

УДК 37.014.5:378.014.5

**LEADERSHIP IN EDUCATION IN CONDITIONS OF CRISIS AND
UNCERTAINTY: ADAPTIVE STRATEGIES FOR MANAGEMENT**

**ЛІДЕРСТВО В ОСВІТІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ:
АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ**

Ольга Набока

доктор педагогічних наук, професор

E-mail: olganaboka911@gmail.com

ORCID 0000-0003-4635-0009

ДВНЗ «Донбаський державний
педагогічний університет», Україна

Olha Naboka

D.Sc. in Pedagogy, Professor,

E-mail: olganaboka911@gmail.com

ORCID 0000-0003-4635-0009

SHEI "Donbas State Pedagogical
University", Ukraine

ABSTRACT

In the contemporary educational landscape, profoundly shaped by unprecedented global crises and pervasive uncertainty, effective leadership is paramount for ensuring the stability and sustained development of educational institutions. This article theoretically substantiates and develops adaptive leadership strategies essential for the successful management of educational establishments under continuous challenges, particularly those stemming from martial law and rapid technological transformations.

The research defines the essence of educational leadership, differentiating it from purely managerial functions by emphasizing its focus on value formation and human capital development, alongside its capacity to mobilize the educational community. Key leadership theories relevant to crisis conditions are analyzed, including transformational, adaptive, and distributed leadership, as well as the crucial role of a leader's emotional intelligence. Special attention is given to conceptualizing "crisis" and "uncertainty" within the education system, enabling a clear distinction between these phenomena and identifying specific management needs.

A central scientific contribution of the study is the substantiation of adaptive leadership's role in overcoming crisis situations, which encompasses the leader's ability to diagnose adaptive challenges and mobilize the collective for collaborative change. The article explores the peculiarities of decision-making under information scarcity, highlighting the necessity of collective action and scenario planning. It underscores the vital importance of transparent communication and trust-building for fostering psychological stability and cohesion within educational collectives. Furthermore, the paper addresses the development of resilience among leaders and pedagogical teams, along with strategies for implementing innovative approaches and digital technologies to maintain educational continuity and modernize institutions during crises. The proposed adaptive strategies aim to enhance the organizational agility and resilience of the entire educational system.

Key words: educational leadership, adaptive leadership, crisis management, uncertainty, digital transformation of education, resilience, education management, leadership strategies.

Актуальність теми. Сучасний світ характеризується безпрецедентною

динамікою змін, глобальними викликами та постійною невизначеністю, що безпосередньо впливає на всі сфери суспільного життя, зокрема й на систему освіти. Події останніх років, такі як пандемія COVID-19, стрімкий розвиток технологій, кліматичні зміни, а особливо повномасштабна війна в Україні, висувують перед освітніми закладами завдання швидкої адаптації, збереження функціональності та забезпечення безперервності освітнього процесу. У цих умовах традиційні підходи до управління та лідерства виявляються недостатніми. Виникає гостра потреба в нових моделях і стратегіях, що дозволяють освітнім лідерам ефективно реагувати на виклики, приймати обґрунтовані рішення в умовах дефіциту інформації та обмежених ресурсів, а також підтримувати психологічну стійкість усіх учасників освітнього процесу – здобувачів освіти, педагогів та адміністрації.

Актуальність дослідження зумовлюється критичною необхідністю формування адаптивних та стійких лідерських якостей в управлінців освітньої сфери. В умовах, коли кризові явища стають новою нормою, здатність лідера не лише долати негативні наслідки, а й перетворювати виклики на можливості для розвитку, набуває першочергового значення. Ефективне лідерство в кризових обставинах є запорукою збереження якості освіти, забезпечення благополуччя освітньої спільноти та підтримки інноваційного потенціалу закладів. Дослідження цих аспектів дозволить виявити ключові компетенції, інструменти та стратегії, що є найефективнішими для освітніх лідерів у сучасному турбулентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика лідерства в освітній галузі, особливо в умовах глобальних трансформацій, кризових явищ та невизначеності, посідає одне з центральних місць у вітчизняних наукових дослідженнях. Українські науковці активно аналізують виклики, які постають перед керівниками закладів освіти, та розробляють концептуальні підходи до ефективного управління в умовах динамічних змін. Аналіз останніх праць дозволяє виокремити низку наукових позицій, що мають безпосередній стосунок до формування й реалізації лідерських підходів у системі освіти.

Надзвичайно важливими є положення монографії Н. Ничкало «Розвиток професійної освіти в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів» (Ничкало, 2014), де розглядається модернізація професійної освіти України у відповідь на інтеграційні виклики та стандарти європейського освітнього простору. У цьому контексті лідерство вбачено як рушійну силу інноваційності та конкурентоспроможності освітніх інституцій. Підготовка управлінських кадрів, здатних організовувати ефективну взаємодію між освітніми, соціальними та економічними середовищами, набуває визначального значення для розвитку національної системи освіти в глобалізованому світі.

У монографії під науковою редакцією Г. Єльнікової «Адаптивне управління: трансформація в закладах освіти різного рівня організації та результативність його практичного впровадження» (Єльнікова, 2021) висвітлюється концепція адаптивного управління як інноваційної управлінської парадигми, що передбачає здатність керівників освітніх установ оперативно реагувати на виклики та ініціювати процеси самоорганізації в колективах. Авторський колектив підкреслює важливість розвитку компетенцій освітнього лідера, який забезпечує сталість функціонування закладу навіть в умовах

воєнного стану та переходу до нових освітніх моделей, таких як «освіта 4.0». Таким чином, адаптивне управління розглядається як механізм прояву ефективного лідерства в умовах невизначеності та швидкоплинних змін.

Цінним у контексті дослідження управлінського лідерства є також досвід, представлений у статті Л. Даниленко «Міжнародний досвід публічного управління закладами освіти на місцевому рівні в умовах криз» (Даниленко, 2022). У праці акцентовано увагу на практиках освітнього менеджменту та модифікаціях управлінських структур у різних країнах під час пандемії COVID-19 та інших кризових явищ. Автор виокремлює такі управлінські підходи, що засвідчують лідерський потенціал керівників освітніх систем: впровадження гнучких організаційних моделей, підвищення ролі комунікативних компетентностей, формування кризових команд та мережових горизонтальних взаємодій. Це створює підґрунтя для переосмислення ролі лідера як координатора процесів освітньої стабільності та інновацій.

Монографія «Діяльнісні засади підготовки майбутніх компетентних фахівців в умовах сучасних викликів» (Дубасенюк, 2024) під редакцією О. А. Дубасенюк наголошує на значущості діяльнісного підходу у формуванні професійної та управлінської компетентності. Значну увагу приділено підготовці майбутніх керівників освіти, їх здатності приймати стратегічні рішення та проявляти лідерські якості у нестандартних ситуаціях, що безпосередньо впливає на успішність трансформаційних освітніх процесів.

Таким чином, сучасні наукові джерела підтверджують, що лідерство в освіті слід розглядати крізь призму адаптивності управлінських систем, розвитку індивідуальної управлінської та комунікативної компетентності, а також здатності освітніх лідерів ініціювати та впроваджувати зміни у відповідь на глобальні та локальні виклики.

Формулювання цілей (мета) статті, постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка адаптивних стратегій лідерства для ефективного управління закладами освіти в умовах кризи та невизначеності на основі аналізу сучасного українського та світового досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Лідерство в системі освіти є багатограним феноменом, що виходить за рамки суто адміністративного управління та визначається здатністю впливати на всіх учасників освітнього процесу з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку. Традиційно лідерство розглядалося крізь призму формальної ієрархії, проте сучасні реалії вимагають ширшого розуміння, що включає неформальний вплив, спільне прийняття рішень та розвиток потенціалу кожного члена освітньої спільноти (Fullan, 2023).

На відміну від лідерства в комерційному секторі, де основний фокус часто зміщений на максимізацію прибутку, лідерство в освіті орієнтоване на людський капітал, формування цінностей, розвиток критичного мислення та соціальної відповідальності здобувачів освіти. Це вимагає від лідера глибокого розуміння педагогічних процесів, психологічних особливостей суб'єктів освітньої діяльності та здатності вибудовувати довіру та взаємодію з різними стейкхолдерами: учнями/студентами, батьками, педагогами, місцевими громадами та органами влади.

В умовах перманентної кризи та невизначеності, які характеризують

сучасну освітню реальність, традиційні підходи до лідерства часто виявляються недостатніми. Ефективне керівництво вимагає застосування специфічних теорій та моделей, що дозволяють лідеру не лише реагувати на виклики, але й проактивно формувати адаптивні відповіді. Серед таких теорій особливої значущості набувають трансформаційне лідерство, адаптивне лідерство, розподілене лідерство та концепція емоційного інтелекту лідера.

Трансформаційне лідерство є однією з найбільш досліджених та застосовуваних концепцій у сфері освіти. Воно передбачає здатність лідера надихати та мотивувати послідовників до досягнення цілей, що виходять за рамки їхніх безпосередніх інтересів, шляхом формування спільного бачення, стимулювання інтелектуального розвитку та індивідуалізованого підходу (Avolio & Bass, 2023). У кризових умовах трансформаційний лідер в освіті виступає як каталізатор змін, який не лише вказує шлях, а й допомагає колективу усвідомити необхідність трансформації, мобілізуючи внутрішні ресурси для подолання перешкод. Це критично важливо, коли освітні заклади стикаються з раптовими змінами у форматі навчання (наприклад, перехід на дистанційне), необхідністю швидкої перебудови процесів чи подолання психологічного стресу (Leithwood et al., 2008).

Адаптивне лідерство, що базується на роботах Р. Хейфеца, є ключовим для навігації в умовах невизначеності, коли немає готових рішень, а проблеми вимагають зміни поведінки, цінностей та уявлень (Heifetz et al., 2009). В освіті це означає, що лідер повинен не просто вирішувати технічні завдання (наприклад, забезпечити комп'ютерами для дистанційного навчання), а й допомагати педагогам та студентам адаптуватися до нових умов, переосмислити свої ролі, прийняти невизначеність як частину реальності. Адаптивний лідер здатен ініціювати «важку роботу» (adaptive work) – тобто роботу, яка вимагає від людей зміни власного мислення та поведінки, що є невід'ємною частиною виживання та розвитку освітньої системи в кризових обставинах (Barth, 1990).

Розподілене лідерство пропонує модель, за якої лідерські функції та відповідальність не зосереджені в одній особі, а розподіляються між різними членами колективу на різних рівнях ієрархії. Це підвищує гнучкість, оперативність та залученість, що є надзвичайно важливим у кризові періоди (Harris, 2022). В освітніх закладах, що функціонують в умовах кризи, розподілене лідерство дозволяє швидше реагувати на локальні проблеми, використовувати різноманітні компетенції команди та знижувати навантаження на одного лідера. Це також сприяє розвитку самостійності та відповідальності серед педагогів та адміністративного персоналу, що є запорукою стійкості системи в цілому.

Нарешті, емоційний інтелект лідера визнається фундаментальною якістю для ефективного лідерства, особливо в кризові часи. Він охоплює здатність лідера розуміти власні емоції та емоції інших, керувати ними та використовувати для досягнення цілей. В умовах кризи, коли рівень стресу, тривоги та невпевненості є високим, лідер з розвиненим емоційним інтелектом може ефективно комунікувати, підтримувати психологічне благополуччя колективу, знижувати конфлікти та будувати довіру. Це дозволяє забезпечити емоційну стабільність освітнього середовища, що є критичним для продуктивності та навчання.

Таким чином, комбіноване застосування цих теорій лідерства дає змогу освітнім лідерам не лише вижити в умовах кризи та невизначеності, але й перетворити їх на імпульс для розвитку та інновацій, створюючи більш гнучку, стійку та ефективну освітню систему.

Для глибокого розуміння особливостей лідерства в сучасних умовах критично важливим є чітке визначення та розмежування понять «криза» та «невизначеність» у контексті функціонування освітньої системи. Ці терміни, хоча й взаємопов'язані, мають відмінну семантику та вимагають різних управлінських підходів.

Криза в системі освіти може бути визначена як гострий, непередбачуваний або малопрогнозований стан, що загрожує нормальному функціонуванню закладу чи системи в цілому, порушує її стабільність, вимагає негайних і часто нетрадиційних рішень. Типологія освітніх криз є різноманітною і може включати:

- соціально-економічні кризи, що призводять до недофінансування, відтоку кадрів, зниження соціального статусу освіти;
- безпекові кризи, які пов'язані з військовими конфліктами, терористичними загрозами, природними катаклізмами, що ставлять під загрозу життя та здоров'я учасників освітнього процесу, руйнують інфраструктуру;
- пандемічні кризи, спричинені спалахами захворювань, що вимагають переходу на дистанційні формати навчання, ізоляції та адаптації до нових санітарно-епідеміологічних норм;
- інституційні кризи, пов'язані з репутаційними втратами, внутрішніми конфліктами, неефективним управлінням, що підриває довіру до закладу;
- ціннісні кризи, що виникають при втраті суспільних орієнтирів та знеціненні освітніх ідеалів.

Кожен тип кризи вимагає від лідера здатності до оперативного реагування, кризового менеджменту, формування чітких протоколів дій та ефективної комунікації для стабілізації ситуації та мінімізації негативних наслідків.

Невизначеність, на відміну від кризи, є більш широким і часто постійним станом сучасного світу, де відсутня повна інформація про майбутні події, наслідки рішень або зовнішні умови (Lavín, García & Fuentes, 2024). В освітньому контексті невизначеність проявляється у швидких технологічних змінах, змінах на ринку праці, нестабільній політичній та соціальній ситуації, глобалізаційних процесах.

Умовах невизначеності вимагають від лідера не стільки швидкого реагування на одиничний шок, скільки стратегічного мислення, гнучкості, здатності до прогнозування, розвитку системного аналізу та інноваційності. Лідер повинен бути готовим до постійного навчання, перегляду планів та адаптації до нових обставин, а також формувати таку ж готовність усього освітнього колективу. Це перетворює управління на процес безперервної адаптації та розвитку, а кризові ситуації стають лише найбільш гострими проявами загальної невизначеності.

В умовах глобальних криз та постійної невизначеності, традиційні управлінські підходи, що базуються на стабільних структурах та передбачуваних процесах, виявляються малоефективними. У таких обставинах особливої значущості набуває адаптивне лідерство, яке, на відміну від технічного

лідерства, фокусується не на вирішенні очевидних проблем за допомогою відомих рішень, а на мобілізації людей до подолання складних, системних викликів, що вимагають зміни цінностей, переконань та поведінки (Heifetz et al., 2009). В освітньому контексті це означає, що лідер має бути готовим долати не лише матеріально-технічні труднощі, а й культурні, психологічні та соціальні бар'єри, що виникають під час кризи. Адаптивне лідерство проявляється в освітній практиці наступним чином:

1. Адаптивний лідер здатен відрізнити проблеми, які потребують простих, технічних рішень (наприклад, заміна зламаного обладнання), від тих, що вимагають глибоких змін у світогляді та діях (наприклад, перехід на дистанційне навчання в умовах відсутності відповідних навичок у педагогів та учнів). В умовах війни це означає усвідомлення, що забезпечення укриття – це технічна проблема, тоді як підтримка психологічного благополуччя та неперервності освітнього процесу в умовах постійної загрози – це адаптивний виклик, що вимагає трансформації внутрішніх налаштувань та колективної роботи.

2. Лідер не надає готові відповіді, а створює простір, де освітня спільнота (педагоги, здобувачі освіти, батьки) може самостійно шукати рішення, експериментувати та навчатися на помилках. Це включає постановку складних питань, стимулювання дискусій, залучення до спільного обговорення та делегування відповідальності. Така мобілізація дозволяє розкрити потенціал колективу, підвищити його стійкість та здатність до самоорганізації.

3. В умовах кризи лідер повинен підтримувати оптимальний рівень напруги: достатній для усвідомлення необхідності змін, але не надмірний, щоб не призвести до паралічу або вигорання. Це досягається шляхом дозованої комунікації, надання підтримки, створення «безпечних просторів» для обговорення проблем та встановлення чітких, хоч і гнучких, меж (Fullan, 2023).

4. В умовах хаосу лідер має допомагати колективу зосереджуватися на ключових проблемах, не відволікаючись на другорядні чи панічні реакції. Це вимагає чіткого визначення пріоритетів та фокусування зусиль на найбільш критичних аспектах функціонування закладу.

5. Адаптивний лідер уникає гіперконтролю, навпаки, він заохочує ініціативу та бере на себе відповідальність за вирішення адаптивних завдань. Це посилює відчуття приналежності та впливу, що є важливим мотиваційним чинником у кризових умовах.

6. Лідер має бути відкритим до різних точок зору, особливо тих, що йдуть «знизу» або з нестандартних джерел, оскільки саме вони можуть містити ключові ідеї для подолання адаптивних викликів. Це сприяє інноваціям та запобігає «тунельному баченню», що є небезпечним у кризові періоди.

Таким чином, застосування адаптивного лідерства дозволяє освітнім лідерам не лише впоратися з наслідками криз, а й перетворити виклики на можливості для розвитку, формуючи «організаційну спритність» (organizational agility) закладів освіти.

Прийняття рішень в умовах невизначеності є однією з найскладніших управлінських функцій, особливо для лідерів освітніх закладів, де ціна помилки може мати довгострокові наслідки для розвитку особистості та якості освіти. На відміну від стабільних періодів, коли рішення базуються на повній інформації та чітких прогнозах, кризові ситуації вимагають швидких, але водночас

обґрунтованих дій за умов дефіциту даних, високого ризику та постійно змінюваних обставин (Lavín, García & Fuentes, 2024). Ефективне прийняття рішень в освітній сфері в умовах невизначеності вимагає застосування специфічних підходів:

1. Використання сценарного планування та ітеративного підходу. Замість розробки одного жорсткого плану, лідери повинні створювати кілька сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) та відповідні стратегії реагування. Це дозволяє бути готовим до різних варіантів майбутнього. Крім того, застосовується ітеративний підхід – рішення приймаються невеликими кроками, їх ефективність постійно моніториться, і за потреби вносяться корективи. Це нагадує концепцію «fail fast, learn faster» (швидко помиляйся, швидше вчися), що дозволяє мінімізувати втрати та швидко адаптуватися (Pfeffer & Sutton, 2000). Наприклад, при організації дистанційного навчання під час війни, лідери постійно тестують нові платформи, методики, форми зв'язку та коригують їх, виходячи з реального зворотного зв'язку.

2. Важливість колективного прийняття рішень та залучення стейкхолдерів. В умовах невизначеності жоден лідер не може володіти всією необхідною інформацією чи бачити всі можливі ризики та можливості. Тому критично важливим є залучення широкого кола стейкхолдерів – педагогів, батьків, здобувачів освіти, представників громади – до обговорення проблем та прийняття рішень. Це не лише збагачує інформаційну базу та дозволяє врахувати різні перспективи, але й підвищує рівень довіри, відповідальності та підтримки прийнятих рішень з боку колективу, що є життєво важливим у кризовий період.

3. Роль інтуїції та досвіду лідера під тиском. Хоча раціональний аналіз є основою, в умовах гострої кризи та дефіциту часу лідеру доводиться покладатися на накопичений досвід, експертну інтуїцію та здатність бачити патерни там, де інші бачать лише хаос. Це не означає відмову від логіки, а швидше поєднання аналітичного мислення з вмінням "відчувати" ситуацію та приймати швидкі рішення на основі попереднього навчання та знання контексту. Досвід лідерства у подібних ситуаціях стає безцінним активом, що дозволяє уникнути паралічу від аналізу та перейти до дії (Sternberg & Jarvin, 2022).

4. Управління ризиками та гнучкість. Прийняття рішень в умовах невизначеності завжди пов'язане з ризиком. Лідер має бути здатним не лише оцінювати потенційні ризики, але й розробляти плани мінімізації негативних наслідків та мати альтернативні «плани Б». Головна вимога – гнучкість та готовність до швидкого перегляду попередніх рішень у світлі нової інформації або зміни обставин.

Таким чином, ефективне прийняття рішень в умовах невизначеності для лідерів освіти є складним процесом, що вимагає комбінації аналітичних здібностей, інтуїції, вміння працювати з обмеженою інформацією та здатності мобілізувати колектив до спільного пошуку оптимальних рішень. Це ключова компетенція для забезпечення стабільності та розвитку освітнього закладу у кризовий період.

В умовах кризи та невизначеності ефективна **комунікація** та **довіра** стають не просто важливими, а життєво необхідними елементами стабільного функціонування та розвитку освітнього закладу. Відсутність чіткої інформації,

поширення чуток та низький рівень довіри можуть призвести до паніки, дезорганізації та підірвати будь-які зусилля лідера щодо подолання викликів. Лідер освіти у кризовий період виконує роль головного комунікатора та гаранта довіри.

У критичні моменти інформація має надходити швидко і бути максимально прозорою, навіть якщо вона не є повністю позитивною. Уникання або затягування з повідомленням важливих новин може породити недовіру та спекуляції. Лідери повинні надавати доступну, зрозумілу інформацію про ситуацію, прийняті рішення, плани дій та потенційні ризики, використовуючи різні канали зв'язку. Регулярні оновлення, навіть короткі, допомагають заспокоїти колектив та знизити рівень тривоги.

Кризова комунікація вимагає від лідера не лише надання фактів, а й виявлення емпатії до переживань та страхів усіх учасників освітнього процесу – педагогів, здобувачів освіти, батьків. Важливо демонструвати розуміння їхніх труднощів, надавати психологічну підтримку та запевняти у спільних зусиллях щодо подолання викликів. Слова підтримки та визнання зусиль колективу значно підвищують моральний дух та мотивують до подальшої роботи (Fullan, 2023).

Повідомлення, особливо критично важливі, повинні повторюватися та доноситися різними каналами (офіційні листи, онлайн-зустрічі, месенджери, соціальні мережі, особисте спілкування), щоб гарантувати їх отримання та розуміння якомога більшою кількістю людей. Це також дозволяє враховувати різні уподобання щодо отримання інформації.

Ефективна комунікація в кризу – це не монолог, а діалог. Лідер має надавати можливість для запитань, висловлення занепокоєнь та пропозицій. Активне слухання зворотного зв'язку, врахування думок колективу та, де це можливо, внесення коректив у плани, значно посилює відчуття приналежності та довіри.

Довіра є фундаментом ефективних взаємин у будь-якій організації, а в кризових умовах її значення зростає експоненційно. Вона базується на таких елементах як компетентність лідера, цілісність та послідовність, доброзичливість та турбота, формування єдиного інформаційного простору та протидії дезінформації.

Отже, уміння лідера ефективно комунікувати та свідомо формувати довіру є не просто важливими навичками, а стратегічними інструментами забезпечення психологічної стійкості, підтримки згуртованості колективу та успішного подолання кризових ситуацій в освітній системі.

В умовах тривалої кризи та постійної невизначеності, яка, наприклад, стала нормою для української системи освіти через повномасштабну війну, здатність до стійкості (resilience) набуває першочергового значення. Стійкість – це не просто здатність витримувати труднощі, а можливість відновлюватися, адаптуватися та навіть розвиватися після значних випробувань (Bonanno, 2009). Для освітніх лідерів та їхніх колективів формування резилієнтності є критичним для підтримання функціональності, запобігання вигоранню та забезпечення якісного освітнього процесу. Стійкість лідера проявляється у його здатності зберігати ясність мислення, ефективність прийняття рішень та мотивацію до дії навіть під сильним тиском. Це не означає відсутність стресу, а вміння ефективно з ним справлятися. Ключовими компонентами стійкості лідера є емоційна регуляція, оптимізм та віра у власні сили, соціальна підтримка, гнучкість мислення.

Лідер повинен виступати ініціатором та архітектором системи підтримки

для всього освітнього колективу, що може бути реалізовано різними способами. Наприклад, забезпечення можливостей для менторської підтримки молодших або менш досвідчених педагогів, а також супервізій для обговорення складних випадків та емоційного розвантаження (Harris, Jones, & Ismail, 2022). Наступним варіантом підтримки може бути забезпечення доступу до кваліфікованої психологічної підтримки через співпрацю з громадськими організаціями або державними службами для педагогів, здобувачів освіти та їхніх родин, які зазнали травматичного досвіду. Створення та підтримка горизонтальних мереж співпраці, де педагоги можуть обмінюватися досвідом, спільно вирішувати проблеми та надавати взаємну підтримку також можна вважати ефективним засобом підтримки.

Освітній заклад в умовах кризи має стати не лише місцем навчання, а й «безпечним простором», де кожен відчуває підтримку та розуміння. Лідер сприяє формуванню такої культури шляхом культивування емпатії та взаємоповаги, створення можливостей для висловлення, визнання та відзначення зусиль.

Отже, розвиток стійкості лідерів та освітніх колективів є невід'ємною частиною адаптивних стратегій управління в умовах кризи. Це дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й забезпечити довгостроковий добробут та сталий розвиток освітньої системи.

В умовах кризи та невизначеності, коли традиційні форми освітньої діяльності стають неможливими або обмеженими, інноваційні підходи та цифрові технології перетворюються на ключовий інструмент забезпечення безперервності та якості освіти. Лідер освітнього закладу відіграє вирішальну роль у стимулюванні та впровадженні цих змін, перетворюючи виклики на можливості для модернізації освітнього процесу.

Пандемія COVID-19, а згодом повномасштабна війна в Україні, різко прискорили процеси цифровізації освіти. Завдання лідера полягає не лише в технічному забезпеченні доступу до технологій, а й у методичній підтримці їх ефективного використання шляхом вибору та впровадження платформ дистанційного навчання, забезпечення доступу та рівності, дотримання вимог кібербезпеки, відмова від традиційних фронтальних методів на користь інтерактивних, проєктних та гейміфікованих підходів.

Застосування інноваційних підходів та технологій під керівництвом адаптивного лідера дозволяє освітнім закладам не лише пережити кризу, але й вийти з неї сильнішими, технологічно оснащенишими та більш гнучкими, підготовленими до викликів майбутнього.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У сучасних умовах глобальної нестабільності, що характеризуються перманентними кризами та високим ступенем невизначеності, ефективне лідерство в системі освіти набуває критичного значення для забезпечення безперервності, якості та сталого розвитку освітніх закладів. Проведене дослідження дозволило теоретично обґрунтувати та розробити адаптивні стратегії лідерства, що є ключовими для управління закладами освіти в цих складних обставинах, базуючись на аналізі сучасного українського та світового досвіду.

Результати проведеного дослідження відкривають нові горизонти для подальших наукових пошуків у сфері лідерства в освіті. Перспективними напрямками є розробка та валідація моделі оцінювання адаптивних лідерських

компетенцій керівників закладів освіти в умовах тривалої кризи (зокрема, постконфліктного відновлення); дослідження довгострокових психологічних наслідків кризового лідерства для самих лідерів та розробка програм їхньої системної психологічної підтримки та відновлення; вивчення досвіду міжнародних освітніх систем з подолання криз (наприклад, досвіду країн, що пройшли через військові конфлікти або масштабні катастрофи) та можливостей його адаптації до українських реалій.

ДЖЕРЕЛА І ЛІТЕРАТУРА

Адаптивне управління: Трансформація в закладах освіти різного рівня організації та результативність його практичного впровадження: монографія / за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. (2021). Харків.

Даниленко, Л. І. (2022). Міжнародний досвід публічного управління закладами освіти на місцевому рівні в умовах криз. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (17), 905-924. http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2022_17_13

Діяльнісні засади підготовки майбутніх компетентних фахівців в умовах сучасних викликів: монографія / за ред. О.А.Дубасенюк. (2024). Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І.Франка.

Ничкало, Н. Г. (2014). *Розвиток професійної освіти в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів*: монографія. Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2023). *Transformational leadership* (3rd ed.). Psychology Press.

Barth, R. S. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and leaders can make the difference*. Jossey-Bass Publishers.

Bonanno, G. A. (2009). *The other side of sadness: What the new science of bereavement tells us about life after loss*. Basic Books.

Fullan, M. (2023). *The right drivers for whole system success*. Corwin Press.

Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>

Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Lavín, C., García, R., & Fuentes, M. (2024). Navigating Uncertainty: The Role of Mood and Confidence in Decision-Making Flexibility and Performance. *Behav. Sci.*, 14(12), 1144. <https://doi.org/10.3390/bs14121144>

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/seven-strong-claims-about-successful-school-leadership/book279998>

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business Review Press. <https://www.amazon.com/Knowing-Doing-Gap-Companies-Knowledge-Action/dp/1633698485>

Shapiro, S. L., & Carlson, L. E. (2012). *The mindful way through stress: The new science of resilience and compassion*. Guilford Press. <https://www.guilford.com/books/The-Mindful-Way-Through-Stress/Shapiro->

[Carlson/9781462551527](https://doi.org/10.3390/jintelligence10020034)

Sternberg, R. J., Jarvin, L., & Desmet, O. A. (2022). Lessons from the Conservatory Model as a Basis for Undergraduate Education and the Development of Intelligence. *J. Intell.*, 10(2), 34. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10020034>

Zaitseva, O. I., Momotok, Y. F., & Betina, V. O. (2020). Evaluation of a company strategic adaptation in conditions of radical technological and socio-economic fractures. *Österreichisches Multiscience Journal*, 2(29), 3-6.

REFERENCES

Adaptyvne upravlinnya: Transformatsiya v zakladakh osvity riznoho rivnya orhanizatsiyi ta rezul'tatyvnist' yoho praktychnoho vprovadzhennya: monohrafiya / za zah. i nauk. red. H. V. Yel'nykovoyi. (2021). Kharkiv. [Adaptive management: Transformation in educational institutions of various levels of organization and the effectiveness of its practical implementation: monograph / under the general and scientific editorship of H. V. Yelnikova] [in Ukrainian].

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2023). *Transformational leadership* (3rd ed.). Psychology Press.

Barth, R. S. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and leaders can make the difference*. Jossey-Bass Publishers.

Bonanno, G. A. (2009). *The other side of sadness: What the new science of bereavement tells us about life after loss*. Basic Books.

Danylenko, L. I. (2022). Mizhnarodnyy dosvid publichnoho upravlinnya zakladamy osvity na mistsevomu rivni v umovakh kryz [International experience of public administration of educational institutions at the local level in crisis conditions]. *Publichne upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok*, (17), 905-924. http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2022_17_13 [in Ukrainian].

Dubaseniuk, O. A. (Ed.). (2024). *Diyal'nisni zasady pidhotovky maybutnikh kompetentnykh fakhivtsiv v umovakh suchasnykh vyklykiv*. [Activity principles of training future competent specialists in the conditions of modern challenges]. Vyd-vo ZhDU im. I.Franka [in Ukrainian].

Fullan, M. (2023). *The right drivers for whole system success*. Corwin Press.

Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>

Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Lavín, C., García, R., & Fuentes, M. (2024). Navigating Uncertainty: The Role of Mood and Confidence in Decision-Making Flexibility and Performance. *Behav. Sci.*, 14(12), 1144. <https://doi.org/10.3390/bs14121144>

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/seven-strong-claims-about-successful-school-leadership/book279998>

Nychkalo, N. H. (2014). *Rozvytok profesiynoyi osvity v umovakh hlobalizatsiynykh ta intehratsiynykh protsesiv: monohrafiya* [Development of professional education in the context of globalization and integration processes: monograph]. Vydavnytstvo NPU imeni M.P. Drahomanova [in Ukrainian].

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business Review Press. <https://www.amazon.com/Knowing-Doing-Gap-Companies-Knowledge-Action/dp/1633698485>

Shapiro, S. L., & Carlson, L. E. (2012). *The mindful way through stress: The new science of resilience and compassion*. Guilford Press. <https://www.guilford.com/books/The-Mindful-Way-Through-Stress/Shapiro-Carlson/9781462551527>

Sternberg, R. J., Jarvin, L., & Desmet, O. A. (2022). Lessons from the Conservatory Model as a Basis for Undergraduate Education and the Development of Intelligence. *J. Intell.*, 10(2), 34. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10020034>

Zaitseva, O. I., Momotok, Y. F., & Betina, V. O. (2020). Evaluation of a company strategic adaptation in conditions of radical technological and socio-economic fractures. *Österreichisches Multiscience Journal*, 2(29), 3-6.

АНОТАЦІЯ

У сучасному освітньому просторі, що перебуває під впливом безпрецедентних глобальних криз та постійної невизначеності, ефективне лідерство стає вирішальним чинником забезпечення стабільності та розвитку закладів освіти. Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці адаптивних стратегій лідерства, необхідних для успішного управління освітніми установами в умовах перманентних викликів, зокрема спричинених воєнним станом та швидкою технологічною трансформацією.

Дослідження визначає сутність освітнього лідерства, підкреслюючи його відмінності від суто менеджерських функцій та фокус на формуванні цінностей та людського капіталу. Проаналізовано ключові теорії лідерства, релевантні для кризових умов: трансформаційне, адаптивне та розподілене лідерство, а також роль емоційного інтелекту лідера. Особлива увага приділена концептуалізації понять "криза" та "невизначеність" у системі освіти, що дозволило чітко розмежувати їх та визначити специфічні управлінські потреби.

Центральним науковим результатом є обґрунтування ролі адаптивного лідерства у подоланні кризових ситуацій, включаючи здатність лідера діагностувати адаптивні виклики та мобілізувати колектив до спільних змін. Розглянуто особливості прийняття рішень за умов дефіциту інформації, необхідність колективної роботи та використання сценарного планування. Підкреслено життєво важливе значення прозорої комунікації та формування довіри для забезпечення психологічної стабільності та згуртованості освітніх колективів. Окремо висвітлено питання розвитку стійкості (*resilience*) лідерів та педагогічних команд, а також стратегії впровадження інноваційних підходів та цифрових технологій для підтримки безперервності освітнього процесу та модернізації закладів освіти в умовах кризи. Запропоновані адаптивні стратегії сприяють підвищенню організаційної спритності та стійкості освітньої системи.

Ключові слова: освітнє лідерство, адаптивне лідерство, кризовий менеджмент, невизначеність, цифрова трансформація освіти, стійкість (*resilience*), управління освітою, стратегії лідерства.