

ОСВІТНЄ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: КЕЙС ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПРИФРОНТОВОЇ ЗОНИ

Майборода Тетяна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4547-5822>
E-mail: t.mayboroda@biem.sumdu.edu.ua

Балагуровська Інна Олексіївна

аспірантка,
Сумський державний університет;
Сілезький технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3642-9506>
E-mail: i.balahurovska@biem.sumdu.edu.ua

Коваленко Євген Володимирович

доктор економічних наук, доцент,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2111-9372>
E-mail: y.kovalenko@biem.sumdu.edu.ua

У статті досліджено трансформацію освітнього лідерства в умовах повномасштабної війни на прикладі закладу вищої освіти, що функціонує у прифронтовому регіоні. Проаналізовано сучасний науковий дискурс щодо змін ролі освітнього лідерства в умовах криз і воєнних викликів, що характеризуються зростанням значення інституційної стійкості, адаптивності управлінських моделей та ціннісно орієнтованих підходів до управління. На основі кейс-аналізу діяльності університету здійснено SWOT-аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування інституції, що дозволило визначити сильні сторони, обмеження, можливості та загрози розвитку в умовах тривалої невизначеності. Застосування TOWS-аналізу дало змогу сформулювати стратегічні напрями розвитку управління, орієнтовані на поєднання антикризових рішень із довгостроковими пріоритетами інституційного розвитку. Обґрунтовано, що освітнє лідерство в умовах війни набуває рис стратегічної гнучкості, моральної відповідальності та інноваційної спрямованості, а також виступає чинником забезпечення безперервності освітнього процесу та збереження людського потенціалу університетів.

Ключові слова: освітнє лідерство, заклади вищої освіти, управління університетом, війна, інституційна стійкість, SWOT-аналіз, TOWS-аналіз.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні кардинально змінила умови функціонування системи вищої освіти та поставила заклади освіти перед безпрецедентними викликами безпеки. Університети змушені працювати в умовах постійних загроз для життя та здоров'я учасників освітнього процесу, руйнування інфраструктури, енергетичної нестабільності, вимушеної міграції студентів і викладачів, а також обмежених фінансових ресурсів. За таких обставин освітнє лідерство набуває нових змістових характеристик, пов'язаних із забезпеченням безперервності освітнього процесу, підтримкою академічних спільнот та збереженням стратегічної суб'єктності закладів освіти.

Актуалізація проблематики освітнього лідерства в кризових умовах пов'язана не лише з науковим інтересом до трансформації управлінських моделей, але й із нагальними практичними завданнями відновлення та модернізації системи освіти. Зокрема, зростає потреба у виробленні ефективних стратегій управління в умо-

вах тривалої невизначеності, посилення інституційної стійкості університетів, розширення міжнародної співпраці та інтеграції української освіти до європейського освітнього простору. Отже, освітнє лідерство постає як чинник забезпечення функціональної стабільності, інноваційного розвитку та соціальної відповідальності закладів вищої освіти.

Наукове осмислення трансформацій освітнього лідерства в умовах війни потребує поєднання теоретичних узагальнень із емпіричним аналізом реальних інституційних практик. Особливої уваги потребують університети, що функціонують у прифронтових регіонах, де управлінські рішення приймаються в умовах підвищеного ризику та високої динаміки змін. Саме тому дослідження стратегічних моделей лідерства в таких інституціях має важливе значення як для розвитку теорії освітнього менеджменту, так і для формування практичних механізмів забезпечення стійкості системи вищої освіти України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні трансформація освітнього лідерства відбувається на тлі тривалих системних змін, зумовлених євроінтеграційними процесами та реформуванням вищої освіти. Зокрема, реалізація положень Закону України «Про вищу освіту» [1] та імплементація принципів інституційної автономії актуалізували роль лідерства у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. Водночас останнє десятиліття позначене накладанням кризових факторів, серед яких пандемія COVID-19 [2] та повномасштабна війна, що суттєво трансформували уявлення про функції та зміст освітнього лідерства.

Упродовж 2022–2024 років науковий дискурс про освітнє лідерство в Україні змінився, що зумовлено повномасштабною війною. Освітнє лідерство стали розглядати не лише як управлінський механізм, а як форму морального орієнтуру, інструмент згуртування спільнот і засіб відновлення освітнього процесу в надзвичайних умовах.

Українські освітні лідери зіткнулися з надзвичайними обставинами, які вимагають не лише адміністративної компетентності, а й високого рівня емоційної стійкості, здатності до морального вибору та гуманістичного підходу до управління [3]. У сфері вищої освіти постала криза управління, пов'язана із втратами інфраструктури, масовим виїздом студентів і викладачів за кордон, а також нестачею ресурсів. Автори [4] аналізують, як керівники ЗВО реагують на ці виклики через впровадження кризових стратегій, цифрових форматів навчання та посилення міжнародної співпраці.

Викликами, з якими стикаються освітні лідери під час війни, є моральна невизначеність, втома управлінців, брак системної підтримки та необхідність утвердження нових ціннісних моделей керівництва [5]. У європейському контексті (Німеччина і Ірландія) роль освітніх лідерів щодо інтеграції українських дітей-біженців полягає в фасилітації включення, культурному посередництві, захисті психосоціального благополуччя новоприбулих дітей [6, 7]. В іншій інтерпретації [8] освітнє лідерство під час тривалого конфлікту постає як «критичний бриколаж», тобто здатність збирати, компонувати й адаптувати різноманітні ресурси, ідеї та методики для забезпечення освітнього процесу. Такий підхід вимагає високого рівня емпатичності, рефлексії та адаптивності.

Прагматичний вектор розвитку лідерства через впровадження бізнес-симуляцій у підготовку управлінців освіти дає змогу моделювати кризові ситуації, розвивати стратегічне мислення та формувати управлінські рішення в умовах невизначеності [9]. Управлінські погляди директорів закладів освіти в Україні зосереджені на тому, як війна впливає на посиленні фокусу на турботі та моральній відповідальності за колектив [10].

Проаналізовані дослідження свідчать, що в умовах війни освітнє лідерство в Україні та за її межами отримує нові сенси - від кризової адаптації до трансформації управлінських підходів, інтеграції гуманітарних

цінностей, розвитку нових моделей відповідальності й солідарності. Попри зростання кількості досліджень, певні питання залишаються недостатньо висвітленою. Зокрема, бракує комплексних емпіричних робіт, що поєднують теоретичний аналіз освітнього лідерства з дослідженням реальних інституційних практик функціонування університетів в умовах війни. Недостатньо дослідженими залишаються стратегічні моделі адаптації закладів вищої освіти у прифронтових регіонах, а також використання інтегрованих аналітичних підходів для моделювання управлінських рішень у ситуаціях тривалої невизначеності. Тобто зростає роль українського кейсу в глобальній академічній дискусії, де освітнє лідерство розглядається як чинник стійкості, інноваційності та соціального відновлення в часи воєнних і гуманітарних криз.

Постановка завдання полягає у визначенні основних напрямів дослідження трансформації освітнього лідерства в умовах війни. Метою статті є аналіз стратегічних підходів до управління закладом вищої освіти, що функціонує у прифронтовому регіоні. Для досягнення цієї мети передбачено: здійснити кейс-аналіз діяльності закладу вищої освіти в умовах підвищеного ризику; провести SWOT-аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів його функціонування; застосувати TOWS-аналіз для моделювання стратегічних напрямів розвитку управління в умовах тривалої невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Кейс Сумського державного університету - одного з провідних ЗВО східної України, що функціонує у прифронтовій зоні, демонструє стійкість та інноваційність в умовах війни. SWOT-аналіз [11] навчального закладу (рис. 1) дозволить глибше зрозуміти сильні сторони, вразливості, можливості й загрози, що постають перед освітнім лідерством у критичних умовах.

Серед сильних сторін варто відзначити стійкість університету, який продовжував функціонувати навіть під час оточення міста російськими військами. Ефективна координація структурних підрозділів та використання внутрішньої інформаційної системи забезпечують безперервність освітнього процесу. Розвинена система електронного документообігу та управління сприяє оперативному прийняттю рішень. Присутність у міжнародних рейтингах посилює співпрацю з іноземними партнерами, що підтримує освітню та наукову діяльність. Водночас існують і слабкі сторони, серед яких залежність від відстані до зони бойових дій, що впливає на стабільність функціонування університету. Відсутність обов'язкової системи навчання сучасному освітньому менеджменту для керівників підрозділів, необхідність швидкої адаптації до змін, яка призводить до високого рівня стресу у працівників, а також недостатньо гнучка (бюрократична) система залучення донорських коштів на відновлення (фандрайзинг) негативно впливають на робочі процеси в університеті.

Серед можливостей слід виокремити розширення міжнародної співпраці, що відкриває нові напрямки для академічної мобільності та спільних досліджень; впро-

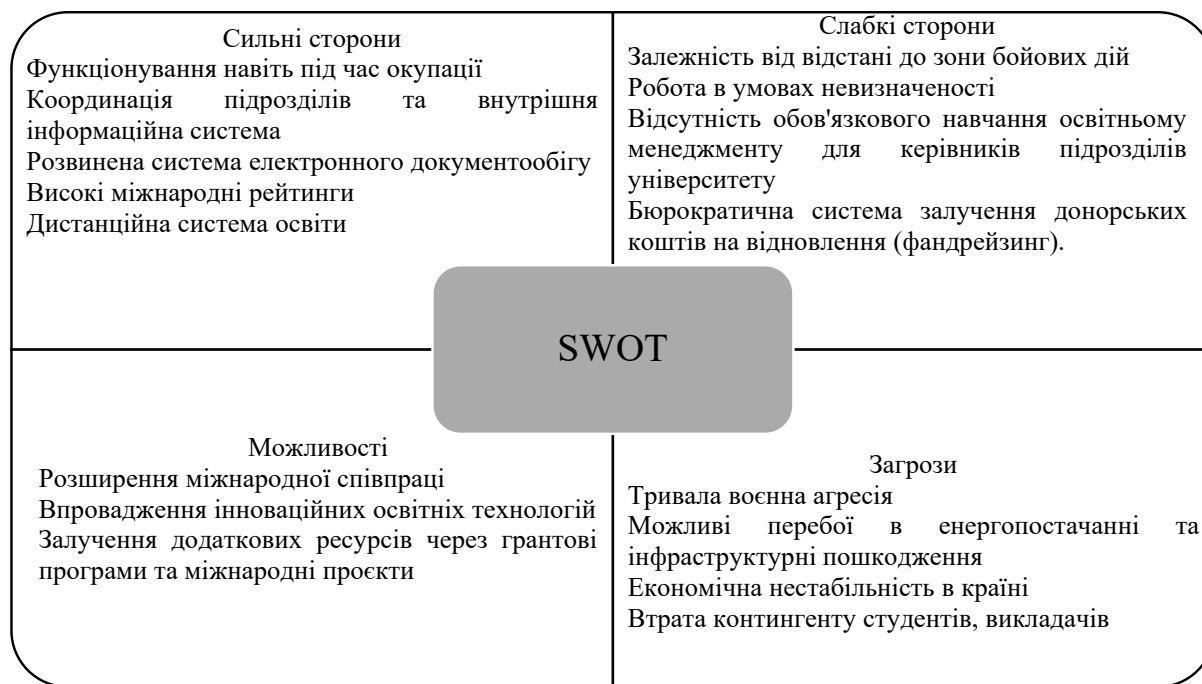


Рисунок 1 – SWOT-аналіз управління Сумського державного університету

Джерело: розроблено авторами на основі [12-18]

вадження інноваційних освітніх технологій для покращення якості навчання; залучення додаткових ресурсів через грантові програми та міжнародні проекти, що сприяє покращенню матеріального стану університету. Разом із тим існують і загрози: тривала воєнна агресія створює постійні ризики для безпеки студентів та персоналу, можливі перебої в енергопостачанні та інфраструктурні пошкодження можуть ускладнити освітній процес, економічна нестабільність в країні здатна призвести до зменшення фінансування освіти та науки. Існує також ризик втрати контингенту українських та іноземних студентів і викладачів.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити основні сильні та слабкі сторони діяльності університету, а також окреслити зовнішні можливості та загрози його розвитку в умовах сучасних кризових викликів. З метою формування стратегічних підходів до подальшого розвитку здійснено TOWS-аналіз (таблиця 1), що базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх факторів з урахуванням їх взаємодії та взаємовпливу.

SO-стратегії спрямовані на активне використання наявних сильних сторін для реалізації наявних можливостей. Зокрема, дистанційна система освіти дозволяє університету розширити міжнародну аудиторію та залучити студентів з різних країн, незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження. Високі міжнародні рейтинги створюють передумови для активної участі в грантових програмах та міжнародних проектах, що сприятиме підвищенню фінансової та наукової спроможності закладу. Розвинені внутрішні інформаційні системи й координаційні механізми можуть стати основою для впровадження новітніх освітніх технологій.

ST-стратегії орієнтовані на використання сильних сторін для нейтралізації загроз. Наприклад, розвиток дистанційних освітніх технологій мінімізує залежність від фізичної інфраструктури в умовах перебоїв енергопостачання та загроз безпеці. Залучення міжнародних партнерів дозволяє диверсифікувати джерела фінансування в умовах економічної нестабільності, а ефективна інформаційна система забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

WO-стратегії передбачають подолання внутрішніх слабких сторін шляхом реалізації зовнішніх можливостей. Грантові програми можуть стати джерелом фінансування для запровадження навчання керівників підрозділів основам освітнього менеджменту. Інноваційні IT-рішення дозволять удосконалити процедури залучення донорських коштів, а новітні освітні технології допоможуть частково компенсувати наслідки роботи в умовах невизначеності та нестабільності.

WT-стратегії формуються для мінімізації як слабких сторін, так і загроз. Одним із завдань є розробка кризового плану дій для забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах тривалих викликів. Спрощення бюрократичних процедур залучення допомоги дозволить оперативно реагувати на надзвичайні ситуації. Особливої уваги потребує створення системи психологічної підтримки для студентів та персоналу, що сприятиме збереженню людського капіталу університету.

Таким чином, результати TOWS-аналізу дозволяють окреслити

– короткострокові антикризові заходи, спрямовані на забезпечення безперервності освітнього процесу та стабілізацію діяльності університету,

Таблиця 1 – Результати TOWS-аналізу стратегії розвитку менеджменту університету в умовах кризових викликів

	Можливості (O)	Загрози (T)
	SO-стратегії (макс-макс)	ST-стратегії (макс-мін)
Сильні сторони (S)	Використати дистанційну освіту для залучення міжнародних студентів. Задіяти високі міжнародні рейтинги для розширення міжнародних грантів та співпраці. Розвинути електронний документообіг для участі в міжнародних дослідженнях і проєктах Використати координацію підрозділів для впровадження новітніх освітніх технологій.	Зміцнювати дистанційну систему для мінімізації ризиків перебоїв в інфраструктурі. Активно просувати міжнародні партнерства як фінансову «подушку безпеки» під час економічної нестабільності. Використати інформаційну систему для оперативного реагування на форс-мажори.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (мін-макс)	WT-стратегії (мін-мін)
	Використати грантові програми для організації навчання менеджменту підрозділів. Оптимізувати внутрішні процеси залучення коштів за допомогою інноваційних IT-рішень. Впровадити освітні технології для часткової компенсації роботи в умовах невизначеності та ризиків.	Розробити кризовий план для роботи в умовах тривалих загроз та перебоїв. Спрощувати бюрократичні процедури для оперативного залучення допомоги під час надзвичайних ситуацій. Посилити психологічну підтримку студентів та персоналу для збереження контингенту.

Джерело: розроблено авторами

– довгострокові стратегічні орієнтири його розвитку в умовах тривалої нестабільності.

Узагальнення отриманих результатів свідчить про доцільність поєднання адаптивних управлінських рішень із проактивними стратегічними підходами, орієнтованими на посилення інституційної стійкості, розвиток міжнародної співпраці та цифрову трансформацію освітнього середовища. Запропонована стратегічна матриця може слугувати аналітичним інструментом для підтримки управлінських рішень у ситуаціях високої невизначеності та сприяти формуванню збалансованої моделі розвитку університету, що поєднує антикризову гнучкість із довгостроковими пріоритетами інституційного зростання.

Висновки. Трансформація освітнього лідерства в умовах війни засвідчує глибоку зміну управлінських парадигм у сфері вищої освіти, що проявляється у зміщенні акцентів від адміністративної раціональності до адаптивності, ціннісної орієнтованості та стратегічної гнучкості. Лідерство в сучасних кризових умовах набуває складного характеру, поєднуючи функції антикризового управління, забезпечення безперервності освітнього процесу та підтримки академічних спільнот. Особливого значення набуває людиноцентричний вимір управління, орієнтований на інклюзивність, психологічну безпеку та збереження людського

потенціалу освіти, що узгоджується з сучасними підходами до розвитку інклюзивної освітньої системи в Україні [19].

Виявлено, що стратегічна ефективність освітнього лідерства значною мірою визначається здатністю інтегрувати антикризові рішення з довгостроковими орієнтирами інституційного розвитку. Важливими чинниками стійкості університетів виступають цифрова трансформація управлінських процесів, розширення міжнародної співпраці, диверсифікація ресурсів і впровадження інноваційних управлінських практик. Цифровізація освітнього середовища та інноваційні підходи до організації навчання і управління розглядаються як драйвери модернізації системи вищої освіти [20].

Отримані результати дозволяють розглядати освітнє лідерство в умовах війни як контекстно зумовлений процес, що формується під впливом екстремальних зовнішніх викликів і водночас виступає ресурсом інституційної стійкості та розвитку. Практична цінність узагальнень полягає у можливості використання стратегічних аналітичних підходів для посилення управлінської спроможності закладів вищої освіти, формування адаптивних моделей керівництва та забезпечення сталості освітніх інституцій у періоди тривалої нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37–38. Ст. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. UNESCO. COVID-19 educational disruption and response. Paris: UNESCO, 2020. URL: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>
3. Hudson C., Tigchelaar D., Zastavnyi A. Educational leadership during a time of war in Ukraine. Journal of Professional Capital and Community. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/jpcc-06-2024-0098>
4. Sedochenko A., Shyyan O. Crisis in Higher Education – Ukrainian Realities. In: The Palgrave Handbook of Crisis Leadership in Higher Education. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. P. 155–174. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54509-2_9
5. Gutman M. Challenges facing Education Leadership in the Shadow of War. London: Routledge, 2024. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003571575>

6. Nesterenko G. Educational Leadership and Integration Support for Refugee Children from Ukraine in German Schools in 2022–2024. In: *Challenges facing Education Leadership in the Shadow of War*. London: Routledge, 2024. P. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003571575-15>
7. Lafferty N., Blom N., Starkie A., McNamara P. M., Shaoan M. M. R. School leaders' experiences and perceptions of the movement of Ukrainian child refugees into Irish schools. *International Journal of Educational Research*. 2024. Vol. 127. Article 102416. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102416>
8. Lowery C. L. Critical Educational Bricolage in Times of Prolonged Conflict. In: *Challenges facing Education Leadership in the Shadow of War*. London: Routledge, 2024. P. 141–151. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003571575-20>
9. Pazdrii V. Ya., Kuprievych V. O. Implementing business simulation games for strategic management training of educational leaders in Ukraine. *CEUR Workshop Proceedings*. 2024. Vol. 3844. P. 53–62.
10. Nadyukova I., von Suchodoletz A. Exploring Ukrainian ECE principals' views about their role and approach to work: a case study. *International Journal of Early Years Education*. 2022. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669760.2022.2128304>
11. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 624. С. 77–84.
12. Міністерство освіти і науки України. Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020–2026 роки. 2019. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=52fedeb8-8e42-ea11-b021-001a4be6d04a&kind=1>
13. Міністерство освіти і науки України. Кодекс корпоративної культури Сумського державного університету. 2012. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/index.php?task=getfile&tmpl=component&id=cc831d09-e877-e111-97d8-001a4be6d04a&kind=1>
14. РБК-Україна. Феномен всієї країни: МОН назвали університет, який став найкращим за всіма показниками. 2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/fenomen-vsieyi-krayini-mon-nazvali-universitet-1748070132.html>
15. Сумський державний університет. Головна сторінка. URL: <https://sumdu.edu.ua/uk/>
16. Сумський державний університет. Якість освіти в СумДУ. URL: <https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/quality-education.html>
17. Сумський державний університет. Рейтинги СумДУ. URL: <https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/rating.html>
18. Karpusha V., Shkolnyk I., Chornous A., Mayboroda T. Sumy State University: Adaptation of management to wartime conditions. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21, No. 2-si. P. 144–153. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.17)
19. Diachenko M., Voroshchuk O., Romanova T., Shevtsova N., Tretiakova T. Educación inclusiva en Ucrania: logros, retos y perspectivas. *Revista Eduweb*. 2024. Vol. 18, No. 4. P. 35–48. DOI: <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.04.3>
20. Honcharuk V., Bugaenko T., Shevchuk I., Liubchenko N., Bezlatnia L. Educational Innovation and Digital Transformation: Interconnection and Prospects for Ukraine. *Futurity Education*. 2024. Vol. 4, No. 2. P. 61–85. DOI: <https://doi.org/10.57125/FED.2024.06.25.04>

REFERENCES:

1. Закон України «Pro vyshchu osvitu» № 1556-VII від 01.07.2014. (2014). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 37–38, st. 2004. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. UNESCO. (2020). COVID-19 educational disruption and response. UNESCO. <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>
3. Hudson, C., Tigchelaar, D., & Zastavnyi, A. (2024). Educational leadership during a time of war in Ukraine. *Journal of Professional Capital and Community*. <https://doi.org/10.1108/jpcc-06-2024-0098>
4. Sedochenko, A., & Shyyan, O. (2024). Crisis in Higher Education—Ukrainian Realities. Y The Palgrave Handbook of Crisis Leadership in Higher Education (p. 155–174). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54509-2_9
5. Gutman, M. (2024). Challenges facing Education Leadership in the Shadow of War. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003571575>
6. Nesterenko, G. (2024). Educational Leadership and Integration Support for Refugee Children from Ukraine in German Schools in 2022–2024. Y *Challenges facing Education Leadership in the Shadow of War* (p. 103–112). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003571575-15>
7. Lafferty, N., Blom, N., Starkie, A., McNamara, P. M., & Shaoan, M. M. R. (2024). School leaders' experiences and perceptions of the movement of Ukrainian child refugees into Irish schools. *International Journal of Educational Research*, 127, 102416. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102416>
8. Lowery, C. L. (2024). Critical Educational Bricolage in Times of Prolonged Conflict. Y *Challenges facing Education Leadership in the Shadow of War* (p. 141–151). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003571575-20>
9. Pazdrii, V. Ya., & Kuprievych, V. O. (2024). Implementing business simulation games for strategic management training of educational leaders in Ukraine. *CEUR Workshop Proceedings*, 3844, 53–62.
10. Nadyukova, I., & von Suchodoletz, A. (2022). Exploring Ukrainian ECE principals' views about their role and approach to work: a case study. *International Journal of Early Years Education*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/09669760.2022.2128304>
11. Perfilova, O. Ye. (2008). Problemy ta osoblyvosti vprovadzhenia SWOT-analizu v praktyku stratehichnoho upravlinnia vitchyznianskykh pidpriemstv. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, (624), 77–84.
12. МОН (2019). Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020–2026 роки. <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=52fedeb8-8e42-ea11-b021-001a4be6d04a&kind=1>
13. МОН (2012). Кодекс корпоративної культури Сумського державного університету. <https://normative.sumdu.edu.ua/index.php?task=getfile&tmpl=component&id=cc831d09-e877-e111-97d8-001a4be6d04a&kind=1>

14. RBK-Ukraina. (2024). Fenomen vsiiei krainy: MON nazvaly universytet, yakyi stav naikrashchym za vsima pokaznykamy. https://www.rbc.ua/rus/news/fenomen-vsiei-krayini-mon-nazvali-universitet-1748070132.html?fbclid=IwY2xjawKevBFleHRuA2FlbQIxMQBiemkETFiTEFvT3InUXRKWEh3akpjAR7ZgNPCpEi1DU-GBLSdGjrhvBJNV-WUc5TEDGxvloSHUcfVoIJF1SnX5bskOA_aem_UIhpAWkbO1jB0LSkIm6ObA
15. Sumskyi derzhavnyi universytet. (b.d.). Holovna storinka. <https://sumdu.edu.ua/uk/>
16. Sumskyi derzhavnyi universytet. (b.d.). Yakist osvity v SumDU. <https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/quality-education.html>
17. Sumskyi derzhavnyi universytet. (b.d.). Reitynhy SumDU. <https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/rating.html> Karpusha, V., Shkolnyk, I., Chornous, A., & Mayboroda, T. (2023). Sumy State University: Adaptation of management to wartime conditions. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2-si), 144–153. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.17)
18. Diachenko, M., Voroshchuk, O., Romanova, T., Shevtsova, N., & Tretiakova, T. (2024). Educación inclusiva en Ucrania: logros, retos y perspectivas. *Revista Eduweb*, 18(4), 35–48. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.04.3>
19. Honcharuk, V., Bugaenko, T., Shevchuk, I., Liubchenko, N., & Bezlatnia, L. (2024). Educational Innovation and Digital Transformation: Interconnection and Prospects for Ukraine. *Futurity Education*, 4(2), 61–85. <https://doi.org/10.57125/FED.2024.06.25.04>

EDUCATIONAL LEADERSHIP IN THE CONDITIONS OF MILITARY CHALLENGES: A CASE OF A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE FRONTLINE ZONE

Tetyana M. Mayboroda

PhD, Associate Professor,
Sumy State University

Inna O. Balahurovska

PhD student,
Sumy State University;
Silesian University of Technology

Yevhen V. Kovalenko

C.Sc. (Economics), Associate Professor,
Sumy State University

This article examines the transformation of educational leadership under the conditions of full-scale war, using a case study of a higher education institution located in a frontline region of Ukraine. The study is grounded in the premise that wartime disruptions fundamentally reshape the functions, priorities, and value orientations of university leadership, shifting the focus from traditional administrative efficiency toward resilience, adaptability, and ethically grounded decision-making. The paper analyzes the evolving scholarly discourse on educational leadership in crisis contexts, highlighting the growing emphasis on adaptive governance, institutional sustainability, and value-driven leadership practices. Particular attention is paid to the Ukrainian context, where universities have been forced to operate under extreme uncertainty, infrastructural damage, forced displacement of academic communities, and financial constraints. These conditions necessitate new leadership models capable of balancing crisis response with long-term institutional development. A qualitative case study approach is employed to explore the strategic responses of a university operating in a high-risk environment. The methodological framework integrates SWOT analysis to identify internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats influencing institutional functioning. Building on this diagnostic stage, a TOWS analytical matrix is applied to model strategic alternatives and align institutional capacities with environmental challenges. This combined approach enables a structured interpretation of leadership practices under prolonged crisis conditions. The findings demonstrate that wartime educational leadership is characterized by increased strategic flexibility, intensified international cooperation, digital transformation, and the prioritization of human-centered governance. The study reveals that effective leadership in such contexts relies on integrating crisis management with long-term strategic vision, ensuring the continuity of educational processes while maintaining institutional identity and developmental trajectories. The paper contributes to the theoretical understanding of educational leadership by conceptualizing it as a multidimensional and adaptive phenomenon shaped by extreme external shocks. From a practical perspective, the results provide strategic insights for higher education institutions operating in unstable environments, offering analytical tools for strengthening institutional resilience and leadership capacity. The study also highlights the broader relevance of the Ukrainian experience for the global academic discourse on leadership in conditions of armed conflict and systemic disruption.

Keywords: educational leadership, higher education institutions, wartime leadership, institutional resilience, university management, SWOT analysis, TOWS analysis.

JEL Classification: I23, M10, O31

Дата надходження статті: 11.03.2025

Дата прийняття статті: 25.04.2025

Дата публікації статті: 30.05.2025