

**Єльнікова Галина**, доктор педагогічних наук, професор, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна  
ORCID: 0000-0001-6677-4568  
[galina.yelnikova@gmail.com](mailto:galina.yelnikova@gmail.com)

**Жук Михайло**, кандидат філософських наук, доцент, Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, м. Суми, Україна.  
ORCID: 0009-0004-9658-975X  
[sumy\\_zhuk@ukr.net](mailto:sumy_zhuk@ukr.net)

**Кретович Світлана**, кандидат педагогічних наук, завідувач відділом освіти та науки Департаменту з питань внутрішньої та гуманітарної політики Офісу Президента України, м. Київ.  
ORCID: 0009-0003-4734-2999  
[lanak13@ukr.net](mailto:lanak13@ukr.net)

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

*Анотація.* У статті розкривається адаптивний характер управління закладами освіти в період введення воєнного стану в Україні. Наголошується на необхідності свідомого використання адаптивних процесів для збереження соціально-педагогічної системи з метою забезпечення її освітньої функції. Акцентується увага на повномасштабному вторгненню Російської Федерації на територію суверенної України. Війна глобально змінила умови життєдіяльності українців і соціальних структур у вигляді організацій і підприємств, що функціонують в Україні. Необхідність забезпечення ефективного управління закладами освіти в нестабільних умовах обумовила потребу вивчення і розроблення механізмів використання адаптивних процесів в управлінській

діяльності учасників освітнього процесу.

Відзначається, що за згаданий період у педагогічній літературі з'явилися наукові праці, які описують стан організації та проведення освітнього процесу в закладах освіти різного рівня функціонування. Освітні аналітики характеризують особливості управлінської діяльності в процесі мінливих ситуацій, показують необхідність оволодіння оперативними методами і формами прийняття управлінських рішень, що є притаманним воєнному часу.

Вчені НПУ імені М. П. Драгоманова розглядають гібридний характер війни в Україні з 2014 р. та особливості здійснення педагогічної діяльності в таких умовах. Автори статті відзначають появу досліджень щодо розвитку української освіти в умовах невизначеності та мінливості і наголошують на недостатньому висвітленні використання адаптивного управління в соціально-педагогічних системах. У меті дослідження вказується не тільки доцільність використання адаптивного управління українською освітою, а й її адаптації до тренду 4.0 у повоєнний період.

З'ясовується, що попри великих втрат при здійсненні воєнних дій, учасники освітнього процесу здійснювали онлайн-навчання і досягли певних успіхів у 2022 році, отримавши 22 медалі, що вибороли на міжнародних учнівських олімпіадах.

У статті досліджуються механізми адаптивних процесів, що спонтанно або цілеорієнтовано відбуваються в освітньому процесі в умовах нестабільності і невизначеності. Розглядаються «тріади» взаємодії і взаємовпливу адаптивних процесів, сутнісної основи пристосування і суті розвитку освіти. Така взаємодія підтверджує, що адаптивне управління сприяє позитивному перетворенню української освіти.

У тексті виокремлюються проблеми в організації та здійсненні освіти в період воєнного стану в Україні. Аналізуються можливі напрями розвитку освіти в повоєнний період і визначається доцільним спрямування розвитку української освіти в тренді 4,0. Зазначається, що подальші дослідження адаптивного управління освітніми системами України будуть охоплювати як воєнний, так і повоєнний періоди.

**Ключові слова:** адаптивне управління, адаптивні процеси, розвиток української освіти, воєнний стан в Україні, повоєнний період розвитку української освіти.

**Вступ.** 24 лютого 2022 року Російська Федерація здійснила повномасштабне вторгнення на територію України. З цієї пори Україна живе за викликами війни, які повністю змінили умови життєдіяльності людей і соціально-економічних організацій та підприємств, у т. ч. освітньої сфери.

© Українська інженерно-педагогічна академія

© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»

© Єльнікова Г., Жук М., Кретович С.

Тривалий час воєнних дій викликав необхідність аналізу мінливих ситуацій та прийняття оперативних рішень для існування і розвитку освіти України в таких умовах. Віра українських громадян в перемогу поставила задачу вивчення можливостей повоєнного відновлення і розвитку освіти України.

**Стан розробленості проблеми.** Стан організації і здійснення освіти в Україні під час воєнних дій вивчають освітяни Інституту освітньої аналітики [12], особливості здійснення вищої освіти в Україні аналізують харківські працівники освітньої сфери [11]. Колектив авторів НПУ імені М. П. Драгоманова розглядає українську освіту в умовах гібридної війни [13]. Можливості розвитку вищої освіти України під час воєнного стану розглядаються в працях Шацької З., Шевчук І., Шевчук А. [14; 15]. Стан української освіти в умовах воєнних дій розкривається у виступах і звітах Кретович С., завідувачки відділом освіти та науки Департаменту з питань внутрішньої та гуманітарної політики Офісу Президента України. Проте практично немає робіт, що розкривали б використання адаптивного управління закладами освіти в умовах воєнного стану та повоєнного періоду. Практика свідчить про доцільність розвитку і запровадження в Україні освіти 4.0. Проте, на державному рівні проблема розбудови освіти 4.0 була відображена в Україні тільки в грудні 2022 р. У програмі реформування середньої освіти «НУШ» цю термінологію не відображено. Хоча система досліджень освіти 4.0 розпочалась зразу після визначення трендом світового розвитку 4.0 з 2016 року (4 промислова революція, глобалізація 4.0, індустрія 4.0) і вже зараз відбувається дослідження освіти 5.0, освіти 6.0.

**Мета дослідження.** Розкрити можливості адаптивного управління закладами освіти для розвитку української освіти в умовах воєнного стану в Україні та її адаптації до тренду 4.0 у повоєнний період.

**Викладення основного матеріалу.** Адаптивне управління в системі «людина-людина» розуміється як взаємовплив суб'єкта і об'єкта управління на

© Українська інженерно-педагогічна академія

© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»

© Єльнікова Г., Жук М., Кретович С.

діалогічній основі для «запуску» процесів спрямованої самоорганізації в досягненні спільно визначеної мети при зміні внутрішніх або зовнішніх умов функціонування соціальної системи. Адаптивне управління завжди виникає довільно при необхідності узгодження різноспрямованих впливів, що обов'язково діють в ході розвитку об'єкта управління або в досягненні первинно поставленої мети в умовах невизначеності і нестабільності.

У цілому в існуванні людини адаптаційні процеси відбуваються протягом всієї життєдіяльності, що обумовлюється зовнішніми змінами і внутрішнім пристосуванням соціальної поведінки, спрямованої на задоволення потреб людини в змінних умовах. Для цього людина має здійснювати не тільки самопристосування, а й свідомо змінювати середовище власного існування.

Такі умови неодмінно існують в життєдіяльності кожного українця і будь-якої української організації з моменту повномасштабного вторгнення Росії на територію України. І тут починає діяти безпековий фактор. Освітній процес залежить від безпекової ситуації та вимушений адаптуватись до повітряних тривог, відключення електроенергії та опалювального сезону. За даними МОН України, 1 вересня 2022 року навчання в українських школах розпочали на 300 тис. учнів менше, ніж у минулому 2021 році (2021 рік – 4,2 млн., 2022 рік – 3,9 млн. учнів). Це пояснюється, перш за все, міграцією населення. На початку березня 2022 року Україну залишило 690 000 школярів. Станом на 5 вересня за кордоном залишалося ще 492 000 дітей шкільного віку.

За даними Міністерства освіти і науки України, станом на середину листопада 2022 р. навчання тривало у 12 924 школах. З них 7764 школи працювали очно й у змішаному форматі, 5160 – в онлайн режимі. Загалом у закладах загальної середньої освіти навчалось понад 4 млн. учнів: очно – понад 1 млн. учнів (найбільше охоплення школярів, які навчалися очно – у Львівській, Закарпатській, Івано-Франківській областях та місті Києві), за змішаною

формою –1,1 млн. Дистанційно навчалось 1,9 млн. школярів, із них понад мільйон – переселенці з Донецької, Запорізької, Луганської, Дніпропетровської, Сумської, Миколаївської, Харківської й Херсонської областей.

У 2014 році в Україні тимчасово переміщених закладів освіти нараховувалось 18, а на сьогодні із Донецького регіону переміщено 12 закладів вищої освіти (ЗВО), 34 заклади фахової передвищої освіти (ЗФПО) і 23 заклади професійної освіти (ЗПО); із Луганського – 5 ЗВО, 8 ЗФПО і 11 ЗПО; із Херсонського – 5 ЗВО і 17 ЗФПО; із Запорізького – 2 ЗВО.

Загалом від бомбардувань та обстрілів постраждали 3570 закладів.

Станом на 26 січня 2023 року постраждало 321 спортивний об'єкт на суму близько 250 млн. дол. США, з них: 87 об'єктів зруйновано повністю або знищено частково; 234 об'єкти мають суттєві або часткові пошкодження.

На кінець січня 2023 року збитків зазнали понад 1200 об'єктів культурної інфраструктури, серед них понад 500 пам'яток культурної спадщини. Майже третина об'єктів – зруйновані.

Аналіз існуючої ситуації в освітній сфері України дозволив виокремити проблеми сучасного освітнього процесу, а саме:

– в Україні 30% шкіл не мають укриттів, тому навчання відбувається виключно дистанційно;

– через недостатню кількість місць в укриттях та аварійні і планові вимкнення електроенергії заклади освіти організують черговість навчання: перша зміна навчається у світлий час доби, другу ж зміну, якщо вона потрапляє в період відключень, скорочують;

– більшість закладів освіти змінили графік навчального процесу за рахунок збільшення канікул;

– після масованих ракетних атак на критичну інфраструктуру, навчальні заклади багатьох областей перейшли в онлайн режим. Однак графіки

відключення електроенергії не є стабільними, разом зі світлом зникає Інтернет, а мобільний зв'язок працює з перебоями;

– більшість закладів освіти на деокупованих територіях розграбована та замінована.

Отже, війна і оголошений воєнний стан в Україні внесли глобальні зміни в життя людей та функціонування соціальних систем, до яких належать соціально-педагогічні системи – заклади освіти. У зазначених умовах найбільшої деформації отримала освітня сфера, яка відповідає за соціалізацію дитини, її становлення для самостійного життя в соціумі, опанування актуальними професіями та спеціалізаціями з метою економічного забезпечення власної сім'ї на основі розбудови своєї життєвої траєкторії тощо. Перелічені зміни торкнулися практично всього населення України. Вони обумовили появу адаптаційних процесів, що здійснили взаємовплив на розвиток освітнього середовища, життєдіяльності людей та на подальшу стратегічну лінію освіти в цілому.

З аналітичного вивчення існуючого досвіду управління адаптивними процесами в умовах воєнного стану України на рівнях «керівник – заступник – вчителі», «вчитель – учень», «вчителі – освітнє середовище», ін. пропонуємо до розгляду «тріади» взаємодії і взаємовпливу, а саме: *адаптивні процеси – сутнісна основа пристосування – у чому полягає розвиток освіти*. Так, в сучасних умовах нестабільності і невизначеності урізноманітнюються інформаційні потоки – це можна вважати адаптаційним процесом. Тоді суттю пристосування є соціально-економічні перетворення в суспільстві, оскільки кожний інформаційний потік належить певній економічній сфері. Проходить урізноманітнення сфер і переформатування соціальних груп. Розвиток освіти полягає в пошуку аналітичних механізмів за напрямками інформаційних потоків. Активізується процес використання Інтернет-ресурсів.

Інші приклади можна навести, склавши відповідну таблицю – табл. 1.

Приклади взаємодії адаптаційних процесів, сутнісної основи  
пристосування та розвитку освіти

Адаптаційні процеси	Суть пристосування	У чому полягає розвиток освіти
Швидкоплинність зміни акцентів пріоритетності у вимогах до професійної компетентності випускників ЗП(ПТ)О	Розвиток компонентів професійних стандартів у залежності від соціальної затребуваності через підвищення пріоритетності складових професії	Диверсифікація освітніх дисциплін. Інтеграція їх складових у модулі і блоки. Народження нових інтегрованих професій.
Установлення тісного взаємозв'язку ринку праці і ринку освітніх послуг	Успішність фахівців, підготовлених за тими стандартами, які відповідають вимогам ринку праці.	Пошук шляхів ефективної співпраці з роботодавцями, включення їх в освітній процес. Розвиток змісту освіти, що спрямований на вимоги ринку праці.
Технологічне переоснащення сучасних виробництв.	Проведення підвищення кваліфікації методом накопичення кредитів, наприклад, за 5 років – 5 кредитів (150 год.)	Розвиток післядипломної освіти. Поява і використання ретрейнінг-програм, що дають змогу опанувати нові технології й розширювати арсенал професійних навичок
Необхідність вирішення професійних завдань за допомогою інноваційних (або новітніх) технологій, якими не володіють працівники	Здійснення поточного підвищення кваліфікації фахівців без відриву від виробництва на базі закладу освіти + підприємство, де вони (фахівці) працюють	Введення дуальної системи освіти в закладах вищої освіти, ЗП(ПТ)О та фахової передвищої освіти [1].
Поширення досвіду, технологій, методів у професійну діяльність освітян	Пристосування власного досвіду до світової практики	Дисемінація нововведень в освітню діяльність педагогічних працівників
Цифровізація освіти [2]	Створення освітніх реєстрів, розроблення освітніх інформаційних систем	Створення єдиної інформаційної платформи для сегментів освітньої системи

Цей список можна продовжувати, визначаючи адаптаційні процеси і способи пристосування до їх виникнення. При цьому виокремлюється сутнісна основа розвитку освіти. Наприклад, з введенням воєнного стану в Україні спостерігається територіальна розпорошеність студентів і науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Це ж відбувається при тимчасовому переміщенні закладів освіти з окупованих територій у місця, підконтрольні Україні. Сутнісна основа пристосування до зазначених змін полягає у введенні дистанційної форми освіти – ДО. Це, у свою чергу, впливає на розвиток дистанційної освіти через розроблення комп'ютерних програм, Інтернет-ресурсів, програм для самостійного пошуку й опанування освітньою інформацією. Введення нових комп'ютерних програм та Інтернет-ресурсів потребує додаткового навчання суб'єктів освітньої діяльності. Знову відбувається розвиток, тільки професійної компетентності освітян.

Проведення занять в період невизначеного часу повітряної тривоги примушує переривати навчальний процес. Час відновлення навчання залишається невідомим. Адаптаційні процеси полягають у створенні міцного методичного забезпечення навчального предмету/дисципліни, що складається з текстів лекцій/уроків, рекомендацій щодо виконання практичних робіт (з текстами практичних робіт) і рекомендацій щодо виконання самостійних робіт (з відповідними текстами самостійних завдань). Відбувається розвиток змісту освіти шляхом виокремлення та інтеграції складових змісту освіти у відповідні модулі, які відбивають цілісність кожної теми навчальної дисципліни/предмету за модульним типом. Такі модулі студентам/учням можна вивчати самостійно, а викладачам/вчителям перекомпоновувати їх в залежності від мети навчання.

Отже, нестабільна ситуація та зміни, що відбуваються в Україні, викликають адаптаційні процеси, які мають певну сутнісну основу та обумовлюють позитивний розвиток освіти і учасників освітньої діяльності. Не всі зміни конструктивні, є й такі, що мають деструктивний характер. Для



нейтралізації наслідків таких змін адміністрація закладів має вчасно здійснювати ситуативний аналіз і приймати управлінські рішення, що активізують позитивні зміни.

Результатами позитивного управління адаптаційними процесами став той факт, що у воєнний час Україні вдалося забезпечити безперервність викладання та навчання. Однак, як зазначив Президент України В. Зеленський під час зустрічі зі студентами Київського національного університету імені Тараса Шевченка, освіта в Україні має бути конкурентоспроможною та сучасною. «Мені здається, найголовніше, коли будь-яка держава хоче такого студента, хоче такого фахівця. Знать достатньо, щоб бути вільним. Це дуже важливо: не шукати роботу, а бути вільним, щоб за тобою ходив бізнес або державні інституції», – сказав він.

У 2022 році команди школярів України в умовах воєнного стану, взяли участь у п'яти міжнародних учнівських олімпіадах: з математики (Норвегія), інформатики (Індонезія), фізики (Швейцарія), хімії (Словенія), астрономії та астрофізики (Грузія).

Маємо гарні результати виступу здобувачів освіти України у міжнародних учнівських олімпіадах 2022 року – 22 медалі (3 золотих, 7 срібних та 12 бронзових).

Зазначені вище факти свідчать про доцільність навіть в умовах викликів війни визначати обдарованих здобувачів освіти та продовжувати розвиток освіти, що на сьогоднішній день полягає у формуванні освіти 4,0.

Слід зазначити, що військова агресія проти України та запровадження воєнного стану актуалізували виклики війни як оптимізацію ресурсів для перемоги, так і перспектив відбудови країни після перемоги. Європейські пріоритети і перспективи розвитку передбачають розбудову в Україні інноваційної, високотехнологічної держави. Це передбачає формування людського капіталу у відповідності відповідей на виклики війни в поєднанні з

транзитами адаптації до сучасних та європейських пріоритетів розвитку. Розвинуті країни орієнтуються на освіту 4.0. Саме тому її розбудова є актуальною для України. Сучасний вимір інноваційності людського капіталу передбачає персоналізацію та стимулювання обдарованості здобувачів освіти.

Перспективи розвитку України зараз визначаються як на полі бою, так і в готовності через план Маршалу для України перетворити після перемоги її на високотехнологічну державу як гарантію забезпечення національної безпеки, вступу до ЄС та НАТО. Важливою складовою цього процесу є переорієнтація суспільства на інноваційну модель розвитку та вміння реалізувати себе за умов розширення сфери впливу штучного інтелекту, «діджиталізації» всіх сфер суспільного життя. Це потребує формування випереджальної освіти за умов постійних змін та реалізації потреби в персоналізованому навчанні. Високотехнологічна держава неможлива без інноваційного формату людського капіталу контури якого увесь час змінюються. Саме тому запропоновано державну програму «Освіта 4.0. Український світанок» [3]. Пошуки в цьому напрямку і формують відповіді на виклики розвитку українського суспільства через реалізацію освіти 4.0.

Усі ці виклики можна розділити на групи.

1. Виклики, що створені війною:

- зростання вагомості національно-патріотичної, безпекової та медійної складової освіти;
- адаптація до воєнних дій та форс-мажорних обставин;
- ]максимальна інтеграція здобувачів освіти що є внутрішньо переміщеними особами та тими, хто виїхав за кордон до навчального процесу;
- готовність педагогів та здобувачів освіти до активного залучення до реформ формату «освіта 4.0».

2. Виклики реалізації цивілізаційних пріоритетів розвитку:

- спроможність реалізувати демократичне суспільство, ринкову економіку

© Українська інженерно-педагогічна академія

© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»

© Єльнікова Г., Жук М., Кретович С.

у вимірі трендів 4.0+, перетворити освіту 4.0 на головний пріоритет цих змін. Дуже вагомим є дослідження проблематики освіти 4.0 Всесвітнім економічним форумом, який вже другий рік друкує аналітичні звіти по цій проблематиці [4, 5];

- прискорення розбудови сучасного цифрового суспільства у відповідності до сучасних стандартів і практики реформ в ЄС та розвинутих демократичних державах;

- знайти своє місце в програмах розвитку ЄС на 2021-2027 рр. У відповідності до задач розбудови освіти 4.0. Єврокомісія визначила такі напрями розвитку освіти та навчання до 2025 року: «60% недавніх випускників професійно-технічної освіти мають отримати користь від навчання на роботі під час професійної освіти та навчання та 47% дорослих у віці 25-64 років мають брати участь у навчанні протягом останніх 12 місяців» [9]. В цьому тренді дуже важливими індикаторами успішності є програма «Нова генерація» [8] та «Європейський рік навичок» [9].

3. Виклики, що відображають непослідовність трансформаційних змін в Україні з моменту набуття незалежності.

4. Виклики, що пов'язані з перемогою та реалізацією плану Маршала для України. Саме освіта 4.0 (не на рівні гасел, а на рівні дорожньої карти) є основним пріоритетом розбудови суспільства та людського капіталу як високотехнологічної держави.

**Висновки і подальші дослідження.** Таким чином, робимо висновок, що:

1. Використання адаптивного управління закладами освіти, яке базується на спрямованій самоорганізації, дає позитивні результати в умовах воєнного стану в Україні для прийняття адресного й оперативного рішення і забезпечує можливість організації і здійснення освітнього процесу.

2. Не дивлячись на великі втрати в освітній сфері, учасники освітнього процесу довели можливість не просто опанувати новими знаннями, а й здійснювати власний розвиток та сприяти розвитку освіти України.

3. Досвід онлайн освіти та змішаної освіти, що складається в умовах воєнного стану, доводить необхідність виокремлювати і створювати інформаційні банки адаптивних процесів для їх свідомого використання в типових випадках невизначеності ситуацій.

4. Завдання повоєнного відновлення української освіти доцільно спрямувати на формування дорожньої карти запровадження в Україні освіти 4.0, реалізуючи такі позиції:

- Вивчення механізмів формування європейських рамок компетенцій та доповнення їх відповідними програмами формування навичок для прискорення рішення цих задач в Україні. Один з прикладів. У 2017 році в ЄС визначають Рамку цифрових компетенцій для педагогів (DigCompEdu). А в 2021 -2027 рр. вже реалізується програма «Digital Europe Programme and revealing Decision (EU)» [6], яка структурує формування цих компетентностей за 22 напрямками.

- Інтеграція української освіти в реальні програми розбудови «освіти 4.0» в ЄС та провідних демократичних країнах, які підтримують Україну. При цьому важливо особливу увагу приділяти сучасним формам роботи з обдарованими дітьми. Пропонуємо розглядати цю проблему через розвиток STEAM освіти. Для ефективного запровадження цієї діяльності доцільним є поєднання власних розробок з тими, що накопичено в англійських країнах. Можливо слід почати з того, чим займаються STEAM лабораторії в школах [10] – діапазон проєктів, інтеграція в медійний простір.

**Подальші дослідження** будуть стосуватися як особливостей адаптивного розвитку освіти України в умовах воєнного стану, так і в повоєнний період.

Використана література:

1. Дуальна освіта. URL: [fgribt.knukim.edu.ua](http://fgribt.knukim.edu.ua).
2. Духаніна, Наталія Мар'янівна. Цифровізація освітнього процесу: проблеми та перспективи. VoScience Publisher, 2022. С. 406-409.
3. Міністр освіти і науки України презентував програму великої трансформації «Освіта 4.0: Український світанок». МОН України : веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/ministr-osviti-i-nauki-ukrayini-prezentuvav-programu-velikoji-transformaciyi-osvita-40-ukrayinskij-svitanok> (дата звернення: 10.12.2022).
4. Catalysing Education 4.0 Investing in the Future of Learning for a Human-Centric Recovery INSIGHT REPORT MAY 2022. WEF : веб-сайт. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Catalysing\\_Education\\_4.0\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Catalysing_Education_4.0_2022.pdf) (дата звернення: 16.05.2022).
5. Defining Education 4.0: A Taxonomy for the Future of Learning. White paper. January 2023 WEF: веб-сайт. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Defining\\_Education\\_4.0\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Defining_Education_4.0_2023.pdf). (дата звернення: 12.12.2022).
6. Digital Education Action Plan (2021-2027). веб-сайт European Education Area. Quality education and training for all. URL: [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en)
7. Education and training. European Commission: веб-сайт. URL: [https://commission.europa.eu/topics/education-and-training\\_en](https://commission.europa.eu/topics/education-and-training_en)
8. NextGenerationEU. Ensuring the EU is prepared for future challenges and opportunities. European Commission: веб-сайт. URL: [https://next-generation-eu.europa.eu/recovery-and-resilience-facility\\_en](https://next-generation-eu.europa.eu/recovery-and-resilience-facility_en)
9. European Year of Skills 2023. European Commission: веб-сайт. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-year-skills-2023\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-year-skills-2023_en) (дата звернення: 23.12.2022).
10. STEAM laboratories in schools. Google зображення веб-сайт. URL: <https://u.to/veG5Hw> (дата звернення: 13.06.2023).
11. Вища освіта в Україні під час воєнного стану. URL: <https://it-kharkiv.com/vyshha-osvita-vukrayini-pid-chas-voennogo-stanu/>
12. Освіта в Україні в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Інститут освітньої аналітики. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpnevakonferencia/2022/Mizhn.serp.n.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analitic.zbirn-Osvita\\_Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpnevakonferencia/2022/Mizhn.serp.n.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analitic.zbirn-Osvita_Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf)
13. Українська освіта в умовах війни : монографія / за наук. ред. С.О. Терепищого. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. 234 с.
14. Шацька З. Адаптація закладів вищої освіти України до умов воєнного стану.

URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20211/1/PIONBUG\\_2022\\_P053-054.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20211/1/PIONBUG_2022_P053-054.pdf)

15. Шевчук І.Б., Шевчук А.В. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. Економіка та суспільство. 2022. №39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>

#### Використана література:

1. Dualna osvita. URL: [fgritb.knukim.edu.ua](http://fgritb.knukim.edu.ua).
2. Dukhanina, Nataliia Marianivna. Tsyfrovizatsiia osvithoho protsesu: problemy ta perspektyvy. BoScience Publisher, 2022. S. 406-409.
3. Ministr osvity i nauky Ukrainy prezentuvav prohramu velykoi transformatsii «Osvita 4.0: Ukrainyskyi svitanok». MON Ukrainy : veb-sait. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/ministr-osviti-i-nauki-ukrayini-prezentuvav-programu-velikoyi-transformaciyi-osvita-40-ukrayinskij-svitanok> (data zvernennia: 10.12.2022).
4. Catalysing Education 4.0 Investing in the Future of Learning for a Human-Centric Recovery INSIGHT REPORT MAY 2022. WEF : veb-sait. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Catalysing\\_Education\\_4.0\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Catalysing_Education_4.0_2022.pdf) (data zvernennia: 16.05.2022).
5. Defining Education 4.0: A Taxonomy for the Future of Learning. White paper. January 2023 WEF: veb-sait. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Defining\\_Education\\_4.0\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Defining_Education_4.0_2023.pdf). (data zvernennia: 12.12.2022).
6. Digital Education Action Plan (2021-2027). veb-sait European Education Area. Quality education and training for all. URL: [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en)
7. Education and training. European Commission: veb-sait. URL: [https://commission.europa.eu/topics/education-and-training\\_en](https://commission.europa.eu/topics/education-and-training_en)
8. NextGenerationEU. Ensuring the EU is prepared for future challenges and opportunities. European Commission: veb-sait. URL: [https://next-generation-eu.europa.eu/recovery-and-resilience-facility\\_en](https://next-generation-eu.europa.eu/recovery-and-resilience-facility_en)
9. European Year of Skills 2023. European Commission: veb-sait. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-year-skills-2023\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-year-skills-2023_en) (data zvernennia: 23.12.2022).
10. STEAM laboratories in schools. Google zobrazhennia veb-sait. URL: <https://u.to/veG5Hw> (data zvernennia: 13.06.2023).
11. Vyshcha osvita v Ukraini pid chas voiennoho stanu. URL: <https://it-kharkiv.com/vyshha-osvita-vukrayini-pid-chas-voyennogo-stanu/>
12. Osvita v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. Informatsiino-analitychnyi zbirnyk. Instytut osvitnoi analityky. URL: <https://mon.gov.ua/>

storage/app/media/zagalna%20serednya/serpnevakonferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.  
nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analits.zbirn-Osvita

Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf

13. Ukrainska osvita v umovakh viiny : monohrafiia / za nauk. red. S.O. Terepyshchoho. Kyiv : Vyd-vo NPU imeni M. P. Drahomanova, 2020. 234 s.

14. Shatska Z. Adaptatsiia zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy do umov voiennoho stanu.

URL:

[https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20211/1/PIONBUG\\_2022\\_P053-054.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20211/1/PIONBUG_2022_P053-054.pdf)

15. Shevchuk I.B., Shevchuk A.V. Osvitnia analityka kriz pryzmu viiny: vyklyky ta mozhyvosti dlia vyshchoi shkoly Ukrainy. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. №39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>

**Yelnykova Halyna,**

Doctor of Pedagogical Sciences,  
Professor, Ukrainian Engineering and  
Pedagogical Institute Academy,  
Kharkiv, Ukraine

ORCID: 0000-0001-6677-4568  
galina.yelnikova@gmail.com

**Mykhailo Zhuk,** candidate  
of Philosophical Sciences, associate  
professor, Sumy Regional Institute  
postgraduate pedagogical education,  
Sumy, Ukraine.

ORCID:  
sumy\_zhuk@ukr.net

**Svitlana Kretovich,** Candidate  
of Pedagogical Sciences, Head  
of the Education and Science  
Department of the Department  
for Internal and Humanitarian Policy  
of the Office of the President of  
Ukraine, Kyiv.

ORCID:  
lanak13@ukr.net

## **ADAPTIVE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE IN UKRAINE**

Abstract. The article reveals the adaptive nature of management of educational institutions during the introduction of martial law in Ukraine. Emphasis is placed on the need to consciously use adaptive processes to preserve the socio-pedagogical system in order to ensure its educational function. Attention is focused on the full-scale

invasion of the Russian Federation on the territory of sovereign Ukraine. The war globally changed the living conditions of Ukrainians and social structures in the form of organizations and enterprises operating in Ukraine. The need to ensure effective management of educational institutions in unstable conditions led to the need to study and develop mechanisms for the use of adaptive processes in the management activities of participants in the educational process.

It is noted that during the mentioned period scientific works appeared in the pedagogical literature, which describe the state of the organization and conduct of the educational process in educational institutions of various levels of functioning. Educational analysts characterize the features of management activity in the process of changing situations, show the need to master operational methods and forms of management decision-making, which is inherent in wartime.

Scientists of the M. P. Drahomanov National University of Ukraine consider the hybrid nature of the war in Ukraine and the peculiarities of the implementation of pedagogical activities in such conditions. The authors of the article note the emergence of research on the development of Ukrainian education in conditions of uncertainty and variability and emphasize the insufficient coverage of the use of adaptive management in socio-pedagogical systems. The purpose of the study is to indicate not only the expediency of using adaptive management of Ukrainian education, but also its adaptation to the 4.0 trend in the post-war period.

It turns out that despite heavy losses during military operations, the participants of the educational process carried out online studies and achieved some success in 2022, receiving 22 medals won at international student Olympiads.

The article examines the mechanisms of adaptive processes that occur spontaneously or purposefully in the educational process in conditions of instability and uncertainty. The "triads" of interaction and mutual influence of adaptive processes, the essential basis of adaptation and the essence of educational development are considered. Such interaction confirms that adaptive management contributes to the positive transformation of Ukrainian education.

The text highlights problems in the organization and implementation of education during the period of martial law in Ukraine. The possible directions of the development of education in the post-war period are analyzed and it is determined that it is expedient to direct the development of Ukrainian education to the introduction of education 4.0. It is noted that further research into the introduction of adaptive management of educational systems will be conducted both in the war and post-war periods.

Key words: adaptive management, adaptive processes, the development of Ukrainian education, the state of war in Ukraine, the post-war period of the development of Ukrainian education.