

АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ

Ігор ВЕРБОВСЬКИЙ, кандидат педагогічних наук, доцент, начальник навчального відділу, доцент кафедри професійно-педагогічної, спеціальної освіти, андрагогіки та управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир, Україна.

ADAPTIVE STRATEGIC MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL AND SOCIAL RISKS

Igor VERBOVSKYI, Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor, Head of Education Division, Associate Professor of Department of Professional and Pedagogical, Special Education, Andragogy and Management, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr, Ukraine.

email: super_iagrik2011@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7202-3429>

Зростання цифрових загроз, соціальної нестабільності, воєнних викликів та посилення освітньої нерівності актуалізує потребу переосмислення стратегічних підходів до управління закладами освіти як відкритими, вразливими до ризиків соціально-педагогічними системами. У цих умовах адаптивне стратегічне управління стає інструментом забезпечення стійкості, безперервності освітнього процесу, цифрової безпеки та збереження довіри стейкхолдерів через гнучке поєднання сценарного планування, ризик-менеджменту й цифрової трансформації.

Проблематика адаптивного управління освітою розробляється у працях С. Краснюк, яка доводить, що системне накопичення, оновлення та цілеспрямоване використання управлінських знань є необхідною умовою стійкого функціонування закладів в умовах кризових впливів [3]. О. Зінченко, І. Приварнікова та А. Самойленко розкривають засади адаптивного стратегічного менеджменту в контексті цифрової трансформації, зокрема акцентуючи увагу своїх наукових доробків на ризик-менеджменті цифрового середовища та індикативній діагностиці його стану [7]. Дослідження М. Flori та Е. Raulea виокремлюють стратегічні орієнтири управління закладами освіти в умовах технологічних зрушень і глобальної конкуренції, підкреслюючи потребу інноваційного лідерства й гнучких управлінських моделей [2]. Сучасні підходи до освітнього лідерства в цифрову епоху з позицій розподіленого лідерства, етики використання штучного інтелекту та стійкості освітніх організацій висвітлює М. Tarali [4]. Український вимір цифровізації освіти як інструменту посилення стійкості освітньої системи в умовах воєнних викликів ґрунтовно

висвітлено в матеріалах Eurydice та аналітичних напрацюваннях, присвячених розвитку цифрового врядування й е-сервісів [6].

Сучасні виклики, пов'язані з війною, гібридними загрозами, масовою міграцією, кібератаками та зростанням залежності освітнього процесу від цифрової інфраструктури, висувають до керівників закладів освіти вимогу переходу від лінійного стратегічного планування до адаптивного стратегічного управління, що поєднує довгострокову візію з гнучкою тактичною перебудовою в умовах невизначеності [5]. Адаптивний стратегічний підхід передбачає постійну діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища, використання індикативних показників для оцінювання цифрової зрілості організації, рівня освітньої безпеки, психосоціального стану учасників освітнього процесу та якості управлінських рішень (табл. 1).

Таблиця 1.

Ключові орієнтири адаптивного стратегічного управління закладами освіти в умовах цифрових та соціальних ризиків

Орієнтир	Зміст управлінських рішень
Ризик-менеджмент	Ідентифікація, оцінювання та моніторинг цифрових, безпекових, соціальних ризиків, розроблення превентивних і коригувальних заходів
Цифрова трансформація	Розвиток цифрової інфраструктури, LMS, аналітики даних, е-врядування, інтеграція національних цифрових сервісів в управління закладом
Лідерство та культура	Формування колективного лідерства, професійних спільнот, культури довіри, взаємопідтримки та інновацій
Резилієнтність та інклюзивність	Забезпечення безперервності навчання, підтримка вразливих груп, психологічний супровід, адаптація освітніх маршрутів

Операційно адаптивне стратегічне управління реалізується через створення гнучких стратегічних карт, в яких поряд із класичними цілями якості освіти та розвитку персоналу фіксуються цілі цифрової безпеки, кібергігієни, інформаційної стійкості й освітньої справедливості для різних категорій здобувачів. Управлінські команди дедалі частіше спираються на дані електронних систем управління освітою, цифрових журналів, платформ дистанційного навчання, що дозволяє здійснювати оперативний моніторинг ризиків, виявляти проблемні ділянки в організації навчання та своєчасно коригувати стратегії. Важливим елементом стає розвиток цифрової та ризик-компетентності керівників, їх готовності поєднувати технологічну обізнаність із емоційним інтелектом, етикою використання штучного інтелекту й увагою до благополуччя педагогів і здобувачів освіти.

Дослідження освітнього лідерства підкреслюють, що стійкість організації забезпечується не лише ресурсами, а передусім якістю взаємодії зі стейкхолдерами, здатністю залучати громаду, партнерів, органи влади та бізнес до спільного вирішення проблем безпеки й цифрового розвитку [1]. У контексті України це виявляється у поєднанні державних стратегій цифровізації та е-врядування з локальними ініціативами закладів освіти щодо створення цифрових освітніх хабів, центрів психологічної підтримки та освітніх кластерів, здатних швидко переналаштовувати формати роботи залежно від рівня загроз.

Таким чином, адаптивне стратегічне управління закладами освіти в умовах цифрових і соціальних ризиків постає як цілісна концепція, що інтегрує ризик-менеджмент, цифрову трансформацію, інноваційне лідерство та культуру партнерства задля підвищення стійкості й якості освіти. Результативність цього підходу безпосередньо зумовлюється здатністю керівників вибудовувати стратегії, засновані на аналізі даних, поєднувати довгострокове бачення з оперативною гнучкістю, послідовно розвивати цифрову й емоційну компетентність управлінських команд і забезпечувати змістовну залученість стейкхолдерів до процесу ухвалення управлінських рішень.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Danganan C. G., Gamboa A. G. Unveiling the Dynamic Landscape: Exploring Practices, Challenges, and Resilience Strategies of Digital Leaders in Secondary Education. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. 2025. Volume 10, Issue 3. P. 587-598. DOI: <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i3.2457>
2. Flori M., Raulea E. C. Strategic Perspectives on Educational Management in the Digital Age. *Academia y Virtualidad*. 2025. Volume 18, № 1. P. 89-107. DOI: <https://doi.org/10.18359/ravi.7503>.
3. Krasniuk S. Knowledge-Based Adaptive Management of Modern Education in Crisis Times. *Sworld-Us Conference Proceedings*. 2025. № 1. P. 156–163. DOI: <https://doi.org/10.30888/2709-2267.2025-31-00-015>
4. Tarali M. Educational Leadership in the Digital Era: Challenges and Prospects. *IJRISS*. 2025. P. 4793-796. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.908000385>
5. Tuhai V. Development of an adaptive management strategy for enterprises in crisis conditions. *Economy and Entrepreneurship*. 2024. № 52. P. 5-17. DOI: <http://doi.org/10.33111/EE.2024.52.TuhaiV>
6. Ukraine Accelerates e-Literacy through Public Infrastructure. *Digital State*. 2024. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure>
7. Zinchenko O., Privarnikova I., Samoilenko A. Adaptive Strategic Management in a Digital Business Environment. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. № 8 (3). P. 78-85. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85>

References

1. Danganan C. G., Gamboa A. G. Unveiling the Dynamic Landscape: Exploring Practices, Challenges, and Resilience Strategies of Digital Leaders in Secondary Education. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. 2025. Volume 10, Issue 3. P. 587-598. DOI: <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i3.2457>
2. Flori M., Raulea E. C. Strategic Perspectives on Educational Management in the Digital Age. *Academia y Virtualidad*. 2025. Volume 18, № 1. P. 89-107. DOI: <https://doi.org/10.18359/ravi.7503>.
3. Krasniuk S. Knowledge-Based Adaptive Management of Modern Education in Crisis Times. *Sworld-Us Conference Proceedings*. 2025. № 1. P. 156–163. DOI: <https://doi.org/10.30888/2709-2267.2025-31-00-015>
4. Tarali M. Educational Leadership in the Digital Era: Challenges and Prospects. *IJRISS*. 2025. P. 4793-796. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.908000385>
5. Tuhai V. Development of an adaptive management strategy for enterprises in crisis conditions. *Economy and Entrepreneurship*. 2024. № 52. P. 5-17. DOI: <http://doi.org/10.33111/EE.2024.52.TuhaiV>
6. Ukraine Accelerates e-Literacy through Public Infrastructure. *Digital State*. 2024. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure>
7. Zinchenko O., Privarnikova I., Samoilenko A. Adaptive Strategic Management in a Digital Business Environment. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. № 8 (3). P. 78-85. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85>