

DOI: <https://doi.org/10.32353/acfs.11.2025.01>
UDC 343.98 (477)

Nataliia Filipenko

Doctor of Law, Professor, Professor of the Law Department of National Aerospace University of National Aerospace University – “Kharkiv Aviation Institute” NAU “KhAI”, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9469-3650>
e-mail: n.filipenko@khai.edu

Aleksandar Ivanović

Doctor of Science, regular university professor, adviser, Police Administration of Montenegro,
e-mail: ialeksandar@t-com-me

Освітні інновації під час війни: роль керівника закладу вищої освіти у модифікації системи



Nataliia Filipenko



Aleksandar Ivanović

У статті розглядається роль керівника закладу вищої освіти у впровадженні освітніх інновацій в умовах війни. Визначено основні виклики, з якими стикається освітня система, зокрема руйнування інфраструктури, необхідність цифровізації навчального процесу, психологічна підтримка студентів і викладачів та залучення міжнародних ресурсів. Проаналізовано інноваційні управлінські підходи, що дозволяють адаптувати освітній процес до кризових умов, включаючи цифрове управління, інтерактивні методики навчання, гейміфікацію освітніх програм, стратегічне планування та розширення міжнародної співпраці. Висвітлено механізми інтеграції технологій у навчальні процеси, роль керівника як лідера змін, а також перспективи подальшої модернізації освітньої системи. Метою статті дослідження інноваційної діяльності керівника закладу вищої освіти, що відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності освітнього процесу, адаптації до сучасних викликів та формуванні конкурентоспроможної освітньої системи. Керівник закладу вищої освіти має не лише виконувати адміністративні функції, а й бути стратегом змін, здатним впроваджувати передові управлінські технології, цифрові рішення та гнучкі моделі навчання. Інноваційні управлінські моделі включають гнучкі стратегії самоврядування закладу, де керівник не просто контролює виконання регламентів, а створює умови для інтеграції передових методик, стратегічного прогнозування та використання альтернативних форм фінансування.

Ключові слова: освітні інновації, керівник закладу вищої освіти, цифровізація освіти, управління освітою, кризове управління, дистанційне навчання, гейміфікація, міжнародна співпраця, адаптація освіти, стратегічне планування, модернізація освітньої системи, інтеграція технологій, воєнні виклики, інноваційне управління.

Постановка наукової проблеми. Інноваційна діяльність є фундаментальним аспектом людської культури, оскільки вона забезпечує динаміку суспільного розвитку, адаптацію до змін та постійне вдосконалення життєвих процесів. Вона охоплює широкий спектр сфер – від технологій і науки до мистецтва та соціальних практик, впливаючи на всі аспекти життя людини. Інновації є не лише способом оптимізації існуючих методів і підходів, а й інструментом формування нових моделей мислення, комунікації та співпраці.

Завдяки активному впровадженню нових ідей суспільство отримує можливість не лише вирішувати поточні проблеми, але й передбачати майбутні виклики, створюючи стратегії розвитку, що враховують глобальні тенденції. Цей процес сприяє більшій інтеграції людей у соціальну, економічну та культурну сфери, розширюючи їхні можливості для самореалізації та творчого пошуку.

Метою статті дослідження інноваційної діяльності керівника закладу вищої освіти, що відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності освітнього процесу, адаптації до сучасних викликів та формуванні конкурентоспроможної освітньої системи. Керівник закладу вищої освіти

FUNDING

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

DISCLAIMER

The funder had no role in the study design, data collection and analysis, decision to publish, or preparation of the manuscript.

CONTRIBUTORS

The authors contributed solely to the intellectual discussion underlying this paper, case-law exploration, writing and editing, and accept responsibility for the content and interpretation.

DECLARATION OF COMPETING INTEREST

The author declare that they have no conflict of interest.



Nataliia FILIPENKO,
Aleksandar IVANOVIĆ

EDUCATIONAL INNOVATIONS DURING THE WAR: THE ROLE OF THE HEAD OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN MODIFYING THE SYSTEM

This article provides a comprehensive analysis of the role of higher education institution leaders in driving educational innovations during wartime, emphasizing their strategic importance in maintaining academic stability and fostering adaptation to crisis conditions. The study explores the multifaceted challenges faced by the educational system, including the large-scale destruction of infrastructure, disruptions in the learning environment, the urgent need for digital transformation, and the psychological toll on students and faculty. Additionally, it examines the critical role of international collaboration in sustaining academic activities and ensuring access to global educational resources.

Recognizing the leadership imperative in times of crisis, the article delves into innovative management approaches that facilitate the transformation of higher education institutions to align with evolving societal needs. Key areas of innovation include the implementation of digital administration systems to streamline operational efficiency, the integration of interactive learning methodologies to enhance student engagement, and the gamification of academic programs to foster motivation and knowledge retention. Furthermore, strategic planning emerges as a fundamental tool in crisis management, enabling leaders to develop adaptive frameworks that support institutional resilience.

The discussion also underscores the necessity of expanding international cooperation, leveraging partnerships with global academic networks to secure funding, share best practices, and facilitate cross-border educational exchange programs. A focal point of the study is the evolving role of higher education leaders as agents of change, driving the modernization of academic policies, curricula, and technological infrastructures to meet contemporary educational demands. Through the synthesis of innovative strategies and leadership-driven initiatives, the article presents a roadmap for

Освітні інновації під час війни: роль керівника
закладу вищої освіти у модифікації системи

ти має не лише виконувати адміністративні функції, а й бути стратегом змін, здатним впроваджувати передові управлінські технології, цифрові рішення та гнучкі моделі навчання. Інноваційні управлінські моделі включають гнучкі стратегії самоврядування закладу, де керівник не просто контролює виконання регламентів, а створює умови для інтеграції передових методик, стратегічного прогнозування та використання альтернативних форм фінансування.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Розгляд ролі керівника закладу вищої освіти у впровадженні освітніх інновацій, у тому числі й в умовах війни, були предметом дослідження вітчизняних науковців. Це, наприклад, Ю. Бойчук, А. Боярська-Хоменко, Н. Глушакова, В. Демченко, О. Загнітко, О. Литвинов, В. Мельник, О. Поляк, В. Ткаченко, О. Темченко, О. Трубіцина, Н. Філіпенко, І. Zhyhora, V. Vdovenko, I. Baraniuk, N. Kotelianets, O. Nikitina, S. Salha, A. Tlili, B. Shehata, X. Zhang та ін.¹ Однак дослідження проблем інноваційної діяльності в освітньому процесі потребують подальших глибоких теоретичних напрацювань і системного впровадження у практичну діяльність закладів вищої освіти. В сучасних реаліях, особливо в умовах військових конфліктів та соціально-економічної нестабільності, питання розробки ефективних механізмів освітніх інновацій стає надзвичайно важливим. Здатність до стратегічного планування, інтеграції сучасних методик управління та використання інноваційних навчальних платформ визначає успішність керівника у трансформації освітньої системи. Він повинен не лише реагувати на кризові ситуації, а й проактивно створювати моделі розвитку, що забезпечують гнучкість навчального процесу, його доступність та відповідність сучасним викликам. Таким чином, дослідження проблем інноваційної діяльності в освітньому процесі потребують подальшого розширення наукових підходів, розробки адаптивних освітніх стратегій та активної участі керівників закладів освіти у їхньому практичному впровадженні.

Викладення основного матеріалу дослідження. Інноваційна діяльність також відіграє ключову роль у побудові стійких зв'язків між поколіннями, збереженні культурної спадщини та переосмисленні традицій через призму сучасних технологій і методологій. Вона стимулює не лише прогрес, а й усвідомлення важливості балансу між збереженням і розвитком, що є необхідним для гармонійного існування людини у глобальному суспільстві.

У Національній доктрині розвитку освіти зазначено, що в Україні повинен забезпечуватися прискорений, випереджальний розвиток освіти, а також створюватися умови для розвитку, самоствердження та самореалізації особистості протягом життя². Сьогодні Україна міцно стоїть на шляху масштабних перетворень, що торкнулися практично всіх галузей економічного та соціального розвитку держави. Новий імпульс отримали відновлення, модернізація і подальше ефективне використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу нації, широкомасштабні інвестиції не тільки у промисловість, але й у сучасні технології, науку і освіту. Це і є найбільш актуальні сьогодні завдання, ефективне вирішення яких буде сприяти якнайшвидшому входженню України до єдиного економічного та освітнього простору Європи і всього світу. У зв'язку з цим основною метою розвитку і реалізації державної інноваційної політики України зараз є переведення науково-промислового потенціалу

¹ Бойчук, Ю & Боярська-Хоменко, А. (2022). Інноваційна діяльність керівника закладу вищої освіти в системі внутрішнього управління якістю. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. 7-16. 10.34142/2312-1548.2022.58.01 ; Трубіцина, О., Демченко, В. (2020). Менеджмент закладів вищої освіти: застосування інновацій. Vol. 7, No. 3. TernopilAberdeen, 2020. pp. 383-393. DOI: 10.25128/2520-6230.20.3.12. ; Темченко О. В. Інноваційна компетентність керівника закладу освіти як складова його інноваційної культури. URL : http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17190/1/17_Temchenko.pdf ; Zhyhora, Iryna & Vdovenko, Viktoriia & Baraniuk, Iryna & Kotelianets, Natalka & Nikitina, Olena. (2024). Innovations in education in times of war: research and evaluation of results. Eduweb. 18. 88-99. 10.46502/issn.1856-7576/2024.18.02.6. ; Salha, S., Tlili, A., Shehata, B., Zhang, X., Endris, A., Arar, K., ... Jemni, M. (2024). How to Maintain Education During Wars? An Integrative Approach to Ensure the Right to Education. Open Praxis. 16(2), 160-179. <https://doi.org/10.55982/openpraxis.16.2.668>.

² Національна доктрина розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002?find=1&text=інновац> #w1_1



держави на інноваційний шлях розвитку, розбудови економіки, заснованої на наукових знаннях, «економіки знань», яка буде сприяти звільненню країни від експортно-сировинної залежності та забезпечення високої динаміки зростання у інтелектуально-орієнтованих і наукоємних галузях. Як зазначається у положеннях нормативно-правових актів України, головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції. При цьому одним із основних принципів державної інноваційної політики є забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності³.

Сучасній Україні необхідна конкурентоспроможна освітня система, здатна ефективно реагувати на виклики часу. Масштабні соціально-економічні трансформації, які відбуваються в країні, зокрема наслідки військової агресії з боку РФ, суттєво вплинули на всі рівні професійної освіти, спричинивши певне відставання від актуальних запитів суспільства. У такій ситуації оновлення освітньої парадигми стає критично важливим – потрібні системні зміни, спрямовані на адаптацію навчальних програм, впровадження інноваційних методик та модернізацію інфраструктури.

Вплив війни на українську освіту ще неможливо оцінити у повному обсязі через відсутність остаточних статистичних даних, проте вже очевидно, що він має глибокий руйнівний характер. Освітня система України стикається з комплексними викликами, що охоплюють структурні, організаційні, психологічні та економічні аспекти.

1. Фізичне руйнування освітньої інфраструктури – один із найсерйозніших викликів, з якими стикається система освіти в умовах війни. Значна кількість навчальних закладів зазнала пошкоджень або була повністю знищена, що суттєво обмежує можливості проведення очного навчання та створює додаткові труднощі для студентів, викладачів і адміністрації.

Відновлення цих установ потребує не лише значних фінансових ресурсів, а й ретельно спланованого стратегічного підходу, який враховує сучасні вимоги до безпеки, доступності та технологічного оснащення освітнього простору. Окрім фізичної реконструкції будівель, важливим аспектом є створення тимчасових навчальних центрів, розширення можливостей дистанційного та змішаного навчання, а також залучення міжнародної допомоги для забезпечення необхідної матеріально-технічної бази⁴.

2. Міграція здобувачів освіти і педагогів – масова внутрішня та зовнішня релокація населення призводить до нестабільності навчального процесу. Викладачі змушені адаптуватися до нових умов, а студенти – знаходити альтернативні формати освіти, зокрема дистанційне навчання.

3. Психологічні та емоційні наслідки – тривожність, стрес та посттравматичний синдром впливають на мотивацію до навчання й ефективність засвоєння матеріалу. Важливим стає інтегрування психологічної підтримки в освітні програми.

the progressive transformation of the higher education sector, ensuring its sustainability and long-term relevance amid wartime disruptions.

Keywords: educational innovations, higher education institution leader, digitalization of education, education management, crisis management, distance learning, gamification, international cooperation, educational adaptation, strategic planning, modernization of the educational system, technology integration, wartime challenges, innovative management.



³ Про інноваційну діяльність : Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15?find=1&text=освіт#w1_2

⁴ Філіпенко Н. Є. (2021) Інновації в системі вищої освіти: виклики сьогодення. Філософія в аксіосфері глобалізуючого соціуму // Матеріали міжвузівського міського науково-практичного семінару, 17-18 листопада 2021 р. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін.-т», С. 43-45.

Nataliia FILIPENKO,
Aleksandar IVANOVIĆ

**BILDUNGSINNOVATIONEN
IM KRIEG: DIE ROLLE DER
LEITUNG EINER HOCHSCHULE
BEI DER MODIFIKATION DES
SYSTEMS**

Zusammenfassung. Dieser Artikel untersucht die Rolle der Leitung einer Hochschule bei der Implementierung von Bildungsinnovationen unter Kriegsbedingungen. Die wesentlichen Herausforderungen der Bildungsinstitution werden ermittelt, darunter Infrastrukturerstörungen, die Notwendigkeit der Digitalisierung des Lehrbetriebs, psychologische Unterstützung für Studierende und Lehrende sowie die Einbindung internationaler Ressourcen. Innovative Managementansätze, die eine Anpassung des Bildungsprozesses an Krisensituationen ermöglichen, werden analysiert: digitales Management, interaktive Lehrmethoden, Gamification von Studienprogrammen, strategische Planung und Intensivierung der internationalen Zusammenarbeit. Mechanismen zur Integration von Technologien in Lehrprozesse, die Leitungsrolle als Change-Leader und Perspektiven für die weitere Modernisierung des Bildungssystems werden dargestellt. Ziel der Studie ist es, die innovativen Aktivitäten der Hochschulleitung zu untersuchen, die für die Effektivität des Bildungsprozesses, die Anpassung an aktuelle Herausforderungen und die Schaffung eines wettbewerbsfähigen Bildungssystems von zentraler Bedeutung sind. Die Leitung einer Hochschule soll nicht nur administrative

4. Переформатування навчальних програм – зростає потреба у включенні дисциплін, спрямованих на кризовий менеджмент, національну безпеку, психологічну стійкість та адаптацію до екстремальних умов. Зокрема, навчальні програми мають інтегрувати стратегії управління ризиками, оперативного реагування та відновлення після кризових ситуацій, що є ключовими аспектами кризового менеджменту. Важливим напрямом є розширення модулів, присвячених національній безпеці, з акцентом на захист критичної інфраструктури, інформаційну безпеку та механізми державної стійкості⁵.

5. Фінансова нестабільність – скорочення бюджетного фінансування освіти ускладнює впровадження інновацій, придбання необхідних матеріалів та технологічне оновлення навчального процесу.

6. Поглиблення освітньої нерівності – доступ до якісної освіти залежить від місця проживання, технічних можливостей та соціально-економічних факторів. У регіонах, що найбільше постраждали від війни, забезпечення рівного доступу до знань є особливо гострою проблемою.

7. Кібер-загрози – заклади вищої освіти все частіше стикаються з кіберзагрозами, які загрожують їхній інформаційній безпеці та стабільності навчального процесу. В умовах війни ці ризики значно зростають, оскільки навчальні установи можуть ставати об'єктами хакерських атак, спрямованих на викрадення даних, порушення роботи цифрових систем або маніпулювання інформацією. Основними кіберзагрозами для ЗВО є фішингові атаки, що спрямовані на виманювання конфіденційних даних, злом інформаційних баз, DDoS-атаки, які блокують освітні платформи, шкідливе програмне забезпечення та маніпуляції з академічними записами. З огляду на це, керівники закладів освіти повинні активно впроваджувати інноваційні стратегії для протидії цим загрозам. Сучасні рішення в сфері кіберзахисту передбачають багаторівневу аутентифікацію для доступу до освітніх платформ, регулярне оновлення програмного забезпечення, впровадження штучного інтелекту для моніторингу потенційних атак та активне використання блокчейн-технологій для захисту академічної інформації. Крім технологічних заходів, важливим напрямом є освітні ініціативи щодо кібергігієни, які включають внутрішні тренінги для викладачів і студентів, інтеграцію курсів із кібербезпеки в навчальні програми та автоматизовані системи навчання⁶ тощо.

Саме тому на сучасному етапі розвитку українського суспільства необхідність системних змін у сфері вищої освіти стала беззаперечною. Головним завданням реформування є суттєве підвищення якості підготовки студентів та приведення їхніх компетенцій у відповідність до вимог ключових стейкхолдерів – державних інституцій, судової системи, правоохоронних органів, бізнес-сектору, громадянського суспільства, міжнародних організацій та академічної спільноти.

Державні установи визначають законодавчі та нормативні стандарти освіти, вимагаючи адаптації навчальних програм до сучасних змін у правовій сфері та міжнародному праві. Судова система та правоохоронні

органи потребують підготовки юристів, здатних ефективно працювати у судових процесах, правозахисній діяльності та слідчих органах. Бізнес-сектор очікує фахівців у галузі корпоративного права, інтелектуальної власності та



⁵ Наталія Філіпенко, Ганна Спіцина, Сергій Лукашевич (2023) Кейс-технології навчання як окремий засіб інновацій в умовах збройної агресії проти України. *Проектний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій*. Том 6 : збірник наукових праць. Одеса: КУПІРІЄНКО СВ, 2022. С. 5-8.

⁶ Литвинов О., Філіпенко Н., Лукашевич С., Палкова К. (2024) Кібербезпека як фактор ефективності закладів вищої освіти. *Протії права та безпеки: наук. журнал. Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»*, 2024. № 5. С. 15-23. DOI: <https://doi.org/10.32620/pls.2024.5.02>.

міжнародного торгового законодавства. Громадянське суспільство та правозахисні організації вимагають підготовки спеціалістів, що працюватимуть у сфері захисту прав людини, антикорупційної діяльності та адвокації демократичних цінностей.

Крім того, міжнародні організації та освітні установи визначають тренди інтеграції правової освіти у глобальний контекст, сприяючи підготовці фахівців, які володіють знаннями міжнародного права та готові працювати у транснаціональних структурах. Академічна спільнота формує дослідницьке середовище, розвиваючи інноваційні підходи до навчання, застосовуючи інтерактивні методики та цифрові технології.

З огляду на ці вимоги, необхідне оновлення освітніх програм, розширення співпраці з практичними юристами та впровадження модульних курсів, які дозволять студентам здобувати спеціалізовані компетенції відповідно до їхнього професійного спрямування. Без удосконалення системи вищої освіти, її адаптації до потреб ринку праці, забезпечення безперервного підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки кожного фахівця неможливо гарантувати інноваційний розвиток та конкурентоспроможність країни.

Потреби і специфіка підготовки кадрів для потреб конкретних галузей промисловості, господарства, соціальної сфери, управління, повинні визначатися відповідно до основних тенденцій їх розвитку, ґрунтуючись на аналізі проблем і перспектив інтеграції в світову економіку, а також з урахуванням впровадження і використання нових інноваційних методів та технологій. Необхідно створити умови для залучення інвестицій, підтримки експорту української продукції і захисту вітчизняних виробників на зовнішньому і внутрішньому ринках, безперерйного функціонування інститутів державного та місцевого управління, соціальних структур, що потребують подальшого розвитку кадрового потенціалу нашої країни.

Будь-який розвиток – економічний, технологічний чи соціальний – завжди пов'язаний із конкретною особистістю, керівником, який через свої дії формує та трансформує систему. Його управлінські рішення, стратегічне бачення та внесення змін у функціонування організації визначають характер інноваційної діяльності. Саме здатність адаптуватися до нових умов, виявляти можливості для вдосконалення та ефективно впроваджувати нововведення є ключовими чинниками успішного розвитку. Інновації, у цьому контексті, виступають не лише як технологічні зміни, а й як комплексний процес оновлення управлінських підходів, структурних реформ і модернізації стратегій, що сприяють довгостроковій конкурентоспроможності системи.

Діяльність керівників закладів вищої освіти має певну дуальну природу, оскільки поєднує традиційні управлінські методи з необхідністю впровадження інноваційних підходів. З одного боку, вона регламентується жорсткими освітніми нормативами, кваліфікаційними вимогами та усталеними алгоритмами, що забезпечують стабільність функціонування системи. З іншого боку, сучасні виклики, такі як цифровізація, зміни в освітніх парадигмах та необхідність інтеграції нових методологій, потребують гнучкості, стратегічного мислення та здатності керівників адаптуватися до динамічних змін. Важливим аспектом є здатність приймати рішення в умовах невизначеності, балансуючи між стандартними управлінськими практиками та пошуком ефективних шляхів розвитку освіти. Вони несуть персональну відповідальність за якість навчальних процесів, стратегію розвитку закладу та його відповідність потребам суспільства й ринку праці. Інноваційний компонент діяльності проявляється через використання сучасних технологій для оптимізації адміністративних процесів,

Funktionen erfüllen, sondern als Strategin des Wandels fortschrittliche Managementtechnologien, digitale Lösungen und flexible Lernmodelle implementieren können. Zu den innovativen Managementmodellen zählen adaptive Governance-Strategien, bei denen die Leitung nicht lediglich Regeltreue überwacht, sondern Bedingungen für die Integration fortschrittlicher Lehrmethoden, strategische Prognosen und alternative Finanzierungsformen schafft.

Schlüsselwörter: Bildungsinnovationen. Hochschulleitung. Digitalisierung der Bildung. Bildungsmanagement. Krisenmanagement. Fernlehre. Gamification. Inter-nationale Zusammenarbeit. Bildungsanpassung. Strategische Planung. Modernisierung des Bildungssystems. Technologieintegration. Kriegsbedingte Herausforderungen. Innovatives Management.



Nataliia FILIPENKO,
Aleksandar IVANOVIĆ

**INNOVATIONS
PÉDAGOGIQUES
PENDANT LA GUERRE :
LE RÔLE DU DIRECTEUR
D'UN ÉTABLISSEMENT
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
DANS LA MODIFICATION DU
SYSTÈME**

Cet article examine le rôle du directeur d'un établissement d'enseignement supérieur dans la mise en œuvre d'innovations pédagogiques en temps de guerre. Les principaux défis auxquels le système éducatif est confronté sont identifiés, notamment la destruction des infrastructures, la nécessité de numériser le processus éducatif, le soutien psychologique des étudiants et des enseignants, et l'implication de ressources internationales. Les approches de gestion innovantes permettant d'adapter le processus éducatif aux conditions de crise sont analysées, notamment la gestion numérique, les méthodes d'enseignement interactives, la ludification des programmes éducatifs, la planification stratégique et le développement de la coopération internationale. Les mécanismes d'intégration des technologies dans les processus éducatifs, le rôle du directeur comme acteur du changement, ainsi que les perspectives de modernisation du système éducatif sont mis en évidence. L'objectif de cet article est d'étudier les activités innovantes du directeur d'un établissement d'enseignement supérieur, qui jouent un rôle clé pour garantir l'efficacité du processus éducatif, s'adapter aux défis modernes et former un système éducatif compétitif. Le directeur d'un établissement d'enseignement supérieur doit non seulement exercer des fonctions administratives, mais aussi être un stratège du changement capable de mettre en œuvre des technologies de gestion avancées, des solutions numériques et des modèles d'apprentissage flexibles. Les modèles de gestion innovants incluent des stratégies d'auto-gouvernance flexibles de l'institution, où le responsable ne contrôle pas simplement la mise en œuvre des réglementations, mais crée les conditions pour l'intégration de méthodes avancées, de prévisions stratégiques et l'utilisation de formes alternatives de financement.

Mots-clés : innovations pédagogiques, chef d'établissement d'enseignement supérieur, digitalisation de l'éducation, management de l'éducation, gestion de crise, enseignement à distance, ludification, coopération internationale, adaptation d'éducation, planification stratégique, modernisation du système éducatif, intégration des technologies, défis militaires, management innovant.

*Освітні інновації під час війни: роль керівника
закладу вищої освіти у модифікації системи*

інтеграцію міждисциплінарних підходів у навчання, розширення міжнародної співпраці та впровадження механізмів фінансової автономії.

Крім того, керівники освітніх установ мають адаптувати освітні програми до глобальних тенденцій, включати в навчання аналітичні моделі, інтерактивні платформи та цифрові інструменти. Це сприяє формуванню конкурентоспроможної системи вищої освіти, яка не тільки відповідає сучасним вимогам, а й забезпечує довгострокову стійкість у міжнародному освітньому середовищі. Таким чином, управлінська діяльність у сфері освіти є процесом, що балансує між професійною регламентацією та інноваційними підходами, формуючи перспективи розвитку всієї освітньої системи.

Однією з важливих якостей педагога, умов успішності його як професіонала є готовність до інноваційної діяльності. Індивідуальний стиль керівництва – це системна взаємопов'язаних дій особистості керівника закладу освіти, яку він застосовує як управлінець-професіонал для досягнення мети управління⁷.

Нажаль, у нашій країні спостерігається істотний розрив між новими умовами і об'єктивними потребами розвитку освіти й «традиціями» старої освітянської школи, спробами проведення нової політики розвитку суспільства і держави старими методами, які вже вичерпали свій ресурс. Але сучасні вимоги, що пред'являються до освітньої діяльності, незмінно пов'язуються з інноваціями, а їх високий рівень – необхідна умова ефективності побудови нової освітньої концепції, що спрямована виховати інноватора та громадянина, який вміє ухвалювати відповідальні рішення та дотримується прав людини⁸.

Інноваційні зміни у професійній діяльності керівників закладів вищої освіти мають багатовимірний характер, охоплюючи поглиблення наукової основи, розвиток системного мислення, впровадження сучасних управлінських технологій, демократизацію управлінських процесів та розширення мобільності освітніх лідерів. Саме ці аспекти визначають ефективність модернізації освітньої системи та її здатність відповідати сучасним викликам.

Поглиблення наукової основи передбачає інтеграцію сучасних досліджень у сфері управління освітою, формування стратегічних рішень на основі доказової бази та впровадження передових методологій аналізу ефективності освітніх процесів. Важливим компонентом цього напрямку є науково-методичний супровід управлінської діяльності, що дозволяє керівникам закладів вищої освіти використовувати актуальні дослідницькі підходи у стратегічному плануванні.

Розвиток системного мислення забезпечує здатність керівників комплексно оцінювати освітню систему, враховуючи її внутрішні та зовнішні взаємозв'язки. Це допомагає створювати ефективні моделі управління, що інтегрують кращі практики та адаптують заклади освіти до мінливих умов суспільного розвитку. Глибоке розуміння освітніх процесів у міждисциплінарному контексті сприяє впровадженню структурних реформ та оптимізації управлінських рішень.

Сучасні управлінські технології включають цифровізацію освітнього процесу, впровадження автоматизованих систем аналізу ефективності діяльності закладів освіти, розробку механізмів стратегічного прогнозування та інтеграцію інноваційних моделей фінансового управління. Застосування штучного інтелекту, алгоритмічного аналізу та інтелектуальних освітніх платформ дозволяє значно підвищити якість організаційної діяльності та управлінських рішень.

Демократизація управлінських процесів сприяє активному залученню викладачів, студентів та адміністративного персоналу до ухвалення стратегічних рішень, розширюючи можливості самоврядування. Це створює умови для формування відкритого освітнього середовища, орієнтованого на інтеграцію передових педагогічних практик, а також

⁷ Литвинов О., Філіпенко Н., Лукашевич С., Палкова К. (2024) Кібербезпека як фактор ефективності закладів вищої освіти. *Пропілеї права та безпеки*: наук. журнал. Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», 2024. № 5. С. 15-23. DOI: <https://doi.org/10.32620/pls.2024.5.02>.

⁸ Міністерство освіти і науки України. Нова українська школа. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>



Nataliia FILIPENKO,
Aleksandar IVANOVIC

INNOWACJE EDUKACYJNE POD CZAS WOJNY: ROLA SZEFA INSTYTUCJI SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W MODYFIKACJI SYSTEMU

Artykuł uwzględnia rolę szefa instytucji szkolnictwa wyższego we wprowadzaniu innowacji edukacyjnych w wojnie. Zidentyfikowane są główne wyzwania stojące przed systemem edukacyjnym, w tym niszczenie infrastruktury, potrzebę digitalizacji procesu edukacyjnego, psychologiczne wsparcie studentów i nauczycieli oraz przyciąganie zasobów międzynarodowych. Innowacyjne podejścia do zarządzania są analizowane w celu dostosowania procesu edukacyjnego do warunków kryzysowych, w tym zarządzania cyfrowego, interaktywnych metod nauczania, grywalizacji programów edukacyjnych, planowania strategicznego i rozszerzenia współpracy międzynarodowej. Podkreślono mechanizmy integracji technologii z procesami edukacyjnymi, rolę lidera jako lidera zmian, a także perspektywę dalszej modernizacji systemu edukacyjnego. Celem artykułu Innowacyjne działania szefa instytucji szkolnictwa wyższego, które odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu skuteczności procesu edukacyjnego, adaptacji do współczesnych wyzwań i tworzenia konkurencyjnego systemu edukacyjnego. Szef instytucji szkolnictwa wyższego powinien nie tylko wykonywać funkcje administracyjne, ale także być strategiem zmian, które mogą wprowadzić zaawansowane technologie zarządzania, rozwiązania cyfrowe i elastyczne modele szkoleniowe. Innowacyjne modele zarządzania obejmują elastyczne strategie samooceny instytucji, w których menedżer nie tylko kontroluje wdrażanie przepisów, ale tworzy warunki integracji zaawansowanych metod, strategicznego prognozowania i stosowania alternatywnych form finansowania.

Słowa kluczowe: innowacje edukacyjne, szef instytucji szkolnictwa wyższego, Digitalization of Education, Management of Education, Crisis Management, Education, Gamification, Międzynarodowa współpraca, adaptacja edukacji, planowanie strategiczne, modernizacja systemu edukacyjnego, integracja technologii, wyzwania wojskowe, innowacyjne zarządzanie

на підтримку ініціатив, спрямованих на розвиток навчальних програм та організаційної культури закладу.

Розширення мобільності освітніх лідерів передбачає активну взаємодію з міжнародними академічними та управлінськими спільнотами, участь у глобальних освітніх проєктах, інтеграцію міжуніверситетських програм обміну та впровадження механізмів професійного розвитку. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітніх установ, адаптації їхніх навчальних моделей до міжнародних стандартів та залученню найкращих освітніх практик.

Таким чином, інноваційні трансформації у сфері управління закладами вищої освіти визначають перспективи розвитку всієї освітньої системи, сприяючи її ефективності, адаптивності та інтеграції у сучасний науковий та технологічний простір. Тільки комплексний підхід до управління освітою здатний забезпечити її конкурентоспроможність та відповідність глобальним тенденціям.

Будь-яка інновація передбачає наявність певного плану реалізації, а також оцінку результатів її здійснення у певних умовах. Тому запровадження інновацій в освітній сфері передбачає розробку «інноваційного проєкту» – комплексу документів, що визначають процедуру і комплекс усіх необхідних заходів щодо створення і реалізації інноваційного продукту. «Інноваційним продуктом» у сфері освіти можуть бути – концепції, теорії, системи, моделі, методики, технології, методи, прийоми, форми та інше, як в освітній діяльності, так і в забезпеченні освітнього процесу⁹.

Ставлення керівника закладу вищої освіти до інноваційної діяльності є визначальним чинником модернізації освітньої системи та її адаптації до сучасних викликів. Активна зацікавленість у нових знаннях, методах управління, технологічних рішеннях та освітніх стратегіях сприяє формуванню ефективних механізмів розвитку закладу. Водночас існує низка проблем, які ускладнюють реалізацію інноваційного потенціалу керівників, зокрема: консервативність освітніх структур – жорстке нормативне регулювання часто обмежує можливості для впровадження нових управлінських рішень, що гальмує модернізацію закладів освіти; нестача фінансування – відсутність необхідних ресурсів для інвестування в інноваційні проєкти, технологічне оновлення та підготовку управлінських кадрів; недостатній рівень цифрової грамотності – не всі керівники закладів освіти володіють сучасними інструментами цифрового управління та інноваційними технологіями; обмежені можливості міжнародної співпраці – брак ефективної інтеграції закладів вищої освіти у глобальний освітній простір, що знижує конкурентоспроможність української освіти на міжнародному рівні; слабка взаємодія з бізнесом – освітні установи недостатньо активно співпрацюють із приватним сектором, що впливає на рівень практичної підготовки студентів та адаптацію навчальних програм до потреб ринку праці; вплив військової агресії – війна створила масштабні виклики для освітнього сектора, включаючи руйнування інфраструктури, вимушену міграцію викладачів і студентів, обмежені ресурси для наукових досліджень та психологічний тиск на академічну спільноту. В умовах кризи особливо важливим стає пошук гнучких управлінських рішень, модернізація освітніх стратегій та забезпечення стабільного функціонування закладів освіти.

У цьому зв'язку хочемо запропонувати наступні варіанти вирішення проблеми:

1. Реформа нормативно-правового регулювання – необхідно вдосконалити освітні стандарти, щоб вони дозволяли більш гнучке впровадження інноваційних рішень, зменшити бюрократичні перепони та спростити механізми автономії закладів освіти.

2. Диверсифікація фінансових джерел – залучення грантів, міжнародної допомоги, партнерських проєктів з бізнесом та державного фінансування для підтримки технологічного оновлення та інноваційної трансформації.

3. Підвищення цифрової компетентності – розробка спеціальних програм навчання для керівників закладів освіти, спрямованих на осво-

⁹ Сиротинко Г. О. (2005) Інноваційний розвиток освіти: проблеми переходу від теорії до практики. *Управління школою*. № 1. С. 15-18; Стадник В. В., Йохна М. А. (2006) Інноваційний менеджмент. К.: Академвидав. 464 с.

ення сучасних управлінських технологій, використання штучного інтелекту, цифрових платформ та аналітичних інструментів.

4. Розширення міжнародної співпраці – підписання угод з міжнародними освітніми установами, участь у програмах обміну, впровадження спільних наукових проєктів для інтеграції української освіти у світову академічну спільноту¹⁰.

5. Посилення партнерства з бізнесом – створення спільних дослідницьких центрів, інкубаторів стартапів, стажувань та освітніх програм, орієнтованих на розвиток компетенцій студентів відповідно до актуальних вимог ринку праці.

6. Модернізація IT-інфраструктури закладів вищої освіти дозволяє не лише підвищити рівень безпеки, а й оптимізувати управління освітніми процесами. Використання хмарних технологій із розширеними заходами захисту, застосування машинного навчання для аналізу аномалій та міжнародна співпраця у сфері кібербезпеки сприяють створенню стійкої освітньої екосистеми. Керівники навчальних закладів мають відігравати активну роль у формуванні стратегій захисту, працюючи над підвищенням цифрової грамотності освітнього середовища, розширенням партнерства із міжнародними кібербезпековими центрами та розробкою протоколів реагування на кібератаки¹¹.

І окремим, чи не найголовнішим чинником, який впливає на освітній процес та роботу всього університетського колективу, у тому числі й його очільника, є ВІЙНА. Адаптація освіти до умов війни є складним процесом, що вимагає системного підходу, спрямованого на збереження доступу до якісного навчання, підтримку студентів і викладачів та забезпечення стабільного функціонування закладів освіти. Керівник навчального закладу відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки саме він відповідає за стратегічне управління, координацію екстрених заходів, адаптацію освітніх програм та психологічну підтримку учасників навчального процесу. Руйнування освітньої інфраструктури вимагає від керівників закладів оперативних рішень щодо відновлення приміщень, організації тимчасових освітніх просторів та залучення ресурсів для реконструкції. Крім того, вони повинні координувати фінансування та співпрацю з міжнародними фондами для забезпечення стійкості навчального середовища. Розширення дистанційного навчання значною мірою залежить від управлінської компетентності керівника, який повинен організувати доступ до онлайн-платформ, забезпечити викладачів і студентів необхідними технічними засобами та розробити ефективні цифрові навчальні моделі. Успішність впровадження дистанційної освіти визначається здатністю керівника мобілізувати ресурси, інтегрувати сучасні технології та адаптувати освітній процес до нових умов. Психологічна підтримка студентів і викладачів також є важливим напрямом діяльності керівника, адже саме він координує впровадження програм емоційної стійкості, організовує консультації з психологами, підтримує формування середовища моральної взаємодопомоги та запроваджує

системні механізми психологічної допомоги у закладі освіти.

Залучення міжнародних ресурсів – ще один стратегічний напрям, у якому керівник навчального закладу виступає як ініціатор та координатор парт-



¹⁰ Karina Palkova, Vitālijs Rakstiņš, Lidija Juļa, Nataliia Filipenko, Serhii Lukashevych, Olena Andrieieva (2024) Handbook for Academic and Scientific Institutions to Improve Risk Management and Institutional Resilience. Riga Stradins university. 65 p. https://www.rsu.lv/sites/default/files/imce/Dokumentu/izdevumi/handbook_security_threats_20241115_2115.pdf

¹¹ Nataliia Filipenko, (2023). The security for higher educational institutions during military aggression of the Russian federation against Ukraine. *Проектний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій*. Том 7 : збірник наукових праць. Одеса: КУПІРІЄНКО СВ, 2023. 198 с. DOI: 10.30888/2616-8936.2023-07. Pp. 52-55.

нерських програм, фінансування освітніх ініціатив, академічних обмінів та інтеграції закладу у світову освітню спільноту. Ефективна взаємодія з міжнародними установами дозволяє не лише забезпечити фінансову підтримку, а й сприяє впровадженню передових методик навчання та підвищенню рівня конкурентоспроможності української освіти.

Висновки. Інновації у діяльності керівника закладу вищої освіти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності освітнього процесу, адаптації до сучасних викликів та формуванні конкурентоспроможної освітньої системи. У сучасних умовах, особливо в умовах війни та соціально-економічних трансформацій, керівник закладу вищої освіти має не лише виконувати адміністративні функції, а й бути стратегом змін, здатним впроваджувати передові управлінські технології, цифрові рішення та гнучкі моделі навчання.

Цифровізація освітнього управління стає одним із найважливіших напрямів інновацій, оскільки дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, забезпечити доступ до інтерактивних платформ та персоналізувати навчальний досвід студентів. Використання штучного інтелекту для аналізу ефективності програм, алгоритмічних моделей управління та адаптивних технологій навчання дає змогу значно підвищити рівень організації освітнього процесу.

Інноваційні управлінські моделі включають гнучкі стратегії самоврядування закладу, де керівник не просто контролює виконання регламентів, а створює умови для інтеграції передових методик, стратегічного прогнозування та використання альтернативних форм фінансування. Новітні механізми залучення ресурсів через міжнародні освітні гранти, академічні партнерства та корпоративні програми співпраці дозволяють не лише зберегти освітній потенціал установи, а й розширити її можливості в умовах нестабільності.

Важливим аспектом інновацій у діяльності керівника є розвиток інтерактивних та міждисциплінарних моделей навчання. Впровадження інтегрованих курсів, міжуніверситетських програм обміну, використання віртуальної реальності та гейміфікації у навчальних процесах сприяє підвищенню мотивації студентів та вдосконаленню методологічних підходів.

Застосування інноваційних технологій та управлінських рішень є необхідною умовою для збереження безпеки навчального процесу, захисту академічної автономії та гарантування ефективної роботи освітньої системи в умовах нових викликів. Інтеграція сучасних методів кіберзахисту дозволить закладам вищої освіти не лише протидіяти загрозам, а й сформувати прогресивне та технологічно адаптоване освітнє середовище. Успішна реалізація цих заходів залежить від стратегічного планування, впровадження цифрових інструментів та активної позиції керівників освітніх установ. Таким чином, інновації у сфері кіберзахисту закладів вищої освіти стають ключовим елементом їхньої стійкості, розвитку та інтеграції у сучасний цифровий світ.

Крім того, керівник закладу вищої освіти має бути ініціатором розширення міжнародної співпраці, створення партнерських програм, підписання угод із міжнародними установами та участі у глобальних наукових проєктах. Ця стратегія сприяє інтеграції освіти у міжнародний академічний простір, розширенню можливостей для студентів та викладачів, а також впровадженню інноваційних освітніх стандартів.

Загалом, інноваційна діяльність керівника закладу вищої освіти визначає перспективи розвитку всієї освітньої системи. Здатність до стратегічного мислення, впровадження передових технологій, оптимізація управлінських процесів та мобілізація ресурсів є ключовими факторами ефективності сучасного освітнього лідера. В умовах глобальних змін освітня сфера потре-



бує керівників, здатних не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати траєкторію її інноваційного розвитку.

References

- Natsionalna doktryna rozvytku osvity : Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 17 kvitnia 2002 roku [National Doctrine of Education Development. Decree of the President of Ukraine of April 17, 2002] № 347/2002. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002?find=1&text=innovats#w1_1 [in Ukrainian].
- Pro innovatsiinu diialnist : Zakon Ukrainy [On innovation activity. Law of Ukraine] Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 2002, № 36, st.266. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15?find=1&text=osvit#w1_2 [in Ukrainian].
- Filipenko N. Ye. (2021). Innovatsii v systemi vyshchoi osvity: vyklyky sohodennia. Filosofia v aksiosferi hlobalizuiuchoho sotsiumu [Innovations in the system of higher education: challenges of today. Philosophy in the axiosphere of globalizing society] //Materialy mizhvuzivskoho miskoho naukovopraktychnoho seminaru, 17-18 lystopada 2021 r. Kharkiv: Nats. aerokosm. un-t im. M. Ye. Zhukovskoho «Kharkiv. aviats. in.-t», S. 43-45 [in Ukrainian].
- Nataliia Filipenko, Hanna Spitsyna, Serhii Lukashevych (2023). Keis-tekhnologii navchannia yak okremi zasib innovatsii v umovakh zbroinoi ahresii proty Ukrainy. Proiektnyi ta lohystychnyi menedzhment: novi znannia na bazi dvokh metodolohii. Tom 6 : zbirnyk naukovykh prats. [Case-based learning technologies as a separate means of innovation in the context of armed aggression against Ukraine. Project and logistics management: new knowledge based on two methodologies] Odesa: KUPRIENKO SV, 2022. S. 5-8 [in Ukrainian].
- Lytvynov O., Filipenko N., Lukashevych S., Palkova K. (2024) Kiberbezpeka yak faktor efektyvnosti zakladiv vyshchoi osvity [Cybersecurity as a factor in the efficiency of higher education institutions]. *Propilei prava ta bezpeky: nauk. zhurnal. Natsionalnyi aerokosmichnyi universytet im. M.Ye. Zhukovskoho «Kharkivskyi aviatsiinyi instytut»*, 2024. № 5. S. 15-23. DOI: <https://doi.org/10.32620/pls.2024.5.02> [in Ukrainian].
- Laktionova H. (2005). Vykhovannia v epokhu hlobalizatsii: novi mozhlyvosti, novi ryzyky [Education in the Age of Globalization: New Opportunities, New Risks]. *Shliakh osvity*. № 4. S. 2-6 [in Ukrainian].
- Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Nova ukrainska shkola [Ministry of Education and Science of Ukraine. The new Ukrainian school]. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola> [in Ukrainian].
- Syrotynko H.O. (2005) Innovatsiinyi rozvytok osvity: problemy perekhodu vid teorii do praktyky [Innovative development of education: problems of transition from theory to practice]. *Upravlinnia shkoloiu*. № 1. S. 15-18 [in Ukrainian].
- Stadnyk V. V., Yokhna M. A. (2006). Innovatsiinyi menedzhment [Innovation Management]. K. : Akademydav. 464 s. [in Ukrainian].
- Karina Palkova, Vitālijs Rakstiņš, Lidija Juļa, Nataliia Filipenko, Serhii Lukashevych, Olena Andrieieva (2024). Handbook for Academic and Scientific Institutions to Improve Risk Management and Institutional Resilience. Riga Stradins university. 65 p. https://www.rsu.lv/sites/default/files/imce/Dokumenti/izdevumi/handbook_security_threats_20241115_2115.pdf [in Ukrainian].
- Nataliia Filipenko (2023). The security for higher educational institutions during military aggression of the Russian federation against Ukraine. *Proiektnyi ta lohystychnyi menedzhment: novi znannia na bazi dvokh metodolohii*. Tom 7 : zbirnyk naukovykh prats. – Odesa: KUPRIENKO SV, 2023. 198 s.: il., tabl. - (Seriiia «Proiektnyi ta lohystychnyi menedzhment: novi znannia na bazi dvokh metodolohii», Tom 7). DOI: 10.30888/2616-8936.2023-07. Rr. 52-55 [in Ukrainian].
- Boichuk, Yu & Boiarska-Khomenko, A. (2022). Innovatsiina diialnist kerivnyka zakladu vyshchoi osvity v systemi vnutrishnoho upravlinnia yakistiu. Zasoby navchalnoi ta naukovodoslidnoi roboty [Innovative activity of the head of a higher education institution in the system of internal quality management. Means of educational and research work]. 7-16. 10.34142/2312-1548.2022.58.01 [in Ukrainian].
- Trubitsyna, O., Demchenko, V. (2020). Menedzhment zakladiv vyshchoi osvity: zastosuvannia innovatsii [Management of higher education institutions: application of innovations]. Vol. 7, No. 3. TernopilAberdeen, 2020. pp. 383-393. DOI: 10.25128/2520- 6230.20.3.12 [in Ukrainian].
- Temchenko O. V. Innovatsiina kompetentnist kerivnyka zakladu osvity yak skladova yoho innovatsiinoi kultury [Innovative competence of the head of an educational

- institution as a component of its innovative culture]. URL : http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17190/1/17_Temchenko.pdf [in Ukrainian].
- Zhyhora, Iryna & Vdovenko, Viktoriia & Baraniuk, Iryna & Kotelianets, Natalka & Nikitina, Olena. (2024). *Innovations in education in times of war: research and evaluation of results*. Eduweb. 18. 88-99. 10.46502/issn.1856-7576/2024.18.02.6 [in Ukrainian].
- Salha, S., Tlili, A., Shehata, B., Zhang, X., Endris, A., Arar, K., ... Jemni, M. (2024). How to Maintain Education During Wars? *An Integrative Approach to Ensure the Right to Education*. Open Praxis. 16(2), 160–179. <https://doi.org/10.55982/openpraxis.16.2.668> [in Ukrainian].

Received by Editorial Board: 16.03.2025

Suggested Citation:

- Філіпенко Н., Івановіч, А. (2025). Освітні інновації під час війни: роль керівника закладу вищої освіти у модифікації системи *Архів кримінології та судових наук*. 1 (11). 43-53. DOI: <https://doi.org/10.32353/acfs.11.2025.01>