DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-34
УДК 374

Мельниченко Ольга Володимирівна[1]
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри освітології та психолого-педагогічних наук
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Кисіль Анна Олегівна
студентка
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

АДАПТАЦІЯ ОСВІТИ ДОРОСЛИХ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ДО СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНИХ ТА ПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. Розкрито концептуальну рамку адаптації системи освіти дорослих та вищої освіти до динамічних викликів сучасного суспільства. Процес адаптації проаналізовано за допомогою синергетичного підходу, що передбачає розгляд освіти як відкритої, самоорганізованої та здатної до саморегуляції системи. Було виокремлено п'ять ключових характеристик адаптивності: гнучкість, мобільність, інноваційність, відкритість і стійкість. Описано зміст кожної характеристики на основі міжнародних стандартів та документів (UNESCO, OECD, ISO). Наголошено на синергетичному взаємозв'язку між характеристиками та їх впливами на життєдіяльність закладів вищої освіти. Було розроблено таблицю, яка унаочнює синергетичний зв'язок між фундаментальними характеристиками адаптації. Особливу увагу приділено механізмам внутрішньої саморегуляції: системі забезпечення якості, стратегічному плануванню, децентралізованому управлінню, розвитку організаційної культури. Зроблено висновок про необхідність комплексного та інтегрованого підходу до трансформації освіти дорослих та вищої освіти, що ґрунтується на поєднанні вказаних характеристик і ефективності управлінських процесів.

Ключові слова: синергетичний підхід, адаптація освіти, освіта дорослих, вища освіта, гнучкість, академічна мобільність, освітня інноваційність, відкритість, стійкість.

Olga Melnychenko
Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Educology and Psychological-Pedagogical Sciences
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Anna Kysil
Student
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

ADAPTATION OF ADULT EDUCATION AND HIGHER EDUCATION IN UKRAINE TO MODERN SOCIAL AND POLITICAL CHALLENGES

Summary. The article explores the conceptual framework of education system adaptation in the context of constant socio-political, technological, and global transformations. Authors apply a synergetic perspective, conceptualizing higher education institutions (HEIs) as complex adaptive systems capable of self-organization, openness, and resilience. The article identifies five fundamental characteristics that underpin institutional adaptivity: flexibility, mobility, innovativeness, openness, and resilience. Each characteristic is defined and elaborated using interdisciplinary academic sources and international frameworks such as UNESCO, OECD, and ISO. Authors examine how these characteristics interact with each other (synergy), strengthening each other and fostering systemic responsiveness to change. A table was developed that illustrates the synergistic relationship between fundamental characteristics. Analysis of the table leads to the conclusion that none of the characteristics alone ensures complete adaptation. The article highlights that adaptability is not achieved by the presence of isolated features but through their integration within a culture of internal self-regulation and strategic development. Particular attention is paid to internal self-regulation mechanisms: quality assurance system, strategic planning, decentralized management, and organizational culture development. The synergetic paradigm in this article indicates that a system is capable of self-tuning and self-development when conditions for the free flow of information are ensured, decision-making remains variable, and both negative and positive feedback loops are active. Authors highlight that the university that mastered self-regulation transformed into a true "learning organization.". Also, it is important to mention that internal self-regulation mechanisms must be complemented and aligned with external requirements and regulations. The conclusion is made about the need for a comprehensive and integrated approach to the transformation of adult education and higher education, based on a combination of the above characteristics and effective management processes.

Keywords: synergistic approach, adaptation of education, adult education, higher education, flexibility, academic mobility, educational innovation, openness, sustainability.

Постановка проблеми. У контексті зростаючої складності соціально-політичних, економічних, безпекових та технологічних трансформацій, що дедалі активніше впливають на функціонування системи освіти, особливої актуальності набуває питання її адаптивності. Сучасні виклики – зокрема пандемічні кризи, повномасштабна війна в Україні, процеси

[1] ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5297-9551

© Мельниченко О.В., Кисіль А.О., 2025

цифрової трансформації, демографічні зрушення та міжнародна конкуренція – ставлять заклади вищої освіти перед необхідністю не лише оперативного реагування, але й прогнозування. У цьому контексті адаптація постає не як епізодична реакція на зміни, а як перманентний, системно впорядкований процес оновлення цілей, структур, практик та управлінських моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одним з головних методологічних підходів дослідження сучасної освіти є синергетичний, який інтегрує всі знання про освіту та широко використовує методи дослідження природознавчих та точних наук. Синергетика – це міждисциплінарний напрям науки, який пояснює освіту та самоорганізацію моделей і структур у відкритих системах, що далекі від рівноваги. Синергетичний підхід дозволяє розглядати сучасну сферу освіти як синергетичну систему, тобто як взаємодію і співпрацю всіх відкритих систем, що існують у суспільстві, зокрема й освіту [4]. Проблематика синергетики й синергетичного підходу цікавила багатьох дослідників, зокрема, філософів і педагогів, серед яких: В. Андрущенко, О. Вознюк, Н. Гузій, О. Огнев'юк, С. Сисоева, В. Лутай, О. Мельниченко, В. Кремень, Н. Сегеда, Л. Ткаченко та ін.

Адаптація системи освіти дорослих та вищої освіти означає її здатність трансформуватися під впливом змін, забезпечуючи збереження своїх основних функцій – освітньої, наукової, соціокультурної – та підвищення якості результатів. Важливо підкреслити, що адаптація цих систем освіти має характер безперервного процесу. Зовнішнє середовище сучасних університетів характеризується динамічністю: демографічні зміни (коливання кількості абітурієнтів), швидкий науково-технологічний прогрес, зміна вимог ринку праці до компетентностей випускників, міжнародна конкуренція та інтеграція (інтернаціоналізація освіти) – усе це вимагає від закладів вищої освіти гнучкого реагування. Внутрішні зміни – оновлення змісту освіти, поява нових спеціальностей, розвиток педагогічних технологій, необхідність підвищення якості освітніх послуг – теж постійно спонукають систему до перебудови і ставить питання розвитку освіти дорослих. Питанням адаптації освіти займались такі вчені: Д. Атланов, Г. Балл, В. Грищенко, Ху Жунсі, В. Зубченко, А. Маклаков, Е. Маркарян, Ф. Меєрсон, І. Микитюк, О. Мороз, Ж. Піаже, В. Платонов, та інші.

Незважаючи на зростаючу кількість досліджень, присвячених модернізації освітніх систем, у науковому обігу все ще бракує цілісного уявлення про адаптаційний потенціал системи освіти дорослих та вищої освіти зокрема, що інтегрує їх внутрішні та зовнішні характеристики.

Мета статті. Головною метою статті є аналіз фундаментальних характеристик процесу адаптації системи освіти дорослих та вищої освіти в умовах глобальних змін, з акцентом на їхню взаємодію, синергію та роль у забезпеченні життєздатності закладу вищої освіти. Також ставиться завдання розкрити внутрішні механізми саморегуляції, що перетворюють ці характеристики з декларативних принципів на реальні інструменти розвитку.

Виклад основного матеріалу. Процес адаптації системи освіти дорослих та вищої освіти слід розглядати з позицій синергетичного підходу як явище самоорганізації складної динамічної системи. Синергетика трактує систему як відкриту, нелінійну, здатну до саморозвитку структуру, в якій внутрішні фактори та флуктуації можуть підсилюватись для генерування нової впорядкованості. Такі системи далекі від стану рівноваги і характеризуються нелінійністю, тобто їхній розвиток не є прямолінійним або повністю передбачуваним – можливі біфуркації (розгалуження шляхів розвитку) та емерджентні ефекти, коли ціле набуває нових властивостей, не зводячись до суми компонентів [6].

У контексті саме освітніх систем синергетичний підхід акцентує, що освітні організації мають властивості відкритих нерівноважних систем, подібно до природних. Ключовими ознаками таких систем можна визначити наступне: гнучкість, мобільність, інноваційність, відкритість та стійкість закладу, що забезпечує адаптаційний потенціал вищої освіти. Ці ознаки перебувають у взаємозв'язку і взаємному підсиленні, тобто синергії, утворюючи концептуальну рамку адаптаційного процесу [1].

У міждисциплінарному вимірі гнучкість можна трактувати як багатовимірну здатність системи (організації, процесу, індивіда) ефективно змінювати свої ресурси, структури й поведінку у відповідь на непередбачувані чи швидкі зовнішні та внутрішні коливання, зберігаючи цілісність і досягаючи нових можливостей для розвитку або конкурентної переваги. [9]. З погляду освітніх наук існує декілька підходів до визначення терміну гнучкість. OECD пропонує визначення гнучкості в такому терміні як Curriculum flexibility «Гнучкість навчальної програми» тобто здатність шкіл і викладачів адаптивно змінювати навчальний зміст, цілі, педагогічні методи, методи оцінювання й час навчання, беручи на себе певну автономію в проєктуванні та реалізації навчальних програм [15]. У дизайні освітнього курсу гнучкість – це багатовимірне поняття, що охоплює час, місце, темп, зміст і педагогіку, розміщуючи автономію студента в центрі навчального процесу [8]. і також академічні стандарти якості. Науковці Університету Орегону (Сполучені штати Америки), роблять наголос на те, що під гнучкістю розуміється ступінь і способи, в яких елементи структури курсу допускають варіативність студентської взаємодії (дедлайни, відвідування, способи доступу та участі) [19].

У педагогічному контексті гнучкість також проявляється через запровадження різноманітних форм навчання: дистанційного та змішаного навчання, відкритої освіти, модульних програм, індивідуальних навчальних траєкторій тощо. Гнучкі підходи тісно пов'язані з орієнтацією на студента: вони дозволяють врахувати різні потреби і стилі навчання, сприяють розвитку творчого та критичного мислення [17].

Пандемія COVID-19, яка офіційно була оголошена ВООЗ 11 березня 2020 року, а потім Повномасштабне вторгнення росії проти України, яке почалось 24 лютого 2022 року продемонстрували, що університети з гнучкими підходами (здатні швидко перейти на дистанційні технології, змі-

нити розклад, запровадити нові форми оцінювання) були більш успішними у забезпеченні безперервності освітнього процесу. Гнучкість стратегій розвитку закладу визначає його довгострокову стійкість: здатність перебудуватися сьогодні закладає основу для інституційної резильєнтності (стійкості) в майбутньому. Гнучка система здатна швидко переналаштовуватися, освоювати нові практики і тим самим забезпечувати безперервний розвиток навіть в умовах турбулентності [17].

У контексті вищої освіти термін мобільність насамперед розуміється як академічна мобільність. За Законом України «Про вищу освіту» академічна мобільність – це «можливість учасників освітнього процесу (студентів, викладачів, дослідників) навчатися, викладати, стажуватися чи провадити наукову діяльність в іншому закладі вищої освіти або науковій установі, в Україні чи за кордоном» [2]; За визначенням UNESCO академічна мобільність це – «фізичне або віртуальне переміщення осіб за межі власної країни з метою навчання, викладання чи дослідження» [7]; OECD пропонує трактувати академічну мобільність таким чином: «рух студентів через кордони для здобуття вищої освіти» [12].

Академічна мобільність тісно пов'язана з такими поняттями, як визнання кваліфікацій та забезпечення якості освіти на міжнародному рівні. У 2019 році була прийнята Глобальна конвенція UNESCO про визнання кваліфікацій вищої освіти, покликана усунути бар'єри для академічної та професійної мобільності через гармонізацію підходів до визнання дипломів. Це свідчить про те, що мобільність розглядається міжнародною спільнотою як один з ключових показників відкритості та інтегрованості освітніх систем [20]. Завдяки академічній мобільності вища освіта стає глобально взаємопов'язаною: знання і таланти циркулюють між країнами, формується міжнародний ринок освітніх послуг. Для окремого ж університету готовність підтримувати мобільність (через партнерство, спільні програми, систему перезарахування кредитів тощо) свідчить про його гнучкість та відкритість до зовнішнього світу, що, у кінцевому рахунку, підсилює адаптивність цього університету в умовах глобальних змін.

Характеристика яка відображає здатність системи освіти дорослих та вищої освіти генерувати, впроваджувати та поширювати нові освітні ідеї, методи, технології тощо – це інноваційність. У цьому контексті ми маємо говорити саме про освітні інновації, які впроваджуються закладами. Міністерство освіти та науки трактує освітню інновацію як «створені вперше або вдосконалені освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи та їх компоненти, спрямовані на істотне поліпшення результатів освітньої діяльності» [5]. В документі «Стратегія розвитку інноваційної діяльності до 2030 р.» інновації розглядають як «комплексні зміни на рівні політик, управління та культури закладу освіти» [18]. OECD Measuring Innovation in Education 2023 визначає інновації з процесуально-функціональної точки зору: «Інновація — це керований цикл: ідея → експеримент → упровадження → оцінювання → дифузія; обов'язковий елемент — намір поліпшити якість/рівність освіти» [13].

Інноваційність проявляється як на рівні навчальних технологій і методик (педагогічні інновації, нові формати навчання, цифрові платформи), так і на рівні управління закладом (інновації в менеджменті, фінансуванні, організації навчального процесу) та наукових досліджень (нові напрямки, міждисциплінарні проєкти тощо). Але, слід зауважити, що інновації - це не тільки про створення чогось нового, але і про переосмислення старого, використання старого змісту у новій формі для суттєвого покращення освітньої діяльності.

Запровадження інноваційних освітніх моделей дозволяє закладам залишатися актуальними та конкурентоспроможними – йдеться про модульне та компетентнісне навчання, мікрокреденціали, спільні програми з індустрією, використання штучного інтелекту в освіті тощо. Як зазначається в матеріалах WHEC 2022 (Світової конференції з вищої освіти UNESCO), сучасна парадигма передбачає перехід до різноманітності освітніх траєкторій та визнання інноваційних форм навчання – формальної, неформальної, інформальної – з наданням їм офіційного статусу. Це означає, що система стимулює інновації, коли готова оцінювати і визнавати результати навчання, отримані нетрадиційним шляхом (онлайн-курси, відкрите навчання, професійний досвід тощо) [20]. Такий підхід буде сприятиме розвитку освіти дорослих в Україні.

У період стрімкого розвитку технологій (цифрова трансформація та ера «Освіти 4.0») інноваційність навчальних програм і методів стає необхідною для відповідності новим компетентнісним вимогам. Наприклад, у відповідь на виклики пандемії багато ЗВО продемонстрували інноваційність, перейшовши на масове використання онлайн-освіти, розробивши нові підходи до оцінювання, застосувавши адаптивні навчальні платформи. Ці вимушені нововведення у подальшому еволюціонують у довгострокові зміни освітньої моделі [17].

Інноваційний заклад – це не лише той, що впроваджує нові технології, але й той, що культивує інноваційну культуру: підтримує дослідницький пошук, толерантно ставиться до експериментів і навіть до можливих помилок заради навчання, заохочує персонал до підвищення кваліфікації і професійного розвитку. Всесвітній конференції ЮНЕСКО з освіти для сталого розвитку, сучасна освіта покликана перейти від педагогіки репродуктивного запам'ятовування до педагогіки відкриття і творчості, що підкреслює критичну роль інновацій у розвитку людського потенціалу [20].

Під відкритістю системи освіти дорослих та вищої освіти розуміють відображення ступені її інтегрованості у ширший соціокультурний простір і готовність до обміну з ним. Відкритість проявляється у декількох вимірах:

– Відкритість щодо суспільства: університет як «відкрита система» активно взаємодіє з суспільством – реагує на потреби ринку праці, співпрацює з громадами та бізнесом, реалізує принцип соціальної відповідальності. Наприклад, ЗВО беруть участь у регіональному розви-

тку, проводять спільні з підприємствами дослідження, пропонують освітні програми для різних вікових груп протягом життя (lifelong learning). У відкритому університеті зацікавлені сторони (стейкхолдери) – студенти, роботодавці, випускники, місцева влада – мають канали впливу на освітню політику закладу (через наглядові ради, опитування, партнерські програми). Така залученість підвищує адаптивність, оскільки ЗВО отримує постійний зворотний зв'язок і може оперативно коригувати свою стратегію підготовки фахівців [6].

– Відкритість знань: це рух за відкритий доступ до наукової інформації та освітніх ресурсів. Поширення практик відкритої науки (open science) та відкритих освітніх ресурсів (OER) робить університетські знання доступнішими глобально. Відкриті публікації, репозиторії, масові відкриті онлайн-курси (MOOC) – все це дозволяє знанням вільно циркулювати, а отже сприяє інноваціям і взаємному навчанню систем. Заклади, що підтримують відкритість знань, як правило, більш гнучко інтегровані в міжнародну наукову мережу, що посилює їх адаптивність через запозичення кращих практик [20].

– Академічна відкритість та свобода: це внутрішній аспект – політика академічних свобод, відкритий дискурс, мультикультурність університетського середовища. Відкритий до різноманітності заклад спроможний більш творчо вирішувати проблеми. UNESCO серед принципів майбутнього розвитку освіти називає «академічну свободу та участь усіх зацікавлених сторін» як один із ключових – що по суті є про відкритість до думок і активне залучення спільноти до управління освітою [20].

Відкритість безпосередньо підсилює інші характеристики адаптивності. Так, вже згадана академічна мобільність є й проявом, і наслідком відкритості: чим більш відкрита система, тим більше студентів і викладачів приїздять/виїздять, відбувається обмін програмами та освітніми практиками. Відкритість стимулює і інноваційність, оскільки вільний потік ідей між різними середовищами генерує нові рішення. Відкритість до глобального простору проявляється через інтернаціоналізацію, академічну мобільність, участь у міжнародних рейтингах і ініціативах. UNESCO Recommendation on Open Science робить відкритість обов'язковим принципом сталого розвитку науки й освіти.

У межах синергетичного бачення відкритість – це умова самоорганізації системи. Тільки відкриті системи здатні обмінюватися "речовиною, енергією та інформацією" із середовищем і завдяки цьому підтримувати динамічну рівновагу та розвиток. Організація є відкритою самостабілізуючою системою, що постійно прагне збалансувати внутрішні можливості з впливами середовища для збереження стійкого стану. Це означає: університет виживає і процвітає, якщо він вбирає зовнішні сигнали (нові вимоги, знання, виклики) і адекватно на них відповідає, коригуючи свою внутрішню структуру. Закритість, ізоляція від зовнішніх впливів призводить до застою і втрати релевантності освіти [6].

Міжнародна організація з стандартизації (ISO) трактує стійкість або ж резилієнтністю як динамічний процес і результат здатності системи, організації або індивіда поглинати впливи, адаптуватися до змін і зберігати/відновлювати функціональність, перетворюючи виклики на можливості розвитку [14].

В науковій літературі можна зустріти різні визначення резильєнтності освітніх систем. Одне з прикладних визначень сформульовано у дослідженні про стратегії після COVID-19: «Стійкість – це здатність пристосуватися до раптових змін і стресових факторів»[10]. EDUCAUSE пропонує таке визначення стійкості «Спроможність університету передбачати, реагувати й пристосовуватися до швидких змін, мінімізуючи наслідки та максимізуючи можливості» [11]. Українські дослідники Куклін О., Азьмук Н., Дернова І. трактують це визначення наступним чином; «Резильєнтність вищої освіти – це запас міцності системи, що забезпечує академічну безперервність й структурну цілісність під час воєнних і соціально-економічних шоків» [3].

Резильєнтний університет не просто повертається до колишнього стану після кризи, а засвоює уроки і вдосконалюється. У звітах міжнародних організацій наголошується, що стійка освітня система здатна трансформуватися, стикаючись з труднощами, шукаючи шляхи підвищення якості та доступності освіти навіть в умовах потрясінь [17]. Стійкість є колективним результатом дії всіх інших фундаментальних характеристик: вона виникає із синергії гнучкості, інноваційності, відкритості та взаємодії із зовнішнім середовищем. Цю думку підтверджує позиція UNESCO, що для підвищення загальної стійкості і конкурентоспроможності суспільства в цілому вища освіта має забезпечувати одночасно інклюзивність, інноваційність та згуртованість громадян [20].

Стійкість – це своєрідний індикатор успішної адаптації: якщо всі інші характеристики (гнучкість, мобільність, інноваційність, відкритість) розвинені і працюють синергетично, то система стає резильєнтною до будь-яких викликів. У довгостроковій перспективі підвищення стійкості освіти дорослих та вищої освіти пов'язане з реалізацією концепції сталого розвитку: університети впроваджують стратегії сталості (економічної, екологічної, соціальної), що допомагає їм краще витримувати зовнішні кризи.

Розглянуті вище п'ять характеристик не діють ізольовано – навпаки, ефективність адаптації визначається їх взаємодією та підсиленням одна одної. Синергетичний ефект проявляється у тому, що поєднання кількох рис дає якісно новий результат у здатності системи вищої освіти реагувати на виклики. В наведеній нижче таблиці 1 відображено взаємозв'язки між ключовими характеристиками адаптації:

Аналізуючи таблицю можна зробити висновок, що жодна з характеристик не забезпечує повноцінної адаптації окремо. Лише поєднання гнучкості, мобільності, інноваційності, відкритості та стійкості у відповідному організаційно-культурному середовищі дає змогу закладу вищої освіти ефективно еволюціонувати. Це узгоджується з принципами синергетики: цілісність системи має властивості, яких не мають окремі частини.

Таблиця 1

Взаємозв'язок між фундаментальними характеристиками адаптації та їх синергія

Характеристики	Взаємозв'язок і синергетичний ефект
Гнучкість + Інноваційність	Гнучка система створює простір для експериментів та творчості, полегшуючи впровадження інновацій. Натомість інновації надають нові інструменти для підвищення гнучкості. Наприклад: гнучкі навчальні плани дозволяють швидко інтегрувати інноваційні курси.
Гнучкість + Стійкість	Гнучкі підходи до управління змінами формують "подушку безпеки" на випадок криз, посилюючи інституційну стійкість. Доведено, що проактивна гнучкість у період змін підвищує довгострокову резильентність закладу.
Мобільність + Відкритість	Відкрита до співпраці система сприяє академічній мобільності (менше бюрократичних бар'єрів, більше партнерства). Збільшення мобільності, своєю чергою, ще більше відкриває систему для зовнішніх ідей і культур, роблячи її глобально інтегрованою .
Мобільність + Інноваційність	Академічна мобільність приносить різноманітність досвіду і знань, що стимулює інновації (нові методики, спільні дослідження). Інноваційні університети, у свою чергу, приваблюють більше міжнародних партнерів, підсилюючи мобільність.
Відкритість + Інноваційність	Відкрите академічне середовище (вільний обмін ідеями, залучення зовнішніх експертів) слугує каталізатором інновацій. Спільні дослідження і проєкти народжуються саме в умовах відкритості та довіри між інституціями.
Відкритість + Стійкість	Відкритість до суспільства і партнерів забезпечує підтримку в кризових ситуаціях (спільнота, випускники, донори допомагають університету відновитися). Також прозорість і підзвітність (елементи відкритості) підвищують довіру, що сприяє стабільності.
Інноваційність + Стійкість	Новаторські підходи дозволяють знаходити ефективні рішення для подолання викликів, тим самим збільшуючи стійкість системи. Наприклад: впровадження технологій дистанційного навчання створило резерв для продовження роботи університетів під час пандемії.
Усі п'ять разом	*Комплексний ефект:* коли всі характеристики розвинуті збалансовано, освітня система набуває високої адаптивної спроможності. Вона одночасно гнучка в оперативних змінах, відкрита до нового, вміє навчатися з досвіду інших (мобільність), генерує власні інновації та зберігає стійкість перед стресами. Це і є цілісний результат синергії, коли система здатна не тільки реагувати на зміни, а й проактивно їх формувати, залишаючись життєздатною та успішною у довгостроковій перспективі.

Джерело: складено авторами

Поняття саморегуляції у контексті організації близьке до поняття самоорганізації в синергетиці. Як вже зазначалося, університет можна розглядати як відкриту самостабілізуючу систему, що прагне балансу між внутрішніми ресурсами та зовнішніми вимогами. Саморегуляція означає, що всередині закладу вибудовані процеси моніторингу, оцінювання і коригування діяльності без постійного примусового втручання ззовні. До таких механізмів належать:

Внутрішня система забезпечення якості освіти: регулярний аналіз успішності студентів, зворотний зв'язок від них щодо курсів, атестація викладачів, внутрішній аудит освітніх програм. Це дозволяє виявляти проблеми і оперативно їх виправляти, не чекаючи зовнішніх перевірок. Тенденція переходу від контролю якості "на вході" (ресурси, програми) до контролю "на виході" (результати навчання) саме і є свідченням посилення ролі процесів саморегуляції в університетах [20].

Стратегічне планування та менеджмент змін: наявність у ЗВО чіткого бачення місії і довгострокових цілей, а також планів їх досягнення, які регулярно переглядаються. Стратегічний план розвитку сучасного університету обов'язково враховує фактори невизначеності і передбачає сценарії гнучкого коригування. Експерти з управління освітою наголошують: вищі навчальні заклади повинні бути гнучкими і готовими коригувати стратегічні цілі у відповідь на зміну обставин». Це означає, що стратегічний розвиток планується не як фіксований курс, а як адаптивна стратегія з механізмами зворотного зв'язку (моніторинг показників KPI, регулярний SWOT-аналіз і перегляд пріоритетів). Наприклад, якщо через демографічний спад зменшується набір студентів, адаптивний університет швидко перепрофілює програми, активніше залучить іноземних студентів чи розширить пропозицію для дорослих слухачів – і все це має бути закладено у можливі сценарії стратегічного плану [10].

Децентралізоване управління та участь колективу: елемент внутрішньої саморегуляції полягає у тому, що прийняття рішень делегується на рівень факультетів, кафедр, окремих підрозділів, залучаються представники студентства, викладачів до керівних рад. Така модель «distributed leadership» підвищує гнучкість і швидкість реагування, а також формує у членів колективу почуття співвідповідальності за адаптаційні зміни. Як зазначається, залучення стейкхолдерів до процесу планування і прийняття рішень – критично важливе для успішної реалізації стратегічних цілей, оскільки забезпечує спільне бачення та підтримку змін [10].

Культура навчання і вдосконалення: внутрішній механізм, який часто є неформальним, але дуже впливовим. Якщо в університеті культивується середовище, де помилки розглядаються як досвід, де персонал і студенти постійно навчаються новому (через тренінги, семінари, обмін досвідом), то такий заклад набуває властивості самоналагоджуваної системи. Він сам визначає зони росту і працює над ними, не чекаючи, поки конкурентний тиск чи зовнішні

рейтинги змусять це робити. Культура якості і інновацій, внутрішня мотивація до розвитку – ось що лежить в основі істинної саморегуляції.

Висновки. Процес адаптації освіти дорослих та вищої освіти слід розглядати як динамічну та цілісну відповідь на багатовекторні зовнішні виклики, що базується на принципах відкритості, саморегуляції, складності та синергетичної взаємодії. Застосування синергетичного підходу дозволяє осмислити освіту дорослих та вищу освіту як комплексну адаптивну систему, спроможну до самоорганізації, внутрішнього розвитку та стратегічної трансформації. У ході дослідження обґрунтовано п'ять ключових фундаментальних характеристик, що формують адаптаційний потенціал системи вищої освіти: гнучкість, мобільність, інноваційність, відкритість і стійкість (резильєнтність). Кожна з цих характеристик має міждисциплінарну природу та множинні прояви на інституційному, організаційному та педагогічному рівнях. Адаптивність освіти дорослих та вищої освіти не може бути забезпечена внаслідок наявності однієї або кількох ізольованих характеристик. Лише їх взаємопов'язане функціонування та посилення одне одного створює синергетичний ефект, який забезпечує стійку трансформацію освітньої системи.

Список літератури:

1. Бондар В. І., Макаренко І. Є. Синергетична парадигма та особливості її реалізації в освіті й педагогічному менеджменті. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2019. № 3. С. 12–19.
2. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII (ред. 01.06.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18 (дата звернення: 21.06.2025).
3. Куклін О. В., Азьмук Н. А., Дернова І. А. Резильєнтність національної системи вищої освіти: оцінка, напрямки посилення. *Проблеми економіки*. 2023. № 2(56). С. 63–73.
4. Мельниченко О. Розвиток штучного інтелекту у сфері освіти: освітологічний аспект. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2025. Вип. 82(1). С. 34–45. DOI: https://doi.org/10.28925/1609-8595.2025.1.3
5. Міністерство освіти і науки України. Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти : Наказ від 12.05.2023 р. № 552. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1155-23 (дата звернення: 17.06.2025).
6. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2013. 175 с.
7. Academic mobility in higher education / UNESCO Digital Library. Paris, 2022.
8. Barua L., Lockee B. B. A review of strategies to incorporate flexibility in higher-education course designs. *Discover Education*. 2024. Vol. 3. Article 127. DOI: https://doi.org/10.1007/s44217-024-00213-8
9. Desalegn E. G., Coelho M. J., Gomes J. F. et al. Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: a systematic review. *Future Business Journal*. 2024. Vol. 10. Article 117. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6
10. Developing strategic goals for higher education – United Ceres College: Quality & future-ready education. URL: https://www.unitedceres.edu (дата звернення: 21.06.2025).
11. EDUCAUSE Institutional Resilience Task Force. 2024 EDUCAUSE Top 10: Institutional Resilience // EDUCAUSE Review. 2023. URL: https://er.educause.edu/articles/2023/10/2024-educause-top-10-institutional-resilience (дата звернення: 21.06.2025).
12. HEInnovate / European Commission, OECD. URL: https://heinnovate.eu (дата звернення: 21.06.2025).
13. Innovation in Education Theory. OSF Preprints, 2024. URL: https://osf.io/rsqym/ (дата звернення: 17.06.2025).
14. International Organization for Standardization. ISO 22316:2017. Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes. Geneva, 2017.
15. OECD. Curriculum Flexibility and Autonomy: Promoting a Thriving Learning Environment. Paris : OECD Publishing, 2024. 191 p. DOI: https://doi.org/10.1787/eccbbac2-en
16. OECD. Sparking innovation in STEM education with technology and collaboration: A case study of the HP Catalyst Initiative (Education Working Paper No. 91). URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2795/17stattyadykan.pdf (дата звернення: 21.06.2025).
17. Rasli A., Tee M., Lai Y. L., Tiu Z. C., Soon E. H. Post-COVID-19 strategies for higher-education institutions in dealing with unknown and uncertainties. *Frontiers in Education*. 2022. Vol. 7. Article 992063. DOI: https://doi.org/10.3389/feduc.2022.992063
18. Strategy for the Development of the Sphere of Innovation Activity until 2030 : Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 10.07.2019 No. 526-r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80 (дата звернення: 21.06.2025).
19. Teaching Support and Innovation. "Flexibility" in policy & practice: Resource for UO instructors. University of Oregon, 2023. URL: https://teaching.uoregon.edu/flexibility-policy-practice (дата звернення: 14.06.2025).
20. Wang L. The future of higher education: Takeaways from 2022's World Higher Education Conference. UNESCO Bangkok, 2022. URL: https://bangkok.unesco.org/content/future-higher-education-takeaways-unesco-world-higher-education-conference-2022-whec (дата звернення: 14.06.2025).

References:

1. Academic mobility in higher education. (2022). *UNESCO Digital Library*. Paris, France.
2. Barua, L., & Lockee, B. B. (2024). A review of strategies to incorporate flexibility in higher-education course designs. *Discover Education, 3*, Article 127. DOI: https://doi.org/10.1007/s44217-024-00213-8
3. Bondar, V. I., & Makarenko, I. Ye. (2019). Synerhetychna paradyhma ta osoblyvosti yii realizatsii v osviti i pedahohichnomu menedzhmenti [The synergetic paradigm and its implementation in education and pedagogical management]. *Pedahohichni nauky: Teoriia ta praktyka, 3*, 12–19.
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019, July 10). *Strategy for the development of the sphere of innovation activity until 2030* (Order No. 526-r). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80

5. Desalegn, E. G., Coelho, M. J., Gomes, J. F., & Azevedo, A. P. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. *Future Business Journal, 10*, Article 117. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6
6. Developing strategic goals for higher education – United Ceres College: Quality & future-ready education. (n.d.). United Ceres College. Retrieved June 21, 2025, from https://www.unitedceres.edu
7. EDUCAUSE Institutional Resilience Task Force. (2023). *2024 EDUCAUSE top 10: Institutional resilience*. EDUCAUSE Review. Available at: https://er.educause.edu/articles/2023/10/2024-educause-top-10-institutional-resilience
8. European Commission & OECD. (n.d.). *HEInnovate* [Web portal]. Retrieved June 21, 2025, from https://heinnovate.eu
9. Innovation in education theory. (2024). *OSF Preprints*. Available at: https://osf.io/rsqym/
10. International Organization for Standardization. (2017). *ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes*. ISO.
11. Kuklin, O. V., Azmuk, N. A., & Dernova, I. A. (2023). Rezylientnist natsionalnoi systemy vyshchoi osvity: Otsinka ta napriamky posylennia [Resilience of the national higher-education system: Assessment and strengthening directions]. *Problemy Ekonomiky, 2*(56), 63 – 73.
12. Melnychenko, O. (2025). Rozvytok shtuchnoho intelektu u sferi osvity: Osvitolohichnyi aspekt [Development of artificial intelligence in education: An educological aspect]. *Neperervna profesijna osvita: Teoriia i praktyka, 82*(1), 34–45. DOI: https://doi.org/10.28925/1609-8595.2025.1.3
13. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2023, May 12). *Order No. 552 "On approval of the procedure for innovation activity in education"*. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1155-23
14. OECD. (2024). *Curriculum flexibility and autonomy: Promoting a thriving learning environment*. DOI: https://doi.org/10.1787/eccbbac2-en
15. OECD. (n.d.). *Sparking innovation in STEM education with technology and collaboration: A case study of the HP Catalyst Initiative* (Education Working Paper No. 91). Retrieved June 21, 2025, from https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2795/17stattyadykan.pdf
16. Rasli, A., Tee, M., Lai, Y. L., Tiu, Z. C., & Soon, E. H. (2022). Post-COVID-19 strategies for higher-education institutions in dealing with unknown and uncertainties. *Frontiers in Education, 7*, Article 992063. DOI: https://doi.org/10.3389/feduc.2022.992063
17. Svydruk, I. I., Myronov, Yu. B., & Kundytskyi, O. O. (2013). *Teoriia orhanizatsii* [Theory of organization] (Textbook). Novyi Svit-2000.
18. Teaching Support and Innovation. (2023). *"Flexibility" in policy & practice: Resource for UO instructors*. University of Oregon. Available at: https://teaching.uoregon.edu/flexibility-policy-practice
19. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014, July 1). *Law of Ukraine "On higher education" No. 1556-VII* (Version of 01.06.2025). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18
20. Wang, L. (2022, November 21). *The future of higher education: Takeaways from 2022's World Higher Education Conference*. UNESCO Bangkok. Available at: https://bangkok.unesco.org/content/future-higher-education-takeaways-unesco-world-higher-education-conference-2022-whec