



УДК 371.132:005.72

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-1816-1828](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-1816-1828)

Братко Марія Василівна доктор педагогічних наук, професор, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, тел.: (044) 295-59-35, <https://orcid.org/0000-0001-7162-2841>

Маляр Станіслав Анатолійович доктор філософії з економіки, ПВНЗ «Інститут екології, економіки і права», проректор з науково-педагогічної роботи та правових питань; ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова», старший науковий співробітник; адвокат, Київ, (044) 200-55-68, <https://orcid.org/0000-0003-3136-853X>

Сіменик Євгеній Станіславович аспірант кафедри освітології та психолого-педагогічних наук, Факультет педагогічної освіти, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, проєктний менеджер напрямку «Зміст освіти» Офісу впровадження Нової української школи Міністерства освіти і науки України, <https://orcid.org/0009-0007-4453-7503>

ЛІДЕРСТВО ЯК СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА ВІЙНИ: СТИЛІ, РОЛІ, ЕФЕКТИВНІ МОДЕЛІ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню феномену лідерства як ефективної стратегії управління закладами загальної середньої освіти України в умовах кризи, спричиненої повномасштабною російською агресією. Аналіз управлінських підходів дозволив виокремити дві основні стратегії реагування на виклики невизначеності: еволюційну, яка ґрунтується на поступовій мобілізації адаптивних ресурсів, та революційну, що передбачає докорінні зміни у системі управління й комунікації. Обґрунтовано, що традиційні адміністративні моделі виявляються недостатніми для ефективного управління освітніми установами в умовах загроз та соціальної напруги. Описано й проаналізовано актуальні для кризи та невизначеності моделі лідерства: розподілене, трансформаційне, адаптивне, етичне, емоційно інтелектуальне та ситуаційне. Визначено, що саме лідерські якості керівників закладів освіти, такі як адаптивність, етична відповідальність, емоційна підтримка та стратегічне бачення, стали ключовими для забезпечення життєдіяльності установ та підтримки освітнього процесу. Емпіричне дослідження підтвердило домінування демократичного та ситуативного стилів управління, а також переважання таких ролей лідера, як адаптивний координатор, фасилітатор кризового реагування та моральний авторитет. Отримані результати свідчать про зростання актуальності гуманістично орієнтованих моделей лідерства, зокрема розподіленого,



трансформаційного, адаптивного та етичного. Підкреслено важливість розвитку професійних компетентностей керівників освітніх установ для ефективного кризового управління. У статті зроблено висновок про необхідність теоретичного й практичного переосмислення лідерства в освіті як стратегічної функції управління, спрямованої на стійкість, адаптивність та збереження гуманістичних цінностей освітніх установ.

Ключові слова: лідерство в освіті; управлінська стратегія; криза; війна; стилі управління; роль керівника; моделі лідерства.

Bratko Mariia Vasylivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Kyiv Borys Grinchenko Metropolitan University, Kyiv, tel.: (044) 295-59-35, <https://orcid.org/0000-0001-7162-2841>

Malyar Stanislav Anatoliiovych, PhD in Economics, Vice-Rector for Scientific, Pedagogical and Legal Affairs at the Private Higher Educational Institution "Institute of Ecology, Economics and Law"; Senior Researcher at V.K. Mamutov Institute of Economic and Legal Research of the National Academy of Sciences of Ukraine; Lawyer, Kyiv, tel.: (044) 200-55-68, <https://orcid.org/0000-0003-3136-853X>

Simenyk Yevhenii Stanislavovych, postgraduate Student at the Department of Educology and Psychological-Pedagogical Sciences, Faculty of Pedagogical Education, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Project Manager of the "Education Content" Direction, New Ukrainian School Implementation Office, Ministry of Education and Science of Ukraine, <https://orcid.org/0009-0007-4453-7503>

LEADERSHIP AS A STRATEGY FOR EDUCATIONAL GOVERNANCE IN TIMES OF CRISIS AND WAR: STYLES, ROLES, AND EFFECTIVE MODELS

Abstract. The article investigates leadership as an effective management strategy for general secondary education institutions in Ukraine under crisis conditions caused by full-scale Russian aggression. Analysis of managerial approaches enabled the identification of two primary strategies for addressing challenges of uncertainty: evolutionary, based on gradual mobilization of adaptive resources, and revolutionary, involving fundamental transformations in management and communication systems. It is substantiated that traditional administrative models are insufficient for effectively managing educational institutions amidst threats and social tensions. Relevant leadership models for crisis and uncertainty contexts – including distributed, transformational, adaptive, ethical, emotionally intelligent, and situational – are described and analyzed. Leadership qualities such as adaptability, ethical responsibility, emotional support, and strategic vision among educational administrators proved critical for institutional viability and support of the educational



process. Empirical research confirmed the dominance of democratic and situational management styles, highlighting prevalent leadership roles such as adaptive coordinator, facilitator of crisis response, and moral authority. Findings indicate increasing relevance of humanistically oriented leadership models, particularly distributed, transformational, adaptive, and ethical leadership. The importance of developing educational administrators' professional competencies for effective crisis management is emphasized. The necessity of theoretical and practical reconsideration of educational leadership as a strategic management function focused on sustainability, adaptability, and preservation of humanistic values in educational institutions is highlighted.

Keywords: educational leadership; management strategy; crisis; war; leadership styles; principal's role; leadership models.

Постановка проблеми. Повномасштабна російська агресія докорінно змінила умови функціонування закладів освіти в Україні актуалізувавши потребу в нових управлінських підходах, здатних забезпечити безперервність освітнього процесу, психологічну, соціальну, громадянську підтримку спільноти та збереження життєздатності інституцій. Освітні керівники опинилися в центрі багатовимірної кризи та невизначеності: фізичної загрози, соціальної напруги, психологічного виснаження, цифрових викликів та ціннісного вибору. Їхні управлінські рішення сьогодні – це не лише реакція на ризики, а спроба зберегти спільноту, зміцнити довіру і підтримати ідентичність освіти як гуманістичної інституції. Як свідчить аналіз управлінських підходів до роботи з невизначеністю, ефективність реагування забезпечується поєднанням двох взаємодоповнювальних стратегій: еволюційної, яка передбачає поступову мобілізацію адаптивних ресурсів, та революційної, що зумовлює докорінні зміни в механізмах взаємодії та ухвалення рішень.

Природньо, що у цих умовах традиційні форми адміністрування виявляються недостатніми, або, навіть, недієвими, натомість ключової ваги набуває лідерство як стратегія управління освітньою організацією в умовах кризи та невизначеності. Як засвідчив аналіз перших місяців вторгнення, саме лідерські ініціативи керівників закладів освіти, підтримані громадянським суспільством, відіграли ключову роль у підтримці їхньої життєдіяльності [1]. Керівники демонстрували здатність швидко перебудовувати освітній процес, забезпечувати психологічну підтримку педагогам і здобувачам освіти та взаємодіяти з громадами в умовах загроз. Це прояв лідерства. Так, справді, екстремальні умови функціонування освітньої системи вимагають не лише швидких рішень, а й лідерського бачення, етичної відповідальності та системної взаємодії [2]. Лідерство в умовах війни — це багатовимірний феномен, у якому керівник освітнього закладу постає як фасилітатор кризового реагування, моральний авторитет і соціальний інтегратор [3; 4].



З огляду на це, необхідним стає теоретичне й емпіричне переосмислення лідерства в освіті – не лише як функції управління, а як цілісного підходу до забезпечення стійкості, адаптивності та гуманітарної чутливості освітніх організацій під час системних загроз. Саме в таких умовах лідерство перестає бути винятково позиційним і набуває характеру взаємодії, співвідповідальності та стратегічного фасилітування процесів у межах освітянської спільноти. У ХХІ столітті лідерство в освіті дедалі більше інтерпретується як стратегія стійкості, відновлення та емпатії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному освітньому управлінні дедалі більше зростає усвідомлення того, що лідерство не є лише індивідуальною рисою керівника, а постає як стратегічна управлінська функція, що визначає здатність закладу освіти адаптуватися до змін, підтримувати команду та забезпечувати сталість розвитку [5; 6]. Зокрема, в умовах кризи чи війни лідерство стає ключовим фактором згуртованості колективу та ефективної відповіді на виклики середовища. Особливої уваги набувають адаптивні, етичні, розподілені та трансформаційні моделі лідерства, здатні ефективно відповідати на виклики невизначеності [7]. Комплексний системний підхід до аналізу лідерства як процесу впливу презентує Г. Юкл (G. Yukl) [8]. Він здійснює огляд різноманітних функціональних стилів лідерства та їхніх ключових характеристик, що важливо для теоретичного осмислення моделей лідерства, які можуть бути застосовані керівниками освітніх закладів для ефективного управління командами в умовах багатовимірних викликів воєнного часу.

Аналіз сучасних наукових підходів до лідерства в освіті дозволяє виокремити ключові моделі, актуальні в умовах невизначеності. Адаптивне лідерство акцентує на мобілізації команди для вирішення складних завдань і пошуку нових рішень [9]. Трансформаційне лідерство спрямоване на мотивацію персоналу та формування спільної надихаючої візії [10]. Розподілене лідерство базується на командній взаємодії та делегуванні функцій [11]. Етичне лідерство наголошує на прозорості рішень, моральних цінностях і розвитку довіри в колективі [12].

Український контекст надає цим моделям особливого значення. У роботі Л. Гриневич описано, як керівники ЗЗСО під час повномасштабного вторгнення Росії здійснювали екстрені управлінські дії, організовували захист учасників освітнього процесу, підтримували емоційний клімат і взаємодіяли з місцевими громадами [13]. Отже, освітні лідери виконували (і виконують) не лише функції адміністраторів, а й координаторів кризового реагування та моральних авторитетів.

Більше про проблеми, з якими стикається українська освіта під час повномасштабного вторгнення, представлено та проаналізовано в працях українських учених та дослідників С. Захаріна [14], О. Ліннік, В. Божинський, Л. Гриневич, В. Крижановська, Є. Ніколаєв, Г. Рій [15], Т. Марусяк [16], Н. Ничкало, О. Овчарук, В. Гордієнко, І. Іванюк [17].



Мета статті – на основі теоретичних розвідок та емпіричного дослідження дослідити та систематизувати виявлені ефективні моделі лідерства як стратегії управління у контексті українських реалій під час війни.

Методи та методологія. Теоретичну основу дослідження становлять сучасні підходи до лідерства й управління в умовах невизначеності та кризи. Ці теорії дозволяють розглядати управлінську діяльність керівників закладів освіти як комплексну систему, спрямовану на забезпечення стійкості й розвитку освітніх інституцій в умовах постійних змін і викликів. Емпіричну базу дослідження становлять дані анкетного опитування «Лідерство в умовах кризи, стиль управління та ключові управлінські компетентності (ефективні моделі, управлінські стилі, ціннісні орієнтири), проведеного серед 205 керівників закладів загальної середньої освіти м. Києва в травні 2025 року. Вибірка є стратифікованою за критерієм управлінського стажу (від 1 до понад 20 років), що дозволило виявити як загальні тенденції, так і специфіку управлінських стратегій у різних групах. Загальний обсяг генеральної сукупності становить 665 закладів загальної середньої освіти, отже охоплення близько 30 % забезпечує достатню репрезентативність для формування висновків. Для аналізу було використано описову статистику, χ^2 -тест незалежності з метою виявлення статистично значущих залежностей між управлінським стажем та вибором моделей лідерства. Такий підхід дозволив не лише встановити найпоширеніші управлінські стратегії, але й окреслити типові комбінації лідерських підходів у межах різних досвідових груп.

Виклад основного матеріалу. У кризових контекстах особливого значення набувають управлінські моделі, що інтегрують адаптивність, емоційний інтелект, етичну відповідальність і системну взаємодію, які представлені відповідними концепціями лідерства.

Насамперед, у таких умовах є актуальним трансформаційне лідерство, яке ґрунтовно описане в роботі Б. Басса (B. Bass) та Р. Ріджіо (R. Riggio) [18], і визначається здатністю лідера надихати та мотивувати команду, формувати спільну візію та сприяти розвитку членів спільноти. Цей підхід, у контексті діяльності освітньої організації в умовах війни і кризи, є особливо актуальним, оскільки зазначений контекст вимагає єдності та високої мотивації усіх учасників освітнього процесу та громади.

В умовах невизначеності ефективним для реагування на динамічні зміни, що є критичним для сучасних умов управління в освітніх установах, буде ситуаційне лідерство, яке презентується П. Герсі (P. Hersey) та К. Бланшаром (K. Blanchard) [19].

Саме воно акцентує увагу на необхідності адаптації стилю керівництва відповідно до конкретних обставин і готовності підлеглих. Розподілене лідерство, досліджене Дж. Спіллейном (J. Spillane) [20], фокусується на командному управлінні та делегуванні повноважень, що сприяє розвитку відповідальності та колективного ухвалення рішень. Це має велике значення для



організацій, що функціонують в умовах підвищеного навантаження та складності управлінських завдань.

Адаптивне лідерство, якому присвячена робота Р. Хейфеца (R. Heifetz), А. Грашоу (A. Grashow), і М. Лінські (M. Linsky) [21], підкреслює необхідність гнучкості та готовності керівника реагувати на ситуації високої невизначеності, розробляти нестандартні рішення та бути відкритим до змін, що особливо важливо в кризових умовах. Автори пропонують практичні стратегії та інструменти, які дають змогу керівникам ефективно реагувати на складні та непередбачувані виклики, що є особливо актуальним для сучасних умов функціонування освітніх закладів в Україні. Лідерство-служіння, запропоноване Р. Грінліфом (R. Greenleaf) [22] та розвинене Л. Спірсом (L. Spears) [23], визначається орієнтацією на потреби команди, розвиток довіри та підтримку моральних цінностей, що сприяє формуванню ефективних і згуртованих команд в умовах тривалої кризи.

Особливу роль в кризових умовах може відігравати емоційно інтелектуальне лідерство за Д. Голманом (D. Goleman) [24], яке наголошує на важливості управління власними емоціями та розвитку емпатії як ключових компетентностей керівника, що дозволяє підтримувати позитивну атмосферу та емоційний баланс в колективі. В умовах невизначеності, війни, кризи, боротьби за власну країну, ідентичність та цінності, етичне лідерство, описане М. Брауном (M. Brown) і Л. Тревіно (L. Treviño) [25] може стати тим наріжним каменем, який збереже організацію та дозволить запроваджувати інновації. Адже ця модель розглядає моральну відповідальність і прозорість у діях керівника як основу стабільного та довірливого середовища в організаціях, які переживають період нестабільності. Акцент на якості освітнього процесу, наставництві та підтримці професійного розвитку педагогів, що є ключовим для забезпечення високих освітніх результатів у складних умовах функціонування освітніх установ, утримує інструктивне лідерство, детально проаналізоване в роботі К. Дей (C. Day), Ц. Гу (Q. Gu), П. Семмонс (P. Sammons) [26].

На основі аналізу актуальних для кризи і невизначеності моделей лідерства та їхніх характеристик було створено анкету, яка дозволила проаналізувати домінантні стилі управління, самосприйняття ролі керівника в умовах кризи та моделі лідерства, що визнаються ефективними у сучасних викликах. У цьому дослідженні лідерство розглядається як стратегічна відповідь керівників закладів загальної середньої освіти України на ситуацію війни.

Структура вибірки забезпечила залучення саме тих управлінців, які безпосередньо відповідають за стратегічне планування та реалізацію безпекової політики на інституційному рівні. Серед респондентів 71,71 % становили директори, 27,80 % – заступники директорів, і лише 0,49 % – особи, які тимчасово виконують обов'язки керівника. Аналіз управлінського стажу респондентів засвідчив переважання досвідчених керівників: 39,02 % мають стаж понад 20 років, 24,39 % – 11–20 років, 17,56 % – 6–10 років і 19,02 % – до 5



років. Це дозволяє інтерпретувати результати крізь призму професійної зрілості опитаних. Стосовно гендерного складу вибірки, то 87,8 % становлять жінки, що відображає фемінізований характер управлінських позицій у галузі шкільної освіти в Україні.

Відповіді респондентів на питання щодо стилю управління, який вони реалізують у періоди кризи, виявили виразну перевагу демократичного та ситуативного підходів. Найбільш поширеним виявився демократичний стиль – його обрали 41,95 % керівників. Це свідчить про орієнтацію на залучення команди до прийняття рішень, відкриту комунікацію та колегіальність навіть у складних умовах. На другому місці – ситуативне управління (34,63 %), що відображає гнучкість керівників і здатність адаптувати стиль відповідно до обставин. Ще 11,22 % респондентів зазначили комбінацію демократичного та ситуативного стилів, що може свідчити про перехідність стилю залежно від етапу чи типу кризи. Менш поширеними були: авторитарний стиль – 9,27 %, поєднання трьох стилів – 0,98 %, інші нетипові або індивідуалізовані варіанти – сумарно близько 2 %. Загалом лише близько 10 % опитаних керівників декларують централізований, директивний стиль управління, що свідчить про тенденцію до децентралізації прийняття рішень навіть у періоди кризи.

Аналіз результатів з використанням χ^2 -тесту незалежності свідчить про відсутність статистично значущих відмінностей у виборі стилів управління залежно від стажу ($\chi^2 = 21.28$; $df = 24$; $p = 0.622$), що дозволяє припустити відносну уніфікованість управлінських стилів у кризових ситуаціях серед усіх груп керівників.

Аналіз відповідей керівників закладів загальної середньої освіти щодо визначення ключових ролей керівника в умовах війни і кризи в Україні дозволив виявити домінантні характеристики, що відповідають сучасним викликам управління. До таких характеристик респонденти віднесли: гнучкість і адаптивність (79,02 %), чітку організацію процесів (73,17 %), підтримку емоційного клімату (71,71 %) та прозорість у комунікації (63,90 %). Ці результати свідчать про усвідомлення керівниками необхідності поєднувати стратегічне мислення із емоційною чутливістю та ефективною організацією. У фокусі управлінської ролі опиняється не лише контроль за процесами, а й підтримка людського капіталу та побудова довіри в колективі. Таким чином, образ сучасного керівника у кризовій ситуації в українських ЗЗСО формується як адаптивного координатора, здатного діяти стратегічно, підтримувати команду та зберігати прозорість у комунікації.

У відповідях щодо ефективних моделей лідерства в умовах кризи переважає розподілене лідерство (60 %), яке передбачає залучення колективу до управлінських процесів і формування горизонтальних взаємодій. Значна кількість респондентів назвали також ситуаційне (54,15 %) та трансформаційне (53,66 %) лідерство, що вказує на популярність моделей, орієнтованих на контекстуальну гнучкість, командну роботу та стратегічне бачення змін. Також



були відзначені етичне (38,54 %), адаптивне (34,15 %) та емоційно інтелектуальне лідерство (31,71 %) лідерство, які підкреслюють роль моральної відповідальності, рефлексивності, здатності до дії в умовах нестабільності, важливості управління емоціями, емпатії та збереження психологічного добробуту колективу. Інші моделі, зокрема лідерство-служіння (22,44 %), інструктивне (12,20 %) та авторитарне (8,78 %), отримали меншу підтримку. Така динаміка підтверджує загальносвітову тенденцію до гуманізації управлінських підходів в освіті.

Подальший χ^2 -аналіз дозволив виявити тенденції щодо залежності між управлінським стажем респондентів і вибором моделей лідерства. В цілому, стосовно моделей лідерства не виявлено статистично значущих залежностей між досвідом респондентів та вибраними підходами ($\chi^2 = 14.15$; $df = 24$; $p = 0.943$). Це свідчить про узгодженість преференцій щодо ситуаційного, трансформаційного, розподіленого й етичного лідерства серед керівників усіх стажевих груп.

Для більш глибокого аналізу зв'язку між управлінським стажем та лідерськими орієнтирами керівників закладів загальної середньої освіти в умовах кризи було здійснено серію χ^2 -тестів незалежності. Кожна з дев'яти моделей лідерства, запропонованих в анкетуванні, аналізувалася окремо щодо розподілу вибору серед чотирьох стажевих груп респондентів. Хоча у жодному випадку статистична значущість не досягла критичного рівня ($p < 0.05$), найвищі значення χ^2 були зафіксовані для моделей розподіленого лідерства ($\chi^2 = 14.15$; $df = 24$; $p = 0.943$) та емоційно інтелектуального лідерства ($\chi^2 = 13.85$; $df = 24$; $p = 0.949$). Ці результати можуть свідчити про латентну тенденцію до диференціації управлінських уподобань залежно від досвіду керівника. Зокрема, розподілене лідерство частіше обирають керівники з великим досвідом (понад 20 років), тоді як молодші колеги (до 5 років) тяжіють до адаптивного лідерства. Ця гіпотеза потребує подальшої перевірки на ширших вибірках і в контексті якісних досліджень.

Отримані результати підтверджують, що управлінці ЗЗСО в умовах війни тяжіють до демократичних, гнучких і гуманістично орієнтованих моделей лідерства. Хоча формально залежність між стажем і вибором моделей лідерства не підтвердилася статистично, емпіричні спостереження вказують на певну тенденцію до диференціації управлінських вподобань залежно від досвіду. Зокрема, більш досвідчені керівники частіше обирають розподілене або емоційно інтелектуальне лідерство, що може свідчити про накопичене розуміння важливості командної взаємодії й психологічного клімату. Ці висновки заслуговують на подальше вивчення, зокрема із залученням змішаних методів аналізу, що дозволить глибше зрозуміти логіку управлінських рішень у кризових умовах.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих узагальнень, що стосуються розуміння управлінського лідерства в українській освіті в умовах кризи та війни. Попри виклики повномасштабного вторгнення,



керівники закладів загальної середньої освіти демонструють готовність мислити стратегічно, діяти гнучко й підтримувати не лише освітній процес, а й людську стійкість педагогічних колективів.

Обрані стилі управління свідчать про зміщення акцентів у бік демократичності, адаптивності та ситуативного реагування. У центрі управлінської моделі – не жорсткий контроль, а залучення команди, спільне ухвалення рішень, відкритий діалог. У часи загроз і непевності саме такі практики виявляються ефективними для збереження керованості освітнього середовища.

Образ сучасного керівника, який постає з відповідей респондентів, є багатовимірним і глибоко людським. Управлінці прагнуть бути не лише організаторами процесів, а й опорою для своїх команд – джерелом стабільності, підтримки й емоційної рівноваги.

Особливої ваги набувають такі ролі, як гнучкий координатор, мотиватор, медіатор, творець довіри та безпеки. Отримані результати також узгоджуються з висновками С. Бреус, яка підкреслює значення мотиваційної складової лідерства як чинника посилення командної згуртованості та управлінської ефективності в умовах нестабільності [27].

Визнання ефективності таких моделей лідерства, як розподілене, трансформаційне, адаптивне, етичне та емоційно інтелектуальне, свідчить про формування нової управлінської культури в українській освіті. Це культура, в якій цінується не авторитарна сила, а здатність надихати, бачити перспективу, вести за собою в умовах невизначеності, не втрачаючи людяності. Як справедливо зазначає П. Сенджу (P. Senge), найефективніші люди – це ті, хто здатен утримувати своє бачення, водночас чітко усвідомлюючи поточну реальність [28]. Це твердження добре узгоджується з виявленими нами характеристиками управлінської поведінки керівників ЗЗСО, які в умовах невизначеності не лише підтримують освітній процес, а й окреслюють стратегічні орієнтири для розвитку колективу. Таким чином, результати дослідження засвідчують важливу трансформацію: керівники ЗЗСО в умовах війни стають справжніми лідерами – провідниками змін, фасилітаторами спільнот, носіями етичної відповідальності. Саме таке лідерство сьогодні потребує підтримки, осмислення й інституційного визнання. З урахуванням наведених результатів доцільно говорити про необхідність переосмислення управлінських орієнтирів у вітчизняній освітній політиці. Практики, які продемонстрували ефективність у кризовий період, мають стати не винятком, а нормою. Система підвищення кваліфікації керівників потребує цілеспрямованої уваги до лідерських стратегій, що поєднують візійність, емоційну компетентність і навички колективного прийняття рішень. Освітнє лідерство не повинно зводитися до технічного адміністрування – воно має розглядатися як динамічна форма впливу, що змінює організаційну культуру, підтримує стійкість і відкриває перспективу розвитку навіть у найскладніших обставинах.



У подальших дослідженнях варто зосередити увагу на взаємозв'язках між типом лідерства та якістю управлінських рішень, на відмінностях між регіонами, типами закладів освіти і управлінським стажем. Це дозволить ще глибше зрозуміти, як саме лідерство формує освітню стійкість і що потрібно для його послідовного розвитку в українських реаліях.

Отже, розглянуті теоретичні моделі та емпіричні дослідження створюють цілісну картину лідерства в умовах глибоких соціальних криз і дозволяють краще зрозуміти специфіку поведінки українських керівників шкіл в умовах війни. Це не лише підсилює теоретичну релевантність нашого дослідження, а й робить отримані результати значущими для міжнародної спільноти.

Література:

1. Лійчук Л. Українська освіта в умовах війни: нові виклики, загрози та вектори змін у контексті забезпечення якості освіти. *Гірська школа Українських Карпат*. 2023. № 28. С. 16–21. 2023. № 28. С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.15330/msuc.2023.28.16-21>.
2. Hrynevych L. Emergency responses of the Ukrainian school education system on the Russian full-scale invasion. *Challenges facing education leadership in the shadow of war: International and multicultural perspectives from zones of conflict* / ред. М. Gutman. Abingdon : Routledge, 2025. С. 64–74.
3. Schechter C., Halevi L. *Resilient leadership: School leaders thriving in adversity and crisis*. Bingley : Emerald Publishing, 2023.
4. Alieva A., Nechitailo I. *Resilience of education systems: What lessons can be learned from Ukraine?* NESET Ad hoc report. Luxembourg : European Commission, 2023. URL: <https://nesetweb.eu/en/resources/library/resilience-of-education-systems-what-lessons-can-be-learned-from-ukraine/>.
5. Fullan M. *Leading in a culture of change*. San Francisco : Jossey-Bass, 2001. 210 p.
6. Leithwood K. A., Riehl C. *What we know about successful school leadership*. Nottingham : National College for School Leadership, 2003.
7. Day C., Gu Q., Sammons P. The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*. 2016. Vol. 52, № 2. P. 221–258. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>.
8. Yukl G. A. *Leadership in organizations*. 8th ed. Boston : Pearson, 2013.
9. Heifetz R. A., Grashow A., Linsky M. *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston : Harvard Business Press, 2009. 341 p.
10. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational leadership*. 2nd ed. New York : Psychology Press, 2006. 282 c. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
11. Spillane J. P. *Distributed leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 144 c. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119207595>.
12. Brown M. E., Treviño L. K. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 2006. Vol. 17, № 6. P. 595–616. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
13. Hrynevych L. Emergency responses of the Ukrainian school education system on the Russian full-scale invasion. *Challenges facing education leadership in the shadow of war: International and multicultural perspectives from zones of conflict* / ed. M. Gutman. Abingdon : Routledge, 2025. P. 64–74.



14. Захарін С. В. Освіта під час воєнного стану: виклики та сучасний стан. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6(12). С. 521–530. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-521-530](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-521-530).

15. Ліннік О., Божинський В., Гриневич Л., Крижановська В., Ніколаєв Є., Рій Г. *Освіта під час війни: досвід українських шкіл. Аналітичний звіт*. Київ : ГО «Куншт», Аналітичний центр «ОсвітАналітика» Університету Грінченка, 2024. 128 с.

16. Марусяк Т. С. Освіта в Україні в умовах війни: стан та перспективи. *Сучасна педагогіка*. 2022. № 3. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2022.3.18>.

17. Ничкало Н. Г., Овчарук О. В., Гордієнко В. П., Іванюк І. В. Українська освіта в умовах російської війни: випробування, новий досвід, перспективи. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2022. № 1(5). С. 7–39. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(5\).2022.7-39](https://doi.org/10.35387/ucj.1(5).2022.7-39)

18. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational leadership*. 2nd ed. New York : Psychology Press, 2006. 282 с. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

19. Hersey P., Blanchard K. H. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1982. 550 с.

20. Spillane J. P. *Distributed leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 144 с. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119207595>.

21. Heifetz R. A., Grashow A., Linsky M. *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston : Harvard Business Press, 2009. 341 с.

22. Greenleaf R. K. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. 25th anniversary ed. New York : Paulist Press, 2002. 370 с.

23. Spears L. C. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*. 2010. Vol. 1, № 1. P. 25–30.

24. Goleman D. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York : Bantam Books, 1995. 352 с.

25. Brown M. E., Treviño L. K. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 2006. Vol. 17, № 6. P. 595–616. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.

26. Day C., Gu Q., Sammons P. The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*. 2016. Vol. 52, № 2. P. 221–258. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>.

27. Бреус С. Актуалітети підвищення ефективності управління освітніми організаціями/установами через призму мотиваційної природи лідерства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-228-235>

28. Сенджі П. *П'ята дисципліна. Мистецтво і практика організації, що навчається*. / пер. з англ. М. Хандога. Київ : Лабораторія, 2025. 512 с.

References:

1. Iliichuk, L. (2023). Ukrainian education in the conditions of war: New challenges, threats and vectors of changes in the context of ensuring the quality of education. *Mountain School of Ukrainian Carpaty*, 28, 16–21. <https://doi.org/10.15330/msuc.2023.28.16-21> [in Ukrainian].

2. Hrynevych, L. (2025). Emergency responses of the Ukrainian school education system on the Russian full-scale invasion. In M. Gutman (Ed.), *Challenges facing education leadership in the shadow of war: International and multicultural perspectives from zones of conflict* (pp. 64–74). Routledge [in English].



3. Schechter, C., & Halevi, L. (2023). *Resilient leadership: School leaders thriving in adversity and crisis*. Emerald Publishing [in English].
4. Alieva, A., & Nechitailo, I. (2023). *Resilience of education systems: What lessons can be learned from Ukraine?* NESET Ad hoc report. European Commission. <https://nesetweb.eu/en/resources/library/resilience-of-education-systems-what-lessons-can-be-learned-from-ukraine/> [in English].
5. Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass. [in English].
6. Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. National College for School Leadership [in English].
7. Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863> [in English].
8. Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson [in English].
9. Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press [in English].
10. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095> [in English].
11. Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119207595> [in English].
12. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004> [in English].
13. Hrynevych, L. (2025). Emergency responses of the Ukrainian school education system on the Russian full-scale invasion. In M. Gutman (Ed.), *Challenges facing education leadership in the shadow of war: International and multicultural perspectives from zones of conflict* (pp. 64–74). Routledge [in Ukrainian].
14. Zakharin, S. V. (2023). Osvita pid chas voiennoho stanu: vyklyky ta suchasnyi stan [Education during martial law: Challenges and current state]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki – Current Issues in Modern Science*, 6(12), 521–530. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-521-530](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-521-530) [in Ukrainian].
15. Linnik, O., Bozhynskyi, V., Hrynevych, L., Kryzhanovska, V., Nikolaiev, Y., & Rii, H. (2024). *Osvita pid chas viiny: dosvid ukrainskykh shkil. Analychnyi zvit* [Education during the war: The experience of Ukrainian schools. Analytical report]. Kyiv: Kunsht NGO; Analytical Center “OsvitAnalitika” of Borys Grinchenko University [in Ukrainian].
16. Marusiak, T. S. (2022). Osvita v Ukraini v umovakh viiny: stan ta perspektyvy [Education in Ukraine during the war: State and prospects]. *Suchasna pedahohika – Modern Pedagogy*, 3, 134–140. <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2022.3.18> [in Ukrainian].
17. Nychkalo, N. H., Ovcharuk, O. V., Hordienko, V. P., & Ivaniuk, I. V. (2022). Ukrainska osvita v umovakh rosiiskoi viiny: vyprovuvannia, novyi dosvid, perspektyvy [Ukrainian education in the context of the Russian war: Challenges, new experience, prospects]. *Visnyk kafedry YUNESKO “Neperervna profesiina osvita XXI stolittia” – Bulletin of the UNESCO Department “Lifelong Professional Education of the 21st Century”*, 1(5), 7–39 [in Ukrainian].
18. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095> [in English].
19. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall [in English].
20. Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119207595> [in English].



21. Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press [in English].
22. Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Paulist Press [in English].
23. Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30 [in English].
24. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books [in English].
25. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004> [in English].
26. Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863> [in English].
27. Breus, S. (2025). Aktualitety pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia osvitnimy orhanizatsiiamy/ustanovamy cherez pryzmu motyvatsiinoi pryrody liderstva [Topical issues of increasing the effectiveness of educational organizations/institutions management through the prism of leadership motivation]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scholarly Notes of the KROK University*, 1(77), 228–235. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-228-235> [in Ukrainian].
28. Senge, P. (2025). *Piata dystsyplina. Maisternist ta praktyka zrostannia orhanizatsii* [The fifth discipline: The art and practice of the learning organization] (M. Khandoga, Trans.). Kyiv: Laboratoriia [in Ukrainian].