гендерної нерівності в кар'єрі: нейробіологія про жіночий потенціал керівника. *Гілея*:

науковий вісник. 2016. Вип. 109. С. 252–256. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2016_109_66.

47. Спочатку дами : художній фільм / реж. Т. Шеррок. США, 2026. 93 хв.

48. «Щоб студенти залишалися в Україні для України» Ірина Вахович на подкасті «На її плечах». *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=xSUcpLaAqHw> (дата звернення: 12.06.2026).

49. Azcona G., Bhatt A., Fortuny Fillo G. et al. Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2023. New York : UN Women, United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2023. 56 p. URL: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2023-en.pdf> (дата звернення: 12.06.2026).

50. Bem S. L. The Measurement of Psychological Androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 1974. Vol. 42, No. 2. P. 155–162. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0036215>.

51. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967. 280 p.

52. Global Education Monitoring Report Team. Global education monitoring report 2025: gender report: women lead for learning. Paris : UNESCO, 2025. 60 p. DOI: <https://doi.org/10.54676/DEOD4878>. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393701> (дата звернення: 13.06.2026).

53. Göçen A., Akın Bulut M., Yurdunkulu A. AI in School Management: A New Era of Leadership. *AIEOU*. 10.02.2025. (дата звернення: 11.06.2026).

54. Gutek B. A., Morasch B. Sex-Ratios, Sex-Role Spillover, and Sexual Harassment of Women at Work. *Journal of Social Issues*. 1982. Vol. 38, No. 4. P. 55–74. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1982.tb01910.x>.

55. Igbokwe I. C. Artificial Intelligence in Educational Leadership: Risks and Responsibilities. *European Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*. 2024. Vol. 1, No. 6. P. 3–10. DOI: [https://doi.org/10.59324/ejahss.1\(6\).01](https://doi.org/10.59324/ejahss.1(6).01).

56. Jones E. E., Pittman T. S. Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation. *Psychological Perspectives on the Self*. Vol. 1 / ed. by J. Suls. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1982. P. 231–262. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Self-presentation_Impression_Formation/Jones%20%26%20Pittman%201982.pdf (дата звернення: 12.06.2026).
57. Kanter R. M. Men and Women of the Corporation. 2nd ed. New York : Basic Books, 1993. 416 p.
58. Lewin K., Lippitt R., White R. K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. Vol. 10, No. 2. P. 271–299.
59. The Gender Platform — зустріч з Тетяною Кагановською, 10.06.2025 р. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=xFPKz-jOTU8> (дата звернення: 12.06.2026).
60. Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S., Peterson S. J. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*. 2008. Vol. 34, No. 1. P. 89–126. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
61. Wang Y. Artificial Intelligence in Educational Leadership: A Symbiotic Role of Human-Artificial Intelligence Decision-Making. *Journal of Educational Administration*. 2021. Vol. 59, No. 3. P. 256–270. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2020-0216>.
62. Women, Men, and Gender: Ongoing Debates / ed. by M. R. Walsh. New Haven ; London : Yale University Press, 1997. 472 p.
63. xsemenova. Публікація про діяльність університету. *Instagram*. 2025. URL: <https://www.instagram.com/p/DYXlOxADGgC/> (дата звернення: 11.06.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А. Анкета для респонденток

«Управлінські ролі, стилі лідерства та цифрові практики жінок-керівниць у закладах вищої освіти України»

Шановні пані!

Запрошую Вас взяти участь в експертному опитуванні, яке проводиться в межах кваліфікаційної роботи на тему «Жіноче лідерство в управлінні інформаційно-освітніми інституціями України в умовах цифрової трансформації». Отримані результати будуть використані виключно в наукових цілях.

ilona.kyselova@oa.edu.ua [Змінити обліковий запис](#)



 Бачите тільки ви

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Прізвище, ім'я, по батькові. *

Ваша відповідь

Яку управлінську роль Ви вважаєте найбільш важливою для сучасної жінки-керівниці? *

- ☐ Лідер змін
- ☐ Стратег
- ☐ Наставник (ментор)
- ☐ Комунікатор
- ☐ Організатор команди

Які компетентності, на Вашу думку, є найважливішими для сучасної жінки-керівниці у сфері вищої освіти? *

(можна обрати до 3 варіантів)

- ☐ Стратегічне мислення
- ☐ Цифрова грамотність
- ☐ Комунікативні навички
- ☐ Емоційний інтелект
- ☐ Управління командою
- ☐ Кризовий менеджмент
- ☐ Інноваційність
- ☐ Здатність до адаптації

Який стиль лідерства найбільше відповідає Вашій управлінській практиці? *

(можна обрати декілька варіантів)

- ☐ Трансформаційне лідерство (формування бачення розвитку, мотивація команди, підтримка змін та інновацій)
- ☐ Службове лідерство (підтримка колективу, наставництво, розвиток працівників)
- ☐ Лідерство на основі емоційного інтелекту (розуміння емоцій, побудова довіри, ефективна комунікація)
- ☐ Розподілене лідерство (делегування відповідальності та залучення різних учасників до управління)
- ☐ Автентичне лідерство (відкритість, чесність, особиста відповідальність і довіра)
- ☐ Етичне лідерство (справедливість, дотримання моральних принципів та академічної доброчесності)
- ☐ Коучингове лідерство (розвиток потенціалу працівників через підтримку та зворотний зв'язок)
- ☐ Стратегічне лідерство (довгострокове планування, управління ризиками та розвиток

- ☐ Інноваційне / цифрове лідерство (цифровізація, впровадження нових технологій та управління змінами)

Які цифрові інструменти Ви найчастіше використовуєте в управлінській діяльності? *

Ваша відповідь

Чи використовуєте Ви інструменти штучного інтелекту у своїй професійній діяльності? *

- ☐ Регулярно
- ☐ Іноді
- ☐ Лише тестую окремі можливості
- ☐ Не використовую

Якщо так, коротко зазначте для яких завдань: *

Ваша відповідь

Які виклики сьогодні найбільше впливають на діяльність жінок-керівниць у сфері вищої освіти? *
(можна обрати до 3 варіантів)

- ☐ Високе навантаження
- ☐ Воєнний стан
- ☐ Недостатнє фінансування освіти
- ☐ Цифрові виклики та швидкість технологічних змін
- ☐ Гендерні стереотипи

- ☐ Баланс між професійним і особистим життям
- ☐ Кадровий дефіцит

Які зміни, на Вашу думку, сприятимуть розвитку жіночого лідерства в українських закладах вищої освіти? *

Ваша відповідь

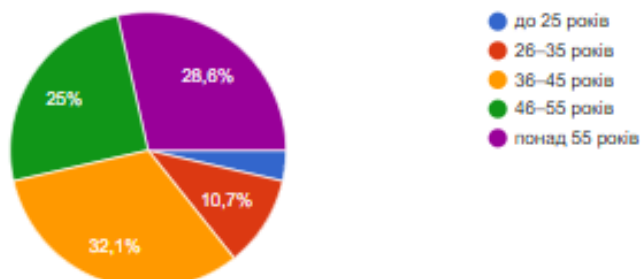
Надіслати

Очистити форму

Додаток Б. Результати анкетування

Ваш вік:

28 відповідей

 Копіювати діаграму

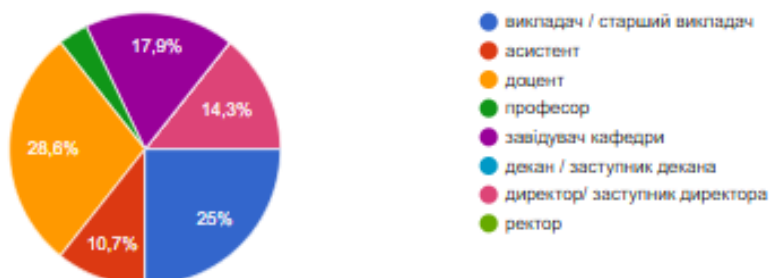
У якому закладі вищої освіти Ви працюєте?

28 відповідей

 Копіювати діаграму

Ваша посада:

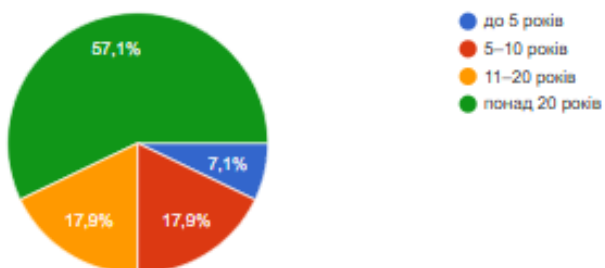
28 відповідей

 Копіювати діаграму

Ваш стаж роботи у сфері освіти:

29 відповідей

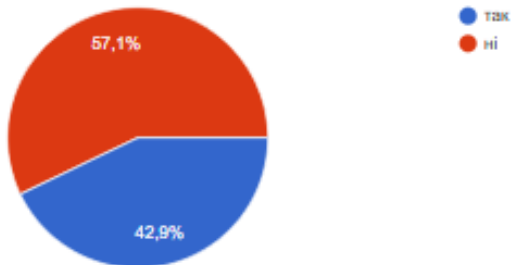
 Копіювати діаграму



Чи займаєте Ви зараз керівну посаду?

29 відповідей

 Копіювати діаграму

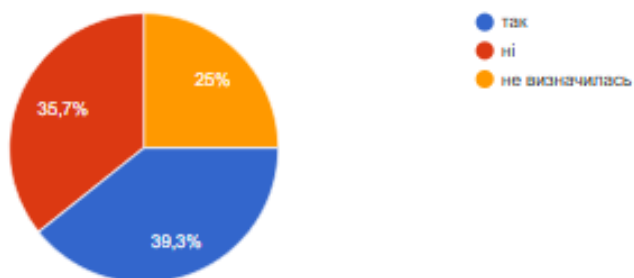


Кар'єрне просування та управлінські амбіції

Чи хотіли б Ви в майбутньому обіймати керівну посаду?

29 відповідей

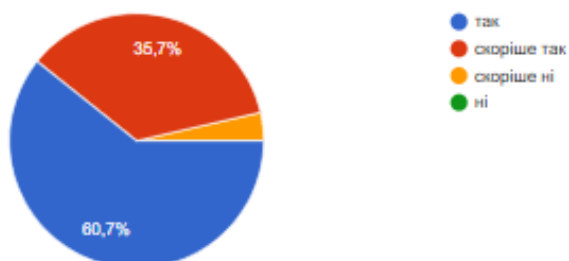
 Копіювати діаграму



На Вашу думку, чи мають жінки рівні можливості з чоловіками для кар'єрного просування в закладах вищої освіти?

 [Копіювати діаграму](#)

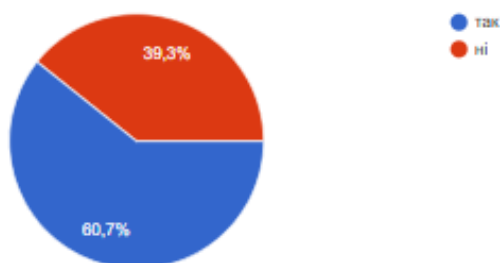
28 відповідей



Чи доводилося Вам відмовлятися від кар'єрних можливостей через сімейні обставини?

 [Копіювати діаграму](#)

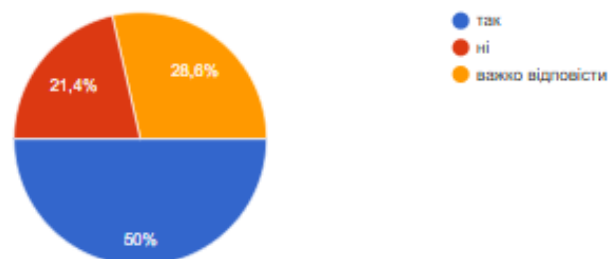
28 відповідей



Чи вважаєте Ви, що жінкам доводиться докладати більше зусиль для отримання керівної посади, ніж чоловікам?

 [Копіювати діаграму](#)

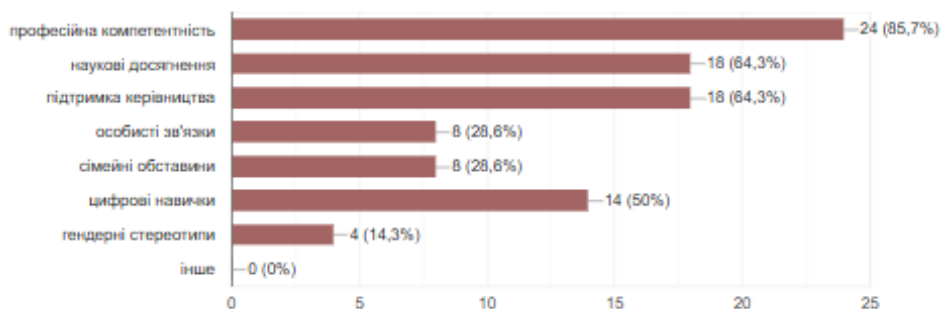
28 відповідей



Які фактори найбільше впливають на професійне просування жінок? (можна обрати кілька відповідей)

 Копіювати діаграму

28 відповідей

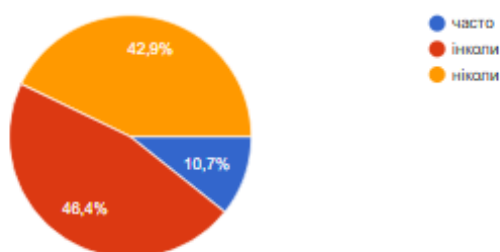


Соціально-інституційні бар'єри

Чи стикалися Ви особисто з гендерними стереотипами у професійній діяльності?

 Копіювати діаграму

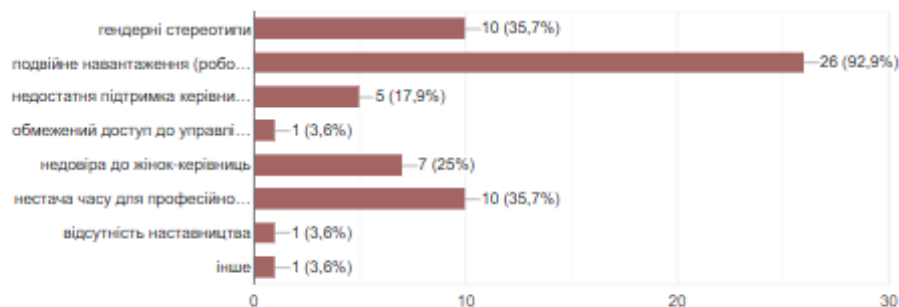
28 відповідей



Які з наведених бар'єрів, на Вашу думку, найбільше заважають жінкам займати керівні посади? (до 3 відповідей)

 Копіювати діаграму

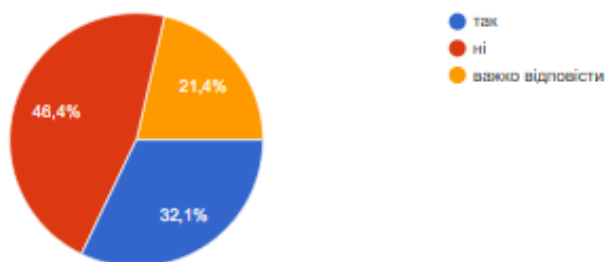
28 відповідей



Чи помічали Ви випадки, коли професійні якості жінок оцінювалися менш об'єктивно, ніж професійні якості чоловіків?

 [Копіювати діаграму](#)

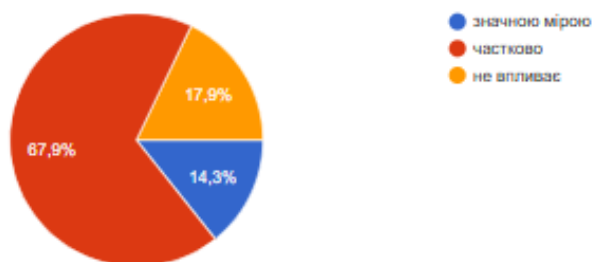
28 відповідей



Чи впливає сімейний статус жінки на її кар'єрне просування?

 [Копіювати діаграму](#)

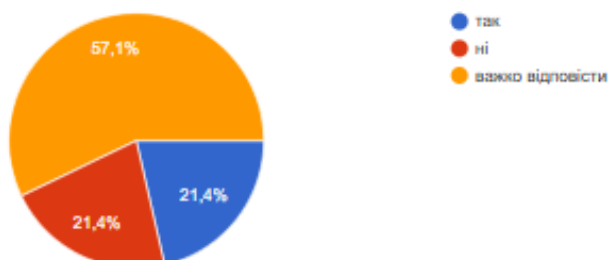
28 відповідей



Чи існує, на Вашу думку, проблема «скляної стелі» у сфері вищої освіти? (невидимі бар'єри, які ускладнюють просування жінок на керівні посади)

 [Копіювати діаграму](#)

28 відповідей

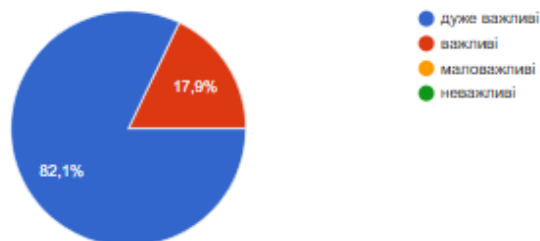


Цифрові бар'єри та цифрове лідерство

Наскільки важливими є цифрові компетентності для сучасного керівника закладу освіти?

 [Копіювати діаграму](#)

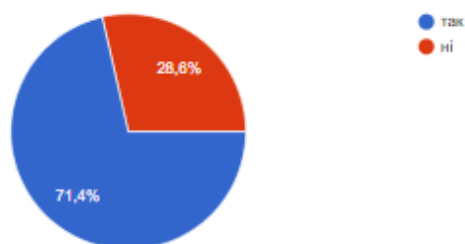
28 відповідей



Чи відчуваєте Ви потребу в додатковому навчанні щодо цифрових технологій?

 [Копіювати діаграму](#)

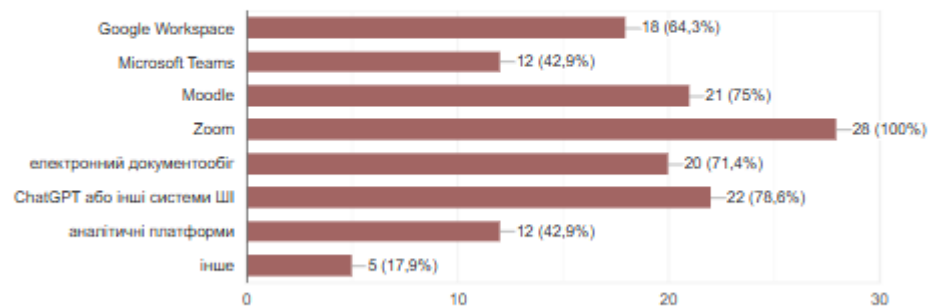
28 відповідей



Які цифрові інструменти Ви використовуєте у професійній діяльності? (можна обрати кілька відповідей)

 [Копіювати діаграму](#)

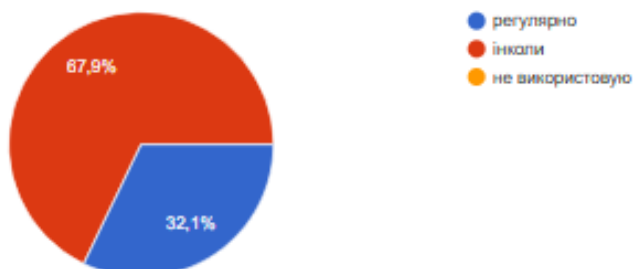
28 відповідей



Чи використовуєте Ви інструменти штучного інтелекту у професійній діяльності?

 [Копіювати діаграму](#)

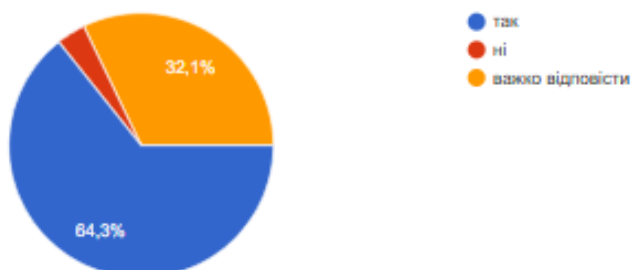
28 відповідей



Чи може недостатній рівень цифрових компетентностей обмежувати кар'єрне просування жінок?

 [Копіювати діаграму](#)

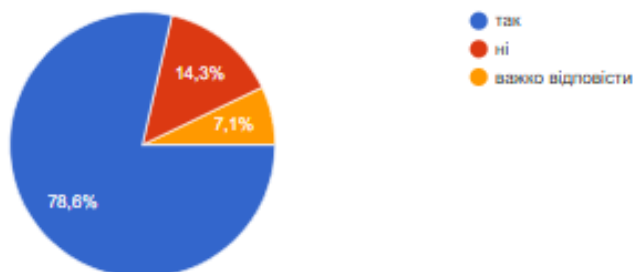
28 відповідей



Чи впливає цифрова репутація (соціальні мережі, публічність, онлайн-комунікація) на професійний авторитет керівника?

 [Копіювати діаграму](#)

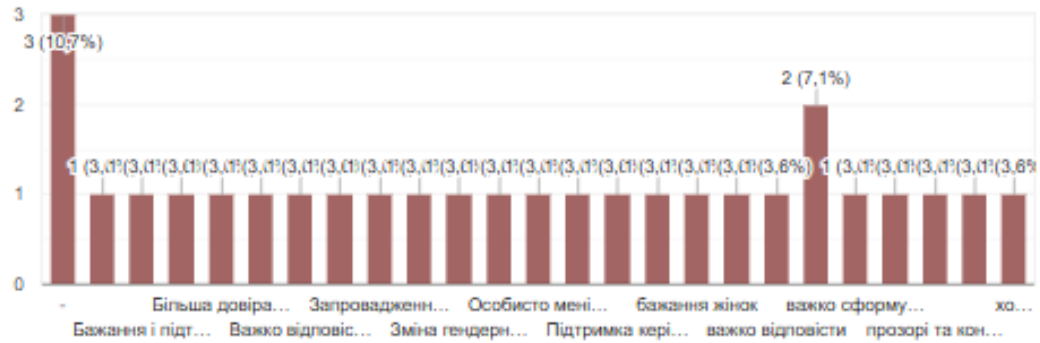
28 відповідей



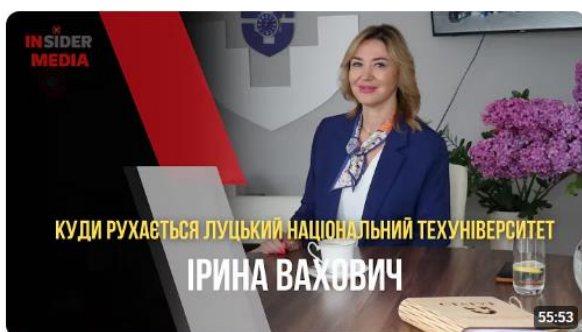
Які зміни, на Вашу думку, могли б сприяти більшій представленості жінок на керівних посадах у закладах вищої освіти?

 Копіювати діаграму

29 відповідей



Додаток В. Перелік кейсів ректорок, які аналізувалися



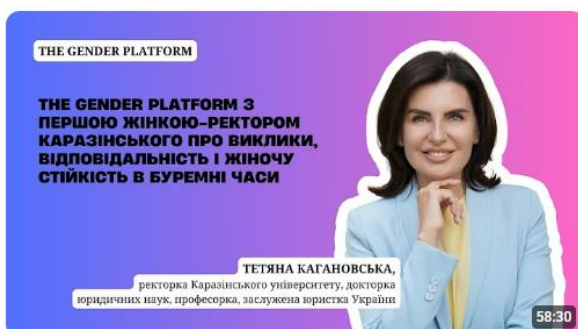
«Люблю робити те, що дає результат» // Ректорка Ірина Вахович про розвиток університету та політику

1,8 тис. переглядів • 1 рік тому

Insider Media Group

Ексклюзивне інтерв'ю з ректоркою ЛНТУ Іриною Вахович: від викликів до розвитку! Запрошуємо вас на відверту т...

Розділів: 18 Вступ | Виклики на посаді ректора | Зміни в університеті | Пріоритети розвитку...



The Gender Platform — зустріч з Тетяною Кагановською, 10.06.2025 р.

48 переглядів • 11 місяців тому

Social Health foundation Kharkiv

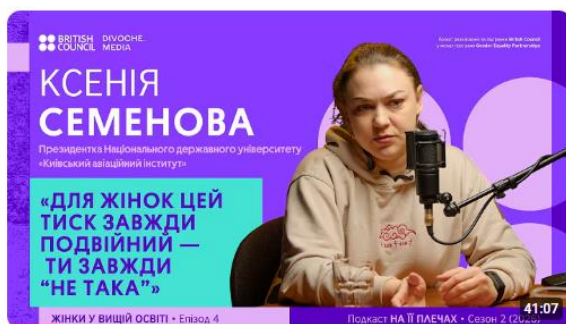
... заслужена юристка України — Тетяна КАГАНОВСЬКА Під час інтерв'ю Тетяна Євгенівна розповість про особи шлях ...



Ректор Каразінського університету Тетяна КАГАНОВСЬКА |ЦІКАВО

564 перегляди • 2 роки тому

Цікаво з Передрієм



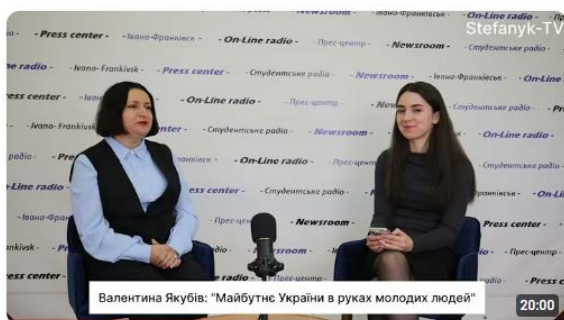
Для жінок цей тиск завжди x2 — ти завжди «не така» | Ксенія Семенова | На її плечах

10 тис. переглядів • 3 місяці тому

DIVOCHE MEDIA

У новому епізоді подкасту «На її плечах» говоримо про жіноче лідерство в технічній освіті, реформу університет...

4K



Валентина Якубів: "Майбутнє України в руках молодих людей"

122 перегляди • 8 місяців тому

Stefanyk-TV

Ексклюзивно для Stefanyk-TV - новообрана Наглядовою радою ректорка Карпатський національний університет імені ...



Галина Шило: мотивація, плани та виклики | ЗНУ

839 переглядів • 8 місяців тому

ЗНУ - Запорізький національний університет

Яким бачить університет новообрана ректорка? Які стратегічні цілі ставить перед собою, що турбує колектив і як ...

Розділів: 15 Інтро | перші емоції | мотивація податися на конкурс | якою хотілося б...

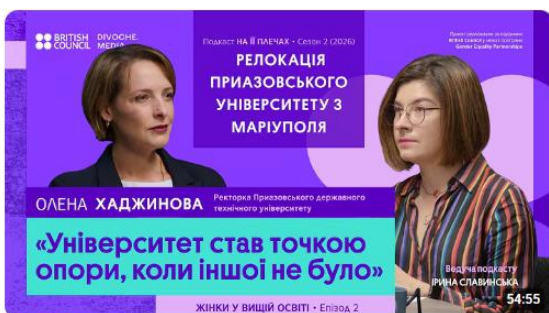


Львівській політехніці – 210 років: що змінилося за перший рік нової ректорки | Наталія Шаховська

179 переглядів • 3 місяці тому

ПЕРШИЙ ЗАХІДНИЙ

Підпишіться на Телеканал Перший Західний в YouTube - <https://bit.ly/2WCZkrf> Цього року Національний університет ...



«Університет став точкою опори, коли іншої опори не було» | Олена Хаджинова | На її плечах

25 тис. переглядів • 4 місяці тому

DIVOCHE MEDIA

У новому епізоді подкасту «На її плечах» говоримо про жіноче лідерство, управління університетами під час війни

Розділів: 14 Вступ. Про новий сезон подкасту | Олена Хаджинова: шлях до ректорства |...

«Експертне інтерв'ю з Іриною Іванчик, проведене авторкою, 04.06.2026, формат онлайн»

**Додаток Г. Характеристика цифрових інструментів у закладах вищої освіти
та їхній вплив на управлінські практики**

Цифровий інструмент	Приклади використання у ЗВО	Вплив на управління закладом освіти	Нові лідерські компетентності керівника
Системи управління навчанням (LMS)	Moodle, Canva, Google Classroom	Централізація навчальних матеріалів, моніторинг успішності, контроль освітнього процесу	Управління цифровим освітнім середовищем, цифрова грамотність, аналітичне мислення
Платформи онлайн-комунікації	Microsoft Teams, Zoom, Google Meet	Організація дистанційних нарад, координація роботи підрозділів, підтримка комунікації в кризових умовах	Цифрова комунікація, кризовий менеджмент, управління командами на відстані
Хмарні сервіси	Google Workspace for Education, Microsoft 365	Спільна робота з документами, автоматизація документообігу, оперативний доступ до інформації	Координація цифрових процесів, організація спільної роботи, управління інформаційними потоками
Електронний документообіг	UMSystem, електронні	Скорочення часу на обробку документів, підвищення	Організаційна ефективність, цифрове

	архіви, цифрові кабінети	прозорості управлінських процесів	адміністрування, інформаційна безпека
Соціальні мережі та цифрові медіа	Facebook, YouTube, Telegram, офіційні сайти ЗВО	Формування репутації закладу та керівника, взаємодія зі студентами та громадськістю	Управління цифровою репутацією, публічна комунікація, стратегічне позиціонування
Віртуальне освітнє середовище	Блоги, Wiki-платформи, Web 2.0 сервіси, Learning Apps	Розширення можливостей співпраці та обміну знаннями між учасниками освітнього процесу	Фасилітація командної роботи, підтримка інновацій, розвиток цифрової культури
Системи освітньої аналітики	Big Data, Learning Analytics	Аналіз успішності студентів, прогнозування ризиків, оцінювання ефективності освітніх програм	Прийняття рішень на основі даних, стратегічне планування, аналітична компетентність
Технології штучного інтелекту	ChatGPT, чат-боти, системи прогнозування та автоматизованої аналітики	Підтримка управлінських рішень, автоматизація рутинних процесів, прогнозування освітніх тенденцій	Робота з ШІ, оцінка ризиків, цифрова етика, управління інноваціями

Джерело: складено авторкою на основі праць [34,53,55].

Кейси жінок-керівниць та експерток у системі інформаційно-освітніх інституцій

Ім'я керівниці	ЗВО/організація	Ключові цифрові практики та інновації	Домінантна модель лідерства	Джерело інформації
Ірина Іванчик	Наглядова рада НаУКМА, Сенат УКУ, БФ «Повір у себе»	Адаптація навчальних програм та систем оцінювання до ІІІ; модернізація комунікаційних стратегій із дотриманням цифрової етики	Стратегічне, гуманістичне, психологічно-стійке лідерство	Експрес-інтерв'ю авторки в межах дослідження
Ірина Вахович	Луцький національний технічний університет	Інтеграція LMS Moodle; діджитал-співпраця у сфері ІІІ з ОВА; інфраструктурна модернізація; формат «Кава з ректором»	Стратегічне, трансформаційне, коучингове лідерство	Офіційний сайт ЛНТУ, медійні публікації [48]

Тетяна Кагановська	Харківськи й національни й університет імені В. Н. Каразіна	Програми підвищення інформаційно- комп'ютерної компетентності викладачів; діджиталізація бібліотечних та наукових фондів	Трансформаці йне, стратегічне, етичне лідерство	Інтерв'ю проєкту <i>The Gender Platform</i> [59], офіційний сайт ХНУ [38]
Ксенія Семенова	Державний університет «Київський авіаційний інститут»	Проведення змагань із кібербезпеки (Capture the Flag); робота зі спеціалізованим інженерним ПЗ; залучення топ- менеджерів із бізнес- середовища	Інноваційно- цифрове, трансформаці йне, стратегічне лідерство	Подкаст «На її плечах» [18], офіційні медіаресурси ДУ КАІ
Валентина Якубів	Прикарпатс ький національни й університет імені	Електронний документообіг (90% обсягу); функціонування 7716 курсів дистанційного навчання;	Стратегічне, трансформаці йне, інноваційно- цифрове лідерство	Інтерв'ю на каналі <i>Stefanyk-TV</i> [8], офіційні ресурси ПНУ

	Василя Стефаника	цифрова станція радіаційного моніторингу		
Галина Шило	Запорізький національний університет	Масштабна міграція критичних ІТ-сервісів, сайту та LMS Moodle до хмарного середовища <i>Microsoft</i> ; реалізація цифрового проєкту «Успіх-2026»	Інноваційно-цифрове, трансформаційне, коучингове лідерство	Інтерв'ю на YouTube-каналі ЗНУ [12], офіційні вебресурси
Наталія Шаховська	Національний університет «Львівська політехніка»	Діджиталізація бізнес-процесів; розробка внутрішнього працевлаштовчого цифрового порталу (аналог <i>LinkedIn</i>); лабораторія ШІ від <i>SoftServe</i>	Інноваційно-цифрове, стратегічне, трансформаційне лідерство	Інтерв'ю ТРК «Перший Західний» [27], офіційний сайт НУЛП

Олена Хаджинова	Приазовськ ий державний технічний університет	Переведення внутрішнього документообігу в електронний формат; грантові проекти стартапів та III (HEI- TRAIN); розвиток горизонтальних команд	Коучингове, етичне, розподілене лідерство	Подкаст «На її плечах» [44], офіційні ресурси ПДТУ
Олена Олійник	Державний університет «Житомирс ька політехніка »	Створення цифрових платформ стратегічного діалогу (конференція MHPSS); розвиток практикоорієнтов аних міжгалузевих партнерств	Стратегічне, трансформаці йне, етичне лідерство	Офіційні вебресурси та медіа ДУ «Житомирсь ка політехніка»

Джерело: складено авторкою на основі праць [8; 12; 18; 26 27; 38; 44; 48;59].