

**ІННОВАЦІЙНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО:  
проект і мікропроекти – VI**

Відповідальні редактори

Т. Фініков, Р. Сухарські

Варшава, 2024



Projekt współfinansowany w ramach programu polskiej współpracy  
rozwojowej Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP

Projekt współfinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego RP



UNIwersytet  
Warszawski



Fundacja  
„Instytut Artes Liberales”

**IFEPR**

INTERNATIONAL CHARITY FOUNDATION

INTERNATIONAL FOUNDATION FOR EDUCATIONAL POLICY RESEARCH

Спілка ректорів  
вищих навчальних закладів  
України

*Рецензенти:*

Проф. *Томаш Шаніро* — Голова Центру українських студій  
Варшавської школи економіки

Проф. *Ірина Вахович* — Ректор Луцького національного  
технічного університету

Проф. *Анатолій Мельниченко* — Ректор Національного  
технічного університету України “Київський політехнічний  
інститут імені Ігоря Сікорського”

Інноваційний університет і лідерство: проект і мікропроекти — VI. —  
Варшава: Fundacja “Instytut Artes Liberales”, 2024. — 448 с.

- © Факультет Artes Liberales Варшавського університету (Республіка Польща)
- © Міжнародний благодійний фонд “Міжнародний фонд досліджень освітньої політики” (Україна)
- © Т. Фініков, Р. Сухарські — відповідальні редактори
- © В. Антонов — оформлення, дизайн обкладинки

## **Подяка**

*Організатори проєкту та відповідальні редактори висловлюють щиру подяку всім авторам статей і насамперед голові робочої групи з підготовки цього видання Тетяні Ореховій. Її внесок у підготовку цієї книги важко переоцінити і він заслуговує особливого відзначення.*

*Спеціальні слова вдячності хочемо звернути до учасників попередніх фаз проєкту, які незважаючи на складнощі воєнного часу, перебування в різних країнах світу знайшли можливість та мали прагнення запропонувати низку цікавих статей для цього збірника.*

*Окрему глибоку повагу засвідчуємо Томашу Шапіро, Ірині Вахович, Анатолію Мельниченку за об'єктивну та чесну оцінку підготовлених статей, надані пропозиції і визначення перспектив розвитку нашого проєкту.*



## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУПНЕ СЛОВО (Ірина Тулякова) .....</b>	<b>11</b>
---	-----------

**Фініков Т., Сухарські Р., Федонюк С.**

ПРОЄКТ “ІННОВАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО” ТА МЕРЕЖА НАУКОВОЇ І ОСВІТНЬОЇ СПІВПРАЦІ: СТВОРЕННЯ, СТАНОВЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....	13
---	----

## **РОЗДІЛ 1**

### **УКРАЇНСЬКІ УНІВЕРСИТЕТИ І СОЦІУМ: СТРАТЕГІЇ ПОЄДНАННЯ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ЗУСИЛЬ**

**Луцишин З. О., Бугров В. А.**

ПОСТМОДЕРНІСТСЬКА КОНЦЕПЦІЯ АВТОНОМІЇ УНІВЕРСИТЕТУ: ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ .....	51
--	----

**Бережна С. В.**

АКАДЕМІЧНИЙ ІНБРИДІНГ: СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД .....	75
---	----

**Бульбенюк С. С., Солонець І. Ф.**

МЕДІА- ТА ГРОМАДЯНСЬКА ОСВІТА: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ .....	89
---	----

**Запорожець Т. В.**

LIBERAL ARTS: КЛАСИЧНА КОНЦЕПЦІЯ ТА СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЯ .....	101
---	-----

**Девіняк О. Т., Непійпова Н. Е.**

СИМУЛЯЦІЙНИЙ ЦЕНТР МЕДИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ — АВТОНОМНА ОДИНИЦЯ НА СЛУЖБІ ЛІКАРІВ ТА СУСПІЛЬСТВА .....	121
--	-----

**Каблова Т. Б.**

РЕАЛІЗАЦІЯ МІКРОПРОЄКТУ “МИСТЕЦЬКА ОСВІТА: ООНОВЛЕНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ” ЯК СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ КУЛЬТУРИ .....	132
---	-----

**Орехова Т. В., Дороніна О. А., Серета Г. В.**

МОТИВАЦІЯ АКАДЕМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТУ  
ЯК ЦІЛЕСПРЯМОВАНА РЕАЛІЗАЦІЯ АКТИВІВ ЙОГО  
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ .....143

**Литвин М. В., Касян С. Я.**

ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ ДЛЯ НАУКОМІСТКОГО  
ПІДПРИЄМНИЦТВА .....165

## **РОЗДІЛ 2**

### **МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ НАУКОВЦІВ ЯК БАЗИС ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ВИЩОЇ ШКОЛИ**

**Авшенюк Н. М., Гловюк І. В., Колісник Л. О., Музиченко Г. В.,  
Осмоловська А. О., Садова У. Я., Яцишин А. В.**

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ “СТУДІЇ ІННОВАЦІЙНОГО  
НАУКОВОГО КЕРІВНИЦТВА” .....179

**Вашук О. П.**

ОФІС ПІДТРИМКИ ВЧЕНОГО: ІДЕЯ, РЕАЛІЗАЦІЯ, РЕАЛЬНІСТЬ.....203

**Москаленко О. М.**

ПРОГРАМА MRES/PHD З ЕКОНОМІКИ: KEYС ЛОНДОНСЬКОЇ  
ШКОЛИ ЕКОНОМІКИ ТА ПОЛІТИЧНОЇ НАУКИ.....220

**Грінченко Г. С.**

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ В ПРАКТИКУ  
УКРАЇНСЬКОЇ ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ АКАДЕМІЇ  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНОЇ СТРУКТУРИ ДОКТОРСЬКОЇ  
ШКОЛИ НА ОСНОВІ ПОЛЬСЬКОГО ДОСВІДУ .....244

**Міщук Г. Ю., Волошин В. С.**

МОЖЛИВОСТІ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ  
ВЗАЄМОДІЇ ДОСЛІДНИКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....255

## **РОЗДІЛ 3**

### **ОСВІТА ДОРΟΣЛИХ В ПОШУКУ СВОГО МІСЦЯ В ПРОГРАМАХ УКРАЇНСЬКОЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Петрушенко Ю. М., Онопрієнко К. В.**

РОЗВИТОК СИСТЕМ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ: ДОСВІД  
ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ ТА СИТУАЦІЯ В УКРАЇНІ.....267

Галич О. А., Дем'яненко Н. В., Яснолоб І. О.

ДОРАДНИЦТВО В СФЕРІ ТРАНСФЕРУ ЗНАТЬ ТА ІННОВАЦІЙ.....285

#### РОЗДІЛ 4

### ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЗБАГАЧЕННЯ М'ЯКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ — СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ В РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

Федонюк С. В.

КІБЕРПРОСТІР ВИЩОЇ ОСВІТИ .....301

Степура Т. М, Тарасенко О. В., Кузьмак О. М.

ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ ЗМІН: ВИКОРИСТАННЯ НАЙКРАЩИХ ПРАКТИК ЄС.....314

Ложніков О. В., Павличенко А. В., Заболотна Ю. О.

РОЗРОБКА КЛАСИФІКАЦІЇ ЕЛЕКТИВНИХ ДИСЦИПЛІН  
SOFT SKILLS ВІДПОВІДНО ДО КРИТЕРІЇВ СВІТОВОГО  
ЕКОНОМІЧНОГО ФОРУМУ .....329

Палецька-Юкало А. В., Рак Т. Є., Волошин В. В.

РОЗВИТОК SOFT SKILLS СТУДЕНТІВ:  
ПРОФЕСІЙНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД.....344

Поліщук Є. А.

СПІВПРАЦЯ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ СТУДЕНТСЬКІ  
ОРГАНІЗАЦІЇ: КЕЙС ГАРВАРДСЬКОЇ БІЗНЕС ШКОЛИ ТА ШКОЛИ  
МЕНЕДЖМЕНТУ СЛОУНА В МІТ .....358

Длугопольський О.В.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОСТІ В ОНЛАЙН-КУРСИ  
УНІВЕРСИТЕТІВ: РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ AFID ERASMUS+ KA2.....369

Загірняк Д. М., Беспарточна О. І.

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ  
ВНУТРІШНЬОГО МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ.....387

Босовська М. В.

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ  
ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ ЯК КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ЗВО .....400

## ДОДАТКИ

### Додаток 1

УЧАСНИКИ ПРОЄКТУ “ІННОВАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО: ПРОЄКТ І МІКРОПРОЄКТИ – VI” .....	423
---	-----

### Додаток 2

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ ЗБІРНИКА СТАТЕЙ .....	430
---	-----

### Додаток 3

<b>РЕЦЕНЗІЯ</b> НА ЗБІРНИК СТАТЕЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ШОСТОЇ ФАЗИ ПРОЄКТУ “ІННОВАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО” (ПРОФ. ТОМАШ ШАПРО) .....	437
---	-----

### Додаток 4

<b>РЕЦЕНЗІЯ</b> НА ЗБІРНИК СТАТЕЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ШОСТОЇ ФАЗИ ПРОЄКТУ “ІННОВАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО” (ПРОФ. ІРИНА ВАХОВИЧ) .....	440
---	-----

### Додаток 5

<b>РЕЦЕНЗІЯ</b> НА ЗБІРНИК СТАТЕЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ШОСТОЇ ФАЗИ ПРОЄКТУ “ІННОВАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО” (ПРОФ. АНАТОЛІЙ МЕЛЬНИЧЕНКО).....	442
---	-----



## ВСТУПНЕ СЛОВО

Агресивна війна Росії проти України, тектонічні зміни в світовій політиці та економіці, колосальні за своїми масштабами міграційні потоки породили безпрецедентну світову кампанію солідарності з нашим народом та державою.

Одним з найбільш яскравих проявів такої підтримки стала співпраця в сфері освіти. Мільйони наших людей, серед яких чимало представників академічної спільноти, студентів, викладачів, науковців отримали можливість не лише продовжити своє навчання і викладацьку діяльність закордоном та в інших територіях України, але й долучитися до високоякісних досліджень, отримати нові компетентності для вдосконалення своєї професійної діяльності, увійти в світові наукові мережі, опанувати практики, яких вони не мали досі.

Нашим важливим завданням, як Фонду Президента України з підтримки освіти, науки та спорту, є “розвиток людського капіталу нашого суспільства, ... всебічне сприяння інтернаціоналізації освіти, встановлення та розвитку інституційних партнерств, залучення найкращих світових практик розвитку та відновлення освіти, науки та спорту.”<sup>1</sup> В цих умовах ключовим завданням стає побудова інституційних партнерств між українськими та іноземними освітніми, науковими та спортивними структурами. Саме такого характеру набула вже багаторічна реалізація українсько-польського освітнього проєкту “Інноваційний університет і лідерство”. Він став чудовою школою формування нового покоління вітчизняних освітніх лідерів, відкритих до сприйняття,

---

<sup>1</sup> [Presidentfund.gov.ua](http://Presidentfund.gov.ua)

## ВСТУПНЕ СЛОВО

адаптації, генерування та впровадження світових інновацій в діяльності вищої та професійної освіти, готових взяти на себе відповідальність за трансформацію власних навчальних закладів, знайти нетрадиційні варіанти вирішення проблем, що стоять перед українською вищою школою, долучитися до формування тієї освітньої політики, яка є нашою спільною мрією та метою.

Той досвід, який вдається отримати в кращих академічних спільнотах Польщі — Варшавському та Ягеллонському університетах, наукових та освітніх установах польської столиці та Малої Польщі, різноманітних професійних та суспільних мережах, особистісних контактах часто стає повчальною відповіддю на чисельні інституційні та інтелектуальні виклики, що стоять перед українцями, які хочуть швидкої модернізації вітчизняної освітньо-наукової сфери.

Наше сьогоденне життя вимагає, щоб кожен громадянин, який відчуває в собі творчий потенціал, прагнув до ролі “мотору перемін”, активного учасника включення українських історії та сьогодення в глобальний контекст, шукав належне місце для української проблематики в загальній системі знань про Європу. Така постановка завдання робить нас не лише реципієнтами європейських практик, але й людьми спроможними запропонувати нові рішення для універсальних проблем, можливо навіть окреслити варіанти для цього в діалозі з представниками суспільств за межами європейського континенту.

Склад авторів збірника, різноманітність запропонованих тем, представлення різних груп дослідників дає чудову можливість отримати уяву про те, що сьогодні необхідно робити у першу чергу, які технології пропонує для цього світова вища школа, як забезпечити при цьому більш цілісний та інклюзивний підхід. Дуже важливо при цьому, як вдало автори статей використовують ту обставину, що вони часто знаходяться в університетах, які належать до найбільш розвинутих національних систем вищої освіти.

Саме через входження до глобальних професійних мереж, побудову власних розгалужених партнерств, активній участі у створенні спільного дослідницького середовища українські вчені опановують навички мережевого горизонтального співробітництва, колективної розробки нових перспективних проєктів, заняття достойного місця, яке дозволяє використати повною мірою свій потенціал.

Польсько-українське академічне співробітництво є одним з найбільш усталених сегментів європейської освітньо-наукової співпраці. Проєкт “Інноваційний університет і лідерство” за десять років свого існування став платформою для стратегічного партнерства, генерування нових колективних та індивідуальних проєктів. Його місце на інтелектуальній мапі українського суспільства добре підкреслюється регулярним проведенням зимових та літніх шкіл, тренінгами, круглими столами, конференціями, присвяченими впровадженню інноваційних освітніх та проєктних технологій в найбільш відкритих до новацій українських університетах, постійним виданням наукової продукції, що узагальнює цю роботу.

Тож дозвольте рекомендувати вашій увазі нову збірку статей учасників цього знаного проєкту, яка може бути не лише корисним практичним посібником, але й цікавим путівником по світовому і вітчизняному досвіду, який варто взяти на озброєння.

*Ірина Тулякова,*

*Голова Ради Фонду Президента України  
з підтримки освіти, науки та спорту*



*Фініков Т., Сухарські Р., Федонюк С.*

ПРОЄКТ “ІННОВАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО”  
ТА МЕРЕЖА НАУКОВОЇ І ОСВІТНЬОЇ СПІВПРАЦІ:  
СТВОРЕННЯ, СТАНОВЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Майже десять років існування проєкту “Інноваційний університет і лідерство” все більше виокремлює його головну мету — створення спільноти людей, в певному сенсі мережі, відкритих до сприйняття інновацій, здатних до вироблення широкого спектру ефективних, хоча в більшості випадків нестандартних рішень, спроможних ці рішення швидко й твердо провести в життя. Ця спільнота не є усталеним в свідомості портретом академічного співтовариства, яке складається переважно з університетських менеджерів і викладачів різного рівня. Скоріш вона нагадує майже ідеальний опис академічної сторони медалі — представників менеджменту вищої освіти в національних і локальних масштабах та викладачів, докторантів, представників різноманітних громадських об’єднань, зацікавлених в академічному розвитку нашої освітньої системи, різних за спрямуванням, охопленням, впливом у сфері масмедіа, органів забезпечення та контролю якості вітчизняної вищої та середньої школи.

Але саме головна особливість полягає в тому, що ця спільнота, на відміну від нашої вищої школи, не є ієрархізованою, вона максимально плоска. В соціологічному сенсі поняття “мережа” підкреслює горизонтальний тип зв’язків між її учасниками. Однією з ключових рис, що сприяли перетворенню проєкту на багатокомпонентну науково-освітню мережу, є закладена його ідеологами від самого початку горизонтальність побудови. Така структура дає можливість учасникам взаємодіяти на рівних, ухвалювати рішення спільно або в малих групах та вільно впроваджувати ініціативи, не залежачи від жорстких ієрархій. Завдяки цьому створена атмосфера сприяння розвитку інновацій, забезпечення відкритої рівноправної взаємодії між учасниками з різних секторів, регіонів та країн, що робить проєкт стійким і ефективним у довгостроковій перспективі.

Фактично це означає протиставлення мережевого стратифікаційно-му підходам. Цей останній продовжує домінувати в нашій системі вищої освіти як вертикальний тип соціальної організації. Соціальну мережу, як справедливо підкреслили Т. Берковиц та Б. Веллман, ми розуміємо, як “множинність точок (або членів соціальної системи) і сукупність зв’язків, що зображують взаємозв’язки цих точок” [15, с.4]. Саме відсутність вертикально орієнтованої системи відносин, демонстративна, в багатьох випадках, рівність у стосунках, спрямованість на взаємну допомогу та підтримку робить її спроможною вирішувати завдання, які ієрархічні структури не здатні навіть сформулювати.

На початку проєкту, у 2014–2015 рр. головна увага організаторів була спрямована на виділення і цілеспрямовану підготовку потенційних лідерів змін у вищій школі. Така орієнтація визначила основну цільову групу учасників і поставила акцент на формування персональних якостей цих людей, здатних забезпечити їм можливість заняття достатньо високих позицій в університетській структурі і готовність взяти на себе відповідальність за хід модернізації вищої школи [6, с.14]. Наступні фази проєкту все більше переносили центр уваги на “...побудову для всіх учасників персональної мережі корисних та перспективних професійних та особистісних контактів... Причин, які надавали цій складовій проєкту такого значення, було кілька:

- практична відсутність при очевидній потребі, розвинених професійних контактів з іноземними партнерами, як у представників академічних менеджерів середнього рівня, так і викладачів вітчизняних вищих навчальних закладів...;
- можливість за допомоги польських учасників та партнерів проєкту індивідуально допомогти кожному українському учасникові краще ідентифікувати потенційно цікавих представників польського освітнього, наукового, соціально-культурного співтовариства, встановити контакт і організувати відповідну зустріч;
- за наявності взаємної зацікавленості первинні польські контактери здатні ввести українського учасника до свого більш широкого професійного кола з суттєво багатшими можливостями вторинних та третинних контактів для розвитку перспективних взаємовідносин;

- завдяки встановленим контактам для вітчизняних учасників відкривається доступ до професійних баз даних, бібліотек, архівів, які є в розпорядженні польських партнерів;
- знайомство з моделями та механізмами функціонування та вирішення різноманітних завдань в польській системі державного та корпоративного управління освітньою та науковою діяльністю” [7, с.21–22].

Ці зусилля у своїй сукупності приводили до того, що проект почав вирішувати кілька дуже важливих завдань — створював все більш міцну систему взаємовідносин між українськими учасниками, дозволяв їм стати все більш активними гравцями в сфері міжнародних наукових і освітніх професійних та особистісних комунікацій, нарешті свідомо сприяв нарощенню соціального капіталу українського академічного співтовариства.

Отже, від первинної орієнтації на селекцію, виділення потенційних лідерів, здатних до створення нових стратегій трансформації українських університетів наш проект набув функції інтегратора, технології формування нової когорти університетських акторів, спроможних усвідомити спільність своїх інтересів, визначити нові цілі, розробити потрібні для цього рішення [7, с.43].

В певному сенсі можна констатувати, що наша мережа почала відігравати для її учасників роль фактору формування представлень про соціальну реальність, стала свого роду референтною групою, через яку відбувається процес самоідентифікації. Як зазначали П. Бергер и Т. Лукман “референтна група є спільнотою людей, чії думки, переконання і способи дій є визначальними при формуванні наших власних думок, переконань і способів дій. Референтна група дає нам зразок для наслідування і порівняння. Зокрема, вона надає нам особливу точку зору на соціальну реальність” [1, с.178].

В процесі підготовки цієї статті стало очевидно, що вона пишеться з точки зору організаторів проекту, у певному сенсі “згори”, в той же час не менш, а може й більш цікавою, є точка зору учасників проекту, погляд “знизу” або “збоку”. Зрозумівши це ми вирішили запросити до створення цього тексту учасника четвертої фази проекту, яка була присвячена вивченню комунікацій університету із зовнішнім оточенням, Сергія Федонюка. Вибір саме цієї особи був пов’язаний з однієї сторони з тими

обставинами, що С. Федонюк професійно займається вивченням управління комунікаційними процесами в освітніх установах, інтегруванням з цією метою різних типів ресурсів. А з іншої сторони він є активним учасником громадської організації “Інноваційний університет”, бере жваву участь у проведенні літніх шкіл, різноманітних тренінгів та іншій діяльності нашої спільноти.

### *Структура мережі*

Такий поворот став особливо очевидним після 2019 року, коли в результаті ініціативи самих членів проєкту було створено їх громадську організацію “Інноваційний університет”. Власне поява цієї структури стала потужним прискорювачем формування мережі учасників, визначення поля спільних інтересів, окреслення тематики обопільно цікавих проєктів, відпрацювання системи правил, яких добровільно дотримуються якщо не всі, то переважна більшість формальних чи неформальних зацікавлених осіб.

У цій новій мережі, у повній відповідності до науки про такі системи, почала формуватися структура “вузлів та “ліній зв’язку”. Як відзначила у своїй книзі американська дослідниця С. Навіді: “Усі мережі, природні чи створені людиною, поводяться в однаковий спосіб. Згідно з законом “пріоритетного приєднання”, усі вузли надають перевагу приєднанню до інших вузлів і з найбільшою кількістю зв’язків, тому що численніші зв’язки збільшують шанси індивіда на виживання. Вузли з найбільшою кількістю з’єднань в центрі мереж мають назви “суперхаби” [5, с.29].

В нашому випадку такими колективними суперхабами стали правління ГО “Інноваційний університет”, певною мірою Рада молодих вчених при Міністерстві освіти і науки України, в якій керівну позицію зайняла група учасників проєкту та Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, де учасники проєкту стали активною частиною управлінського процесу. В ролі індивідуальних суперхабів утвердились організатори проєкту та Олеся Ващук, як керівник ГО, голова Ради молодих вчених та організатор Офісу підтримки вчених.

Окрім цих суперхабів у взаємовідносинах учасників проєкту склалась достатньо динамічно змінювана система окремих хабів. В цій ролі



виступають як персонально, так і колективно групи учасників, які беруть на себе генерування ідей нових міжнародних, національних та локальних проєктів, створюють наукові групи, здатні поставити нові проблеми, формують спроможність до їх системного вирішення. Такі ролі достатньо часто є не дуже сталими і тривалими, дозволяють вирішувати коротко- та середньотермінові завдання, переходять від одних осіб до інших. Однак, слід зауважити, що ті учасники, які вже спробували себе в такій якості, шукають все нових і нових можливостей знову виступити в цій якості.

Важливо підкреслити, що учасники будують свої системи комунікації на базі хмарного користувацького сервісу. Це дає змогу не лише забезпечити обмін інформації, інтеграції різних учасників для реалізації тих чи інших проєктів але й сприяє підвищенню ефективності освітніх процесів, в яких вони беруть участь. У сучасному світі різноманітні ресурси, які знаходяться в мережі інтернет, стають все більш доступними, перебуваючи на відстані “кліку мишки”. Властиво кожна фаза будувала різні функціональні системи комунікації, що розширювали нашу мережу, об'єднували людські, інформаційні та матеріальні ресурси, доступні нам, як учасникам навчального та дослідницького процесів.

Очевидно, що мережа, яка базується тільки на цих хабах і суперхабах була б дуже крихкою і навряд чи витримала би випробування часом, пандемією та війною. Тому виникло завдання створення динамічної платформи, яка підтримувала б як внутрішню, так і зовнішню комунікацію учасників та їхніх університетів, забезпечуючи інтеграцію в глобальну освітню спільноту. Така самоорганізація стала підтвердженням ефективності мережевих підходів у забезпеченні сучасних освітніх і наукових процесів. Мережеві структури, які виникли у межах цього проєкту, демонструють, що саме така форма організації є прогресивною та найбільш ефективною для вирішення комплексних завдань, що стоять перед сучасними університетами.

Важливу роль додаткової опорної конструкції, в якій учасники з різних університетів і сфер діяльності об'єднали свої зусилля, знання та ресурси для досягнення спільних цілей, стали відігравати окремі елементи — вузли, що набули вже певного інституційного значення та визначають проблематику, формують порядок денний і коло зацікавлених

осіб, забезпечують методичну розробку програм та їх організаційний супровід. До таких хабів можна віднести зимові та літні школи, територіальні формування ГО (за умови більш-менш регулярного їх функціонування), наукові та науково-методичні конференції та семінари (у випадку їх періодичного проведення). В останні роки таку функцію виконують і навчально-методичні тренінги, які були проведені у вересні 2020 року в Миколаєві, листопаді 2023 року у Луцьку, січні 2024 року в Полтаві, березні цього ж року — у Житомирі, травні — знову в Луцьку, а в червні 2024 року — в Тернополі.

Мережевий формат співпраці, орієнтований на взаємодію між рівноправними учасниками, дозволив не лише швидко реагувати на нові виклики, але й стимулював створення нових ініціатив. Саме в цьому полягає головна сила мережевих структур — вони відкривають простір для інноваційного мислення, колективного навчання та пошуку нестандартних рішень. Як стверджують автори 95 тез сучасної інтернет-реформації (*The Cluetrain manifesto...*): “Ці мережеві розмови дозволяють з’являтися потужним новим формам соціальної організації та обміну знаннями” [14].

### ***Опорні елементи мережі***

Почнемо з такого ключового елемента як зимові та літні школи. Тут варто хоча б згадати такі зимові школи, як:

- Акредитація освітніх програм третього рівня вищої освіти. Академічна доброчесність, що проведена у лютому 2021 року в с. Славське.
- Науково-педагогічні працівники: психологічний розвиток особистості, лідерство. Спеціальна тема: Дуальна освіта, що проведена в лютому 2022 року в с. Славське.
- Бренд науковця та цифровізація освіти. Спеціальна тема: Управління постконфліктними територіями, що проведена в лютому 2023 року в с. Ворохта.
- Освітняня для майбутнього покоління. Спеціальна тема: КПП науковця в Україні та ЄС, що проведена в лютому 2024 року в м. Яремче.
- В свою чергу подібну функцію відіграли і такі літні школи:
- Кращі практики організації міждисциплінарних та міжгалузевих освітніх програм в Україні, в липні 2021 року в м. Одеса.

- III + освіта + наука, в липні 2023 року в м. Тернопіль.
- Інноваційні підходи до викладання та навчання. Спеціальна тема: Інструменти відкритої науки в підготовці фахівців, в червні 2024 року на Шацьких озерах на Волині.

Варто підкреслити, що всі ці школи, завдяки відмінно організованій діяльності робочих груп, передбачали як очну, так і дистанційну частини, добре сплановану програму і високоякісний склад спікерів, продумане методичне забезпечення з акцентом на самостійне вивчення проблематики, належний цифровий супровід. Розуміючи комунікаційну та побутову складові кожна з цих шкіл включала в себе якісне розміщення, добре харчування, широкий спектр можливостей для відпочинку.

Таким чином організація зимових та літніх шкіл почала ставати місцями ущільнення власних субмереж та розвитку загальної мережі. Навколо робочої групи, яка зазвичай складалася з 6–10 людей, починали виникати окремі групи викладачів та тренерів, людей, що забезпечували пошук навчальних приміщень, розміщення учасників, логістику їх пересувань, рекрутинг потенційних, а потім і реальних учасників, нарешті турботу про членів їх родин, оскільки наші школи завжди давали можливість участі в них разом із зацікавленими близькими. В кінцевому випадку це створювало тимчасову спільноту в 50–80 людей, які були об'єднані підготовкою та проведенням школи півтора-два місяці до неї, два з половиною-три місяці під час неї (з урахуванням дистанційного періоду), а певна частина з них, на підставі виникнення нових стосунків та взаємин — наступний необмежений період.

Проведення цих шкіл наочно продемонструвало, що мережевий підхід дає змогу не лише ефективно інтегрувати людські й матеріальні ресурси, але й створює умови для тривалої співпраці між учасниками. Це набуває характеру не тимчасової структури, яка функціонує під час проведення, а й стабільної платформи для подальшого розвитку наукової та освітньої співпраці, що продовжує працювати після завершення окремих шкіл проекту і дає можливість шукати розв'язання тих проблем, що ставить сьогодні та майбутнє. Такі починання, безперечно, є одним з елементів фундаменту для перспективного розвитку університетських спільнот.

## МЕРЕЖА НАУКОВОЇ І ОСВІТНЬОЇ СПІВПРАЦІ...

Якщо взяти до уваги, що склад робочих груп, частини спікерів і тренерів, а також і слухачів ставав все більш постійним, зрозумілим стає далі зростаючий вплив цих шкіл на ущільнення нашої мережі. Важливо підкреслити, що висока інтенсивність спілкування підчас шкіл проковує створення серед їх учасників мікрогруп людей, зацікавлених в нових спільних починаннях, проєктах, дозволяє краще зрозуміти, хто і яку роль може в них відігравати у майбутньому. Школи, як показує вже набутий досвід, дозволяють не лише сприяти появі нових “центрів кристалізації”, але й плекати їх швидкий розвиток і перетворення в ядра нових проєктів, і відповідно, хабів нашої мережі.

Цікавою особливістю наших шкіл є виділення поруч з основною проблемою так званої спеціальної теми. За її допомоги здійснюється зондаж учасників на предмет наявності чи відсутності інтересу до такого аспекту, первинно визначається коло спікерів, зацікавлених в його розгляді, окреслюється перспектива концентрації уваги організаторів школи на подібній тематиці. Це дає змогу правлінню ГО, робочим групам організаторів визначатися з колом зацікавлених осіб і, відповідно, постановкою спеціальної теми в положення головної проблеми або модуля майбутньої школи.

Якщо у випадку зимових та літніх шкіл ми маємо живі і доволі динамічні структури, навколо яких гуртуються певні групи інтересів, то у випадку територіальних формувань нашої громадської організації цього, на жаль, не спостерігається. Окремі з цих територіальних спільнот відносно регулярно збираються, розробили певні презентаційні матеріали, здійснюють обмін освітніми та науковими здобутками, іноді навіть пробують створювати спільні проєкти. Однак до їх числа можна віднести хіба що Дніпровський, Сумський та певною мірою Одеський обласні осередки. Інші ж об'єднання, побудовані за географічним принципом, існують скоріш формально. Окремі активні учасники, які присутні в більшості осередків, при своїй індивідуальній високій професійній активності, не прагнуть взяти на себе організаційну роль і об'єднати колег для колективної діяльності. Правда слід визнати, що чималий вплив на цю обставину справив і фактор війни та доволі широкого виїзду за кордон та до інших міст України чималої частини учасників проєкту.

Слід визнати, що успіх проекту “Інноваційний університет і лідерство” не полягає лише у створенні спільних проєктів, взяті на себе лідерської позиції в ініційованих починаннях. Він значною мірою обумовлюється його здатністю створювати нові канали взаємодії та комунікації між різними освітніми інституціями й учасниками. Ми вже підкреслювали значення при цьому “силу слабких зв’язків”, про які писав в свій час М. Грановеттер (див. [7, с.42]). Він підкреслював, що саме слабкі зв’язки, тобто неформальні й менш інтенсивні контакти між людьми з різних соціальних груп, є найбільш ефективними для поширення нової інформації: “Люди, які мають небагато слабких зв’язків, будуть позбавлені інформації з віддалених частин соціальної системи і обмежені провінційними новинами та поглядами своїх близьких друзів” [12, с.1370].

Слабкі зв’язки відіграють роль інформаційних “мостів” між ізольованими групами, забезпечуючи доступ до нових ресурсів і знань, які не доступні в межах тісно пов’язаних мереж. У наукових спільнотах слабкі зв’язки часто представляють неформальні відносини між дослідниками, які належать до різних дисциплін або інституцій. Інформаційними брокерами в такій ситуації можуть бути університети, міжнародні організації, наукові журнали або навіть окремі дослідники, що виконують функцію посередників між різними дослідницькими групами.

Наш проєкт сприяє створенню таких слабких зв’язків між окремими й часто ізольованими спільнотами і особами у сфері вищої освіти. Учасники проєкту, незалежно від їхньої початкової інституційної приналежності чи академічного статусу, отримують можливість налагоджувати нові зв’язки з представниками інших університетів, освітніх установ та громадських організацій. Це призводить до активного обміну інформацією, знаннями й інноваційними підходами до розв’язання проблем, які раніше залишалися недоступними для них через відсутність такої комунікації.

Завдяки створенню нових каналів для взаємодії, проєкт фактично допомагає зламати бар’єри, які часто існують у традиційних ієрархічних структурах університетів та між конкуруючими закладами вищої освіти. Слабкі зв’язки забезпечують більш гнучку й адаптивну мережу взаємодії, де кожен учасник може швидко долучитися до спільної роботи або поділитися ідеями, які в іншому випадку могли б залишитися непоміченими.

## МЕРЕЖА НАУКОВОЇ І ОСВІТНЬОЇ СПІВПРАЦІ...

Таким чином, сила проекту полягає у створенні сприятливих умов для співпраці між тими, хто зазвичай перебуває поза межами основних каналів комунікації.

Одним з ключових вузлів нашої мережі стали наукові, науково-методичні та науково-практичні конференції і семінари. В перші роки проекту консолідуючу роль відіграла науково-практична конференція “Стратегії економічного розвитку країни в умовах глобалізації”, яку щорічно в березні місяці організовував факультет міжнародної економіки Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара. В рамках цієї конференції за підтримки Дніпропетровської обласної ради молодих вчених було започатковано спеціальну панель “Стратегії розвитку університетів в еру глобалізації”, на якій регулярно обговорювались доповіді, що мали на меті апробацію мікропроектів і демонстрацію процесу їх активного впровадження. Це створило платформу, на якій щорічно збиралося все більше нових учасників, формувалось наше середовище, відбувались активні, часами дуже гострі, дискусії. Тоді ж народилась і така прикмета проекту, як відсутність відчутного кордону між дискусією в ході офіційного засідання та її продовженням підчас неформального спілкування, відвідання пам’ятних місць, вечірніх, а часами і нічних, обговорень в готелях.

Починаючи з 2020 року цю роль перейняла вже традиційна конференція, присвячена проблемам розвитку в Україні міждисциплінарної та міжгалузевої освіти, що проводиться в Одесі у вересні місяці. Якщо в першому випадку лідерську роль відіграла тодішній декан факультету міжнародної економіки Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара професор Наталія Стукало, то в останні роки цю роль з величезним успіхом виконує декан геолого-географічного факультету Одеського національного університету імені Іллі Мечникова професор Вікторія Яворська.

Набуття цими конференціями певного інституційного значення не було б можливим без реального, справді самовідданого лідерства В. Яворської, яка у 2020, 2021 роках і, що особливо вражає, у воєнних 2023 і 2024 роках забезпечила участь науковців всієї країни в обговоренні цієї надзвичайно важливої проблематики, організаційно створила

можливості для проведення заходу і, навіть, підготувала та випустила спеціальні номери вчених записок Одеського національного університету з публікаціями виступів учасників. Лише справжнє розуміння важливості подолання панування монодисциплінарного навчання, розвитку міждисциплінарної освіти в нашій країні, віра в невідкладність швидкого руху в цьому напрямі, винахідливість та готовність долати всі перешкоди в такому русі, проявлені В. Яворською, могли дати такий бажаний успіх.

Моральною ознакою того, як були сприйняті ці зусилля іншими учасниками нашого проекту може слугувати активне включення в організацію конференції ще однієї учасниці нашого проекту — декана економіко-правового факультету цього ж університету професора Людмили Токарчук-Зілковської. Добровільне взяття на себе частини організаційного і фінансового тягаря, максимально активне включення всіх учасників Одеського територіального об'єднання ГО “Інноваційний університет”, готовність відповісти на запити і потреби, турбота про учасників конференції стали візитівкою Л. Токарчук-Зілковської.

### ***Новації мережі***

Відносно новою, але вже цілком виправданою, формою організації зусиль наших учасників стали вищезгадані навчально-методичні тренінги. Вони, як і більшість заходів структур нашої мережі, були відповіддю, з одного боку, на потреби закладів вищої освіти, а з другого — на бажання учасників проекту зробити ще одну корисну спільну дію, реалізувати свій інтегральний потенціал. Початком став запит Чорноморського національного університету імені Петра Могили на проведення методичного тренінгу для організаторів акредитаційних процедур та гарантів освітніх програм. Але для нашої мережі є невласливим працювати на задоволення інтересів лише одного колективу, тому в остаточному варіанті це виглядало як спеціалізований тренінг з кращих практик акредитаційної діяльності для організаторів, Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова та Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського.

Цей захід дав змогу спостерігати процес нашої взаємодії не тільки на рівні окремих складових, але й у площині системної інтеграції різних

## МЕРЕЖА НАУКОВОЇ І ОСВІТНЬОЇ СПІВПРАЦІ...

компонентів мережі. Він став показовим прикладом того, як проект здатен залучати свіжих учасників і відкривати все нові шляхи співпраці між університетами, які до цього звикли діяти окремо. Тренінг, первинно орієнтований на організаторів акредитаційних процедур та гарантів освітніх програм і зосереджений на забезпеченні якості освіти, продемонстрував важливість обміну досвідом, раціональність націленості на всю миколаївську академічну спільноту. Але цим не обмежився вплив цього заходу. В своїй другій частині він став чудовим майданчиком обміну досвідом діджиталізації, розробки міжнародних проєктів, створення програм вивчення працевлаштування випускників тощо.

Ця ініціатива, яка була започаткована ще восени 2020 р., отримала новий імпульс вже підчас широкомасштабної російсько-української війни. Інтенсивний, дуже практично орієнтований тренінг, що сполучався з потужним консультативним елементом і низкою проблемних виступів, які окреслювали основні тенденції та найбільш проблемні зони розвитку вітчизняної вищої освіти, став тією формою, яка найбільшою мірою відповідала потребам українських навчальних закладів в умовах війни.

Саме такими стали навчально-методичні тренінги в Житомирському університеті імені Івана Франка для представників навчальних закладів Житомира у жовтні 2023 р. і березні 2024 р., Луцькому національному технічному університеті для потреб волинських та рівненських ЗВО в листопаді 2023 р. та травні 2024 р., полтавських Університеті економіки та торгівлі і Державному аграрному університеті для слухачів з Полтави, Харкова, Кременчука, Дніпра в січні 2024 р., Західноукраїнському національному університеті (Тернопіль) в червні 2024 р.

Подібна регіональна локалізація таких навчально-методичних тренінгів дозволяє у такий спосіб рішуче долати значну комунікаційну дистанцію між персоналом ЗВО на місцях і представниками найбільш активних освітніх інституцій. В підсумку більшість учасників акредитаційного процесу із регіональних університетів не лише суттєво розвинули свої компетентності, але також певним чином почали взаємодіяти з нашою мережею, доповнюючи й розвиваючи її потенціал. Це дозволило згуртувати десятки інтересантів і забезпечило значний ефект. Без сумніву такі заходи дають змогу створити простір для обговорення сучасних освітніх



практик і технологій, а також активно залучити нових учасників, які, скоріш всього, раніше не були активними у мережевих ініціативах.

За допомогою таких, відносно короткотермінових (один-два дні), гостро націлених на найбільш актуальні запити ЗВО-організаторів та невідкладні потреби регіонів, до того ж проведених в off-line форматі тренінгів стало можливим дуже оперативно реагувати на перебіг подій і максимальною мірою використовувати освітньо-консультаційний потенціал членів ВГО “Інноваційний університет”. Ситуація осені 2023 р., зими-весни 2024 р. яскраво показала, що це саме така форма, попит на яку має стійку тенденцію до зростання, а можливості варіювання змісту мало чим обмежені, сьогодні є більш потрібною. Подальший досвід організації подібних семінарів рельєфно показує, що в них зацікавлені не лише власне навчальні заклади, але й Міністерство освіти та науки, Національне агентство із забезпечення якості освіти, регіональні представництва Державної служби забезпечення якості, які радо виступають в ролі партнерів.

Певною мірою подібні функції, хоча й на більш високому національному рівні, виконують семінари, які наша ГО проводить в партнерстві з Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти та провідними вітчизняними університетами. Добрим прикладом такого заходу може слугувати організація 12 квітня 2024 р. Всеукраїнського круглого столу з питань інституційної акредитації. Співорганізаторами цього заходу виступили Міністерство освіти і науки України, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, Львівський національний університет імені Івана Франка, Міжнародний фонд досліджень освітньої політики. Модерування дискусії головою Національного агентства Андрієм Бутенком, виступи на ньому заступника міністра освіти і науки України Михайла Винницького, заступниць голови Національного агентства Наталії Стукало та Олени Єременко, одного із організаторів проекту Тараса Фінікова та проректора Львівського національного університету імені Івана Франка Віталія Кухарського стали наявним свідомством спроможності нашої спільноти привернути увагу та організувати жваве обговорення найбільш актуальних питань розвитку якості вищої освіти та вдосконалення її нормативного забезпечення. Ще більш важливим

стало те, що дискусія активно сприяла активізації експертного середовища, в якому можуть бути знайдені найбільш адекватні сучасній ситуації в Україні шляхи вирішення нагальних проблем.

Не можна обійти увагою і такі опорні елементи нашої мережі, як регулярні конференції з аналізу результатів виконання мікропроектів, які завершують кожну фазу проекту та річні збори учасників ГО. Ці заходи з одного боку відкривають можливість для представлення кожним учасником свого вкладу, поглиблення знайомства та входження в спільноту учасників, а з другого — надають можливість обговорення найбільш гострих проблем розвитку вітчизняної вищої освіти, пропозицій свого варіанту їх вирішення, формування ініціативних груп для розробки нових проектів, входження в “свіжі” партнерства, що постійно народжуються в нашому середовищі.

Свою вагому роль відіграє і такий цікавий інструмент як збірки статей, що підготовлені на підставі мікропроектів кожної фази. Таких збірок під спільною назвою “Інноваційний університет і лідерство: проект і мікропроекти” вже вийшло п’ять (2016, 2017, 2019, 2020, 2021 рр.). Мережевий принцип наших практик добре ілюструє характер підготовки цих книжок: для кожної з них формується редакційна група, яка складається з 5–6 учасників відповідної фази, що добровільно виявили бажання провести цю роботу. Силами цієї групи здійснюється рецензування та редакційне опрацювання всіх статей, які переважно носять дуже практично орієнтований характер і є фактично збіркою рецептів “лікування різних хвороб” українських університетів.

До участі у збірках завжди запрошуються представники попередніх фаз проекту, що забезпечує можливість висвітлення проміжних і фінальних результатів довготермінових проектів, налагодження перспективних контактів представників різних фаз, популяризацію найбільш цікавих результатів реалізованих мікропроектів, а в останній час — промоцію найбільш перспективних для впровадження в українських реаліях національних університетських практик країн Центральної та Західної Європи. Така робота призводить до створення тимчасових робочих колективів з 25–30 осіб, які об’єднані спільним завданням 12–14 місяців

і доволі часто приходять до спільних ідей, проєктів, інших починань, які навряд чи з'явилися б в іншій ситуації.

Опановані нами практики цілком відповідають концепції масового співробітництва, розробленої Д. Тепскоттом і Е. Вільямсом [18]. Учасники мережі, об'єднуючи свої зусилля, знання й ресурси, фактично втілюють принципи масової взаємодії, де колективна співпраця дає змогу досягати інноваційних результатів, які були б неможливими в рамках окремих індивідуальних ініціатив. Ця комбінація слабких зв'язків і масового співробітництва постійно дає імпульси до створення ефективної платформи для розвитку мережі, що в свою чергу спонукає до постійного обміну знаннями та ідеями.

Така взаємопов'язаність, певна мережева динаміка, зворотні зв'язки, що активно самовідтворюються, постійне зростання щільності персональних контактів призводять до того, що наша мережа стає все більш складною, професійно та особистісно різноманітною, пропонує все більше привабливих альтернатив, дає можливості все точніше "міряти температуру" в національній освітній системі, створювати альянси ключових гравців, однак залишається саморегульованою, без контролю та домінування якихось груп або особистостей. Тож перед усіма учасниками стоїть завдання краще зрозуміти закони розвитку системи, характер індивідуальних взаємодій та істину, що в мережах "значення має модель, архітектура стосунків, а не ідентичність вузлів" [16, с.231–232].

### ***Роль мережі***

Коли дослідник соціальних структур зустрічається зі складною соціальною мережею, він в першу чергу прагне з'ясувати її роль, систематизувати типи взаємовідносин, форми впливів, зв'язків та поділів, сил та дій, що зумовлюють подальший розвиток подій. Важливо при цьому, що він з великою пересторогою відноситься до простих пояснень, одномірних теорій і намагається правильно оцінити важливість значення таких речей як випадковість та вірогідність. В таких умовах, розуміючи, яке місце в суспільній динаміці займає боротьба за статуси, визнання та повагу, що стає в сучасному суспільстві екзистенціальною та колективною, хочеться повернутися до вже згаданої в одній з попередніх наших статей, концепції

Мішеля де Серто (див. [8, с.34]). Оскільки учасники нашого проекту не є домінантною групою в українському освітньому середовищі, а представляють очевидну меншість, то їм властива дуже відмінна від дій більшості лінія поведінки.

Більшість, яку представляє переважна частина університетського менеджменту і доволі велика частина викладацького персоналу, виступає як сильна сторона. Як писав М. де Серто: “Суспільство складається з певних практик, винесених на передній план і створюють його нормативну структуру, і множини інших практик, що залишаються “другорядними”, весь час присутні, але не організують дискурсів, зберігаючи початки або залишки інших (інституційних, наукових) можливостей для того чи іншого суспільства. Саме в цьому різноманітному і мовчазному резерві ми повинні вишукувати практики споживання... — властивість організувати як простори, так і мови, як в миттєвому так і в більш широкому масштабі” [10, с.48].

Така сильна сторона, як у межах окремих університетів, так і в системі вищої освіти загалом намагається побудувати стратегію, що вирішує низку ключових завдань. В першу чергу, це завоювання, фіксація певної території, де здійснюється дія. Культивування кордонів навчального закладу, визначення його границь відокремлює свою внутрішню територію від чужої, зовнішньої. Так створюється простір, звідкіля здійснюється вплив на абітурієнтів, локальних науковців, де формуються ресурси, досягається пануюче положення. Не менш важливим є прагнення до диференціації та ієрархічної організації завойованого простору, створення позицій, нормативів, інструкцій. Це традиційно зміцнює сильного актора, стабілізує його позицію і відкриває додаткові можливості.

В цій системі координат життєво необхідним для сильного актора стає підтримання ідентичності, появи відповідних символів, знамен, маркерів. Це призводить до символічного об’єднання “своїх” та виокремлення “чужих”. Для нас дуже важливо, що реалізація подібної стратегії не може відбуватися спонтанно. Вона проводиться в життя через плани, схеми, показники досягнення окремих цілей, численні інструкції, карти, діаграми.

Абсолютна більшість учасників нашого проекту у такій ситуації виступають у статусі, який М. де Серто визначав терміном “споживач”.

До “споживачів” відноситься дуже широка група акторів, яким інститути влади або системи символічного виробництва визначають певний спосіб підпорядкування шляхом споживання. Тобто, для всіх них визначені численні правила поведінки і способи споживання, які належно упорядковані, генерують ефекти влади, відтворюють певні характеристики об’єктів. Однак, як справедливо підкреслив автор: “Неможливо звести суспільство до домінуючого типу процедур” [10].

Стратегіям “сильних” життя протиставляє тактики “слабких”. Це визначення часто буває не стільки змістовним, скільки взаємовідносним. Тому тактика “слабких” починається з вмілого використання конформності, мімікрії, злиття з вектором сили опонента. Це вже активна дія, а не лише реакція або приховане заперечення. Для споживача важливо уникнути просторової фіксації і концентрації в одному місці. Він прагне сам обирати час і форму дії, змінювати її спосіб і конструювати нові схеми. Супротив базується на суто індивідуальних повсякденних тактиках, а їх координація здійснюється часто без звичної організації. Пасивні і слабо скоординовані практики супротиву призводять до мінімізації зусиль і втрат. Все базується на малих, тимчасових, мережевих формах, в основі яких лежать персоніфіковані відносини.

Нажаль, активне використання тактик неможливе без маніпулювання ідентичністю. Часткове запозичення чужої ідентичності, постійні імпровізації, творча адаптація різних технічних засобів для непередбачених цілей, несподівані рекомбінації, використання збігу обставин, випадкових засобів, локального знання стають тут незамінними.

Таким чином, можна сміливо підкреслити, що відсутність домінантного положення, потрапляння основних учасників нашої мережі в положення “слабких” і “споживачів” зробила з них людей надзвичайно винахідливих, творчих, схильних до постійних рекомбінацій і винайдення нових моделей та схем. Вони вельми успішно, хоча й у більшості випадків приховано, а часто і ненавмисно піддають сумніву існуючу систему взаємовідносин.

### ***Стратифікація спільноти***

Сукупність учасників нашого проєкту не є чимось гомогенним, спроможним лише на одномірну, типову реакцію, схильним до заздалегідь передбачуваної лінії поведінки. Ця група має певну стратифікацію, яка включає 280 учасників проєкту, приблизно 140–150 — членів ВГО “Інноваційний університет”, біля 60–70 — активних членів організації, що беруть участь в більшості ініційованих заходів, ядро з 30-40 активістів, які постійно щось пропонують, включені в міжнародні, національні та локальні проєкти нашої структури.

Кожна з цих груп відіграє у житті мережі свою специфічну роль. Найбільш широка страта — учасники проєкту є спільнотою людей, які об’єднані певним спільним розумінням професійного життя, загальними цінностями, сантиментом по відношенню до проєкту, учасників своєї фази, інших, пов’язаних з цією ініціативою людей. Вона з цікавістю слідкує за подіями, що відбуваються, епізодично частково приєднується до їх організації та проведення, іноді виступає з власними ідеями, що орієнтовані на ті чи інші частини національної або локальної університетської спільноти (а не тільки наших учасників). Цікавою ілюстрацією цього може слугувати проведено on-line соціологічне дослідження весни 2020 р., періоду піку пандемії COVID-19, в якому взяло участь 80 % всіх тодішніх учасників п’яти фаз проєкту. Це середовище не є насправді активним, але воно достатньо жваво відгукується на імпульси, які подаються з хабів та суперхабів нашої мережі, часами відповідає на них доволі несподіваним чином, а іноді здатне до генерування і власних послань.

Суттєво вагоміше місце в житті середовища займає наша Всеукраїнська громадська організація “Інноваційний університет”. Її ідея виникла під час і в пост-період IV фази проєкту, що об’єднала авторів мікропроєктів “комунікаційного” профілю. Цей етап розвитку мережі був логічним і вчасним, адже товариство “інноваційників” уже було достатньо широким і репрезентувало чи не усі регіони України, що вимагало певного оформлення і створення усталених каналів для налагодження інформування й забезпечення взаємодії. Таке організаційне й інформаційне осереддя утримує невидимий, але, попри незначну активність частини учасників, стійкий каркас організації. Важливий саме всеукраїнський вимір

організації, що відкриває можливість координувати й ті проекти, що за її участі втілюються в різних локаціях, сприяють тіснішій соціальній інтеграції навколо ідеї модернізації вищої освіти.

Проекти учасників нашої громадської організації, що реалізуються для потреб громад, від Києва до Івано-Франківщини, та поєднують науковий і освітній компоненти, посилюють опору мережі “знизу”, додаючи їй стійкості й самочинності. Водночас це — прямий і відчутний ефект мережі. Бо, поза всяким сумнівом, у будь-якій територіальній громаді величезну соціальну і практичну цінність матимуть проекти на кшталт “Відродження естетико-екологічних функцій малих водотоків...” або дослідження інноваційного потенціалу взаємодії міста й університету. А колективні монографії, як-от “Гібридна освіта: моделі, світові практики, українське впровадження” — це пряма відповідь на гострі виклики сучасності.

Саме тому ГО стала структурною опорою всієї мережі, підтримує постійний контакт між її членами через чат у Viber, сайт, сторінки у Facebook та Telegram. Два-три рази на рік відбуваються on-line загальні збори учасників, щороку у грудні — звітні збори off-line, на яких підводяться підсумки роботи за рік та визначаються пріоритети діяльності на наступний період. Координацію та поточне керівництво здійснює Правління, що збирається на свої засідання щомісяця. Незважаючи на те, що в складі ВГО є як дуже активна, так і відносно пасивна частина, власне вона як цілісність окреслює напрям руху нашої спільноти, забезпечує підтримку або несприйняття пропонованих ідей та заходів, формує склад учасників тих чи інших видів діяльності. Можна стверджувати, що саме реакція цієї спільноти визначає, які дії будуть здійснюватися в нашій мережі масово, а які отримають локальну підтримку або — ніякої.

Наступною важливою стратою є 60–70 активних членів організації, без чиєї участі важко уявити більшість ініційованих нашою спільнотою заходів. Ця група частково складається з ядра, про яке вже йшла мова вище, а частково — з людей, які знайшли своє місце в таких починаннях, як зимові та літні школи, різноманітні тренінги, семінари, конференції. Така конфігурація, що дозволила гармонічно поєднати як загальноспільнотні, так і нішові інтереси, відкрила можливість для високої

## МЕРЕЖА НАУКОВОЇ І ОСВІТНЬОЇ СПІВПРАЦІ...

внутрішньої мобільності в цій групі, взаємного стимулювання, появи певної професіоналізації.

Постійне спостереження за заходами проєкту через соціальні мережі та комунікацію з учасниками показує, що ця група продовжує розширюватися, включаючи представників нових регіонів, університетів й окремих науковців. Проєкт все більшою мірою стає платформою, яка постійно розвивається і вдосконалюється, залучаючи до співпраці не лише академічні інституції, але й представників інших секторів, що сприяє створенню синергії знань і досвіду.

Окремої уваги заслуговують різні за своїм спрямуванням проєкти, в яких все більшу участь бере наша громадська організація. Спочатку до їх числа слід віднести локальні проєкти, підтримані в рамках міського громадського бюджету Києва, як наприклад проєкт “Інноваційний потенціал взаємодії: місто і університет” (2020–2021 рр.) (див. [4, с.57–59]). Певний розвиток ця діяльність знайшла у реалізації підтриманого Федеральним міністерством економіки та кліматичних дій Федеративної Республіки Німеччини в рамках проєкту Міжнародної Кліматичної Ініціативи (ІКІ) “Посилення громадянського суспільства в реалізації національної кліматичної політики” проєкту Івано-Франківського осередку нашої організації “Відродження естетико-екологічних функцій малих водотоків р. Млинівки (Стебницької) та р. Радчанки на території Івано-Франківської МОТГ” (2023–2024 рр.), колективна монографія “Гібридна освіта: моделі, світові практики, українське впровадження” (2023 р.). Лідерську роль у реалізації цих проєктів відіграли Ю. Єпіфанова-Кудас, Т. Яцишин, І. Семенець-Орлова, С. Касян.

Добрим прикладом як професійної, так і соціальної ролі нашої спільноти можуть слугувати ініціатива членів Івано-Франківського осередку. Ними було запропоновано і реалізовано проєкт, що мав на меті проведення комплексного екологічного оцінювання стану екосистем річок Млинівки і Радчанки (фізико-хімічного складу води, геоморфологічних та морфометричних характеристик водотоків) для запобігання знищенню і зникненню цих малих водотоків, які відіграють критично важливу роль для населення міста Івано-Франківська. Це пов'язано з тією обставиною, що вони є джерелом водопостачання найбільшого об'єкту



рекреаційної інфраструктури на території Івано-Франківська — міського озера, а також виконують важливу екосистемну роль в межах Івано-Франківської МОТГ.

Слід зазначити, що в останні роки дані річки зазнають все більшого антропогенного та урбанізаційного навантаження, яке вже набуло характеру надмірного. Це відбувається на фоні відсутності належної інформації, невідповідного оцінювання їхньої ролі в житті територіальної громади, переходу ситуації фактично в неконтрольований стан (скидання стічних вод, захаращення русла, забудова в межах водоохоронних смуг, зникання джерел води питної якості вздовж русла).

Проведене в рамках проекту дослідження та розроблені на його підставі рекомендації дозволили здійснити такі заходи:

- проведено комплексне оцінювання стану екосистем річок Млинівки і Радчанки;
- сформовано відповідний звіт про стан екосистем річок Млинівки і Радчанки та представлено його зацікавленим особам;
- підготовлено на підставі проведеного дослідження дві статті до наукових видань;
- організовано суспільне обговорення важливості та нагальної необхідності відновлення екосистеми річок Млинівки та Радчанки;
- проведено освітній захід для зацікавлених сторін: “Малі водотоки: адаптація до змін клімату та сталий розвиток”;
- подано заяву на розгляд матеріалів до Дністровського басейнового управління водних ресурсів з пропозиціями щодо відновлення екосистеми малих водотоків: р. Млинівки та р. Радчанки Івано-Франківської міської об’єднаної територіальної громади.

Саме такі проекти, які містять як науковий, освітній компоненти, сфокусовані на невідкладних потребах мешканців, мають чітку та зрозумілу екологічну спрямованість, є тими, в яких комплекс унікальних компетентностей учасників нашого ГО може бути реалізований в найбільш вдалий спосіб.

Набутий досвід дозволив вийти на новий рівень — підготовку успішних міжнародних освітніх проектів. Розпочата ще у 2022 році на волонтерських засадах спільно з Массачусетським технологічним інститутом

## МЕРЕЖА НАУКОВОЇ І ОСВІТНЬОЇ СПІВПРАЦІ...

(США) ініціатива “Українська наукова діаспора” стала однією з перших. Активний виїзд з початком російсько-української війни за кордони України чималої частини найбільш плідного покоління вітчизняних науковців зробив надзвичайно актуальним об’єднання за кордоном зусиль українських науковців різних хвиль міграції для подальших спільних наукових проєктів, розробки інструментів для програм їх підтримки та повернення в Україну.

Організатори цього почину, виходячи з конкретної ситуації, визначили, що до української наукової діаспори слід віднести осіб, які:

- не проживають в Україні;
- мають громадянство України або вважають себе українцями за походженням (мають українське коріння);
- мають або мали статус науковця/дослідника;
- зацікавлені у спільних дослідженнях та інших проєктах, пов’язаних з відновленням та розвитком України.
- Добре віддаючи собі звіт, наскільки непростим є входження нових дослідників в світову академічну спільноту, знаходження для них перспективної тематики, побудова нових партнерств, ініціатори окреслили цілі цього починання таким чином:
- зміцнення згуртованості українців за кордоном для реалізації ідей повоєнної відбудови через розвиток науки;
- підвищення іміджу української науки у світі;
- налагодження ефективного нетворкінгу в різних галузях науки як всередині української наукової діаспори, так і між її представниками та науковцями в Україні;
- побудова інституційного співробітництва між українськими і закордонними університетами та науковими установами;
- започаткування наставництва тими представниками української наукової діаспори, що тривалий час проживають за кордоном;
- підвищення авторитету наукової діяльності серед членів громади;
- ініціювання та реалізація благодійних проєктів.

В рамках вказаної ініціативи з наукової дипломатії спільно з Масачусетським технологічним інститутом була створена цифрова платформа, яка дала можливість кожному з науковців, що відносять себе до

української наукової діаспори, зареєструватися і отримати уяву про можливі глобальні та регіональні партнерства і конкретні контакти для його реалізації.

На кінець вересня 2024 р. платформа дозволила створити карту української наукової діаспори та бази даних тих науковців, які могли б брати участь у спільних ініціативах у майбутньому. На ній представлено 231 вченого із 17 українських наукових спільнот 14 країн Європи та Америки (Польща, Франція, Німеччина, Австрія, Нідерланди, Люксембург, Литва, Португалія, Бразилія, Швеція, Фінляндія, Іспанія, Чехія, Швейцарія). На неформальному телеграм-чаті Української наукової діаспори зареєструвалося 1050 учасників. На публічну презентацію веб-платформи 22 березня 2024 р. зареєструвалося понад 400 учасників, а в той день зафіксовано більше 6900 переглядів сайту<sup>1</sup>.

Вказана ініціатива нашої громадської організації разом з Радою молодих вчених, Офісом підтримки вченого, Міністерством освіти і науки України дає чудові можливості за допомогою наукової дипломатії, менторства, взаємного інформування сприяти подальшій розробці політики підтримки українських науковців, їх залученню до спілкування між собою та з науковцями, які залишилися в Україні, створенню та підтримці діяльності центрів українських наукових спільнот у різних країнах.

Своєрідним тестом на спроможність нашої спільноти брати участь та вигравати великі міжнародні гранти стала участь у проєктах сімейства ERASMUS. Першим з них став проєкт “Open Science for Ukrainian Higher Education System” (Open4UA) в межах програми Erasmus+ KA2. Він розрахований на 2023–2026 роки і має своєю метою сприяння національній реформі у сфері відкритої науки для модернізації системи вищої освіти та євроінтеграції шляхом підтримки змін до законодавства на основі організованого національного консенсусу. Це неможливо без впровадження існуючих передових підходів та розроблення рекомендацій і механізмів для реформування оцінювання наукової діяльності для пріоритезації відкритої науки на національному рівні підчас державної атестації закладів вищої освіти та оцінювання наукових проєктів. Одне з ключових місць

---

<sup>1</sup> З листа Євгенії Поліщук – одного з співзасновників платформи організаторам проєкту від 25 вересня 2024 р.

у проєкті займає розроблення та пілотування відповідного інструментарію оцінювання науки у закладах вищої освіти.

Орієнтація нашої спільноти на концепцію відкритої науки стала свідоцтвом її прагнення до розповсюдження знань спільно та прозоро. Саме цей підхід найбільш повною мірою демонструє мережевий характер сучасного дослідження і відповідає “генетичному коду” учасників проєкту “Інноваційний університет і лідерство”.

Особливе значення для нашої мережі набуває все більш глибока діджиталізація, що дає змогу учасникам мережі активно інтегрувати нові технології в навчальні та наукові процеси, різні форми управлінської діяльності, залучати все нових учасників через цифрові платформи. Наша відданість цьому підходу дає змогу мережі швидко адаптуватися до зміни обставин, впровадження інноваційних рішень, які стали можливими завдяки горизонтальній структурі взаємодії. Дуже важливим в цій ситуації стає не лише людський фактор, але й інтеграція технологічних рішень, які здатні стати потужними інструментами для покращення взаємодії та координації в межах мережі.

Тут видається доречним згадати про актор-мережеву теорію Б. Латура, яка підкреслює значення як людських, так і не-людських акторів (наприклад, технології та інструменти) у розвитку мереж. Б. Латур стверджував: “Питання, яке слід поставити щодо будь-якої мережі, полягає в тому, чи вдається їй зібрати відповідне поєднання людських і не-людських акторів, що дозволяють їй ефективно функціонувати” [13, с.71]. Виходячи з такої позиції, упровадження і активне використання цифрових платформ для співпраці в межах нашої мережі є ключовим фактором подальшого розвитку. Такі платформи, що об’єднують різні інструменти для координації дій, обміну інформацією та спільної роботи над проєктами стає сьогодні важливим не-людським актором у мережі, полегшуючи комунікацію та відкриваючи нові можливості для співпраць.

### *Ядро мережі*

Активізм, як певний феномен суспільного життя, потребує спеціального розгляду. В нашому випадку це скоріше загальна характеристика окремої групи в нашій мережі. Частина членів цієї групи входять

до складу колективних суперхабів цієї спільноти — Правління ВГО “Інноваційний університет”, Ради молодих вчених при Міністерстві освіти і науки України, менеджменту Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Інша частина, не обіймаючи ніяких формальних посад, зайняла достойне місце хабів завдяки своїм креативності, наполегливості, вмінню ефективно працювати і переконливо відстоювати свої позиції. Ця страта цілком справедливо займає особливу позицію, роль своєрідного камертона в нашій мережевій структурі. Її члени виступають авторами більшості ідей та ініціатив, які ми беремось підтримувати та втілювати. Переважно вони стають лідерами команд різноманітних заходів, що спільнота реалізує. Середовище постійних контактів, яке продукується цими людьми, є тим “точильним каменем”, на якому нові пропозиції відточуються, експертно обговорюються, отримують право на життя чи помирають. Варто зауважити, що саме тут з’являються поведінкові практики, що потім закріплюються як певні взірці, елементи поведінкових стереотипів нашої спільноти. Без цієї, відносно вузької, але надзвичайно активної, мобільної та самовіддано зорієнтованої на спільний інтерес групи, наша мережа в її сучасному вигляді навряд чи існувала б.

Важливо підкреслити, що більшість учасників розглядало спочатку нашу мережу як переважно професійну, в якій об’єднані колеги певного типу. Розвиток же подій привів до розуміння, що в цій мережі домінує дружній спосіб комунікацій, що передбачає, незважаючи на домінуючий характер електронної комунікації, бажання підтримувати постійний контакт, регулярно здійснювати телефонні дзвоник, обмінюватися листами та повідомленнями за допомогою електронної пошти та месенджерів і, що найбільш важливо, прагнення якомога частіше зустрічатися персонально. Значна частина членів мережі не лише віддає собі звіт, але й підтримує ці стосунки, регулярно вкладаючи в це час і зусилля.

Прагнучи окреслити роль нашої спільноти хочеться повернутися до тієї моделі, яку описав Б.Латур в своїй відомій книзі “Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory” 2005 р. Він вважав, що мережу слід розуміти, як сукупність агентів (людей і речей), що взаємодіють в єдиному просторі і діяльність яких направлена на вирішення спільного завдання. Таким чином вони не тільки пов’язані один

з одним в соціальному просторі, але й здійснюють спільну діяльність задля визначеної цілі [13]. Тож у вітчизняній системі вищої освіти слідом за М. Бланшо варто чітко виділити дві спільноти — традиційну (нав'язану соціальним середовищем) і обрану (сформовану на підставі взаємного тяжіння). Різницю між цими групами М. Бланшо визначив таким чином: “Перша з них нав’язується нам ззовні, без нашої на те згоди... Ну, а друга? Її називають обраною в тому сенсі, що вона не могла б існувати поза волею тих, хто вільно зробив свій вибір” [2, с.65]. Тобто базовою умовою існування обраної спільноти є індивідуальне бажання її учасників бути в такому співтоваристві. Як писав М. Бланшо: “Обрані спільноти — це добровільно створені групи друзів..., яких пов’язують між собою узи взаємної уваги” [2, с.11–48].

Таким чином, наша мережа може цілком сприйматися як обрана спільнота, яка складається з акторів, які мають спільні цінності, пов’язані між собою як професійними, так і дружніми стосунками, готові до активної співпраці та взаємної підтримки.

Кращою ілюстрацією такого підходу може слугувати манера, в якій було відзначено десятиліття нашого проекту у вересні 2024 р. Напевно, в ньому віддзеркалились з одного боку кращі, а з іншого — типові риси спільноти “Інноваційний університет”. Ми хотіли сполучити кілька речей, по-перше, зібрати якомога більше учасників проекту та організувати між ними жваву товариську дискусію, по-друге, зробити це в університетах, з якими у проекту є тривалі взаємовигідні відносини і які пропонують все нових цікавих членів нашої спільноти, по-третє, зробити це в максимально зручний для учасників спосіб в різних частинах України, показавши культурний ландшафт тих міст, де ці заходи мали бути проведені.

Для проведення серії освітньо-наукових заходів були обрані міста Житомир, Дніпро та Одеса в період з 16 по 21 вересня 2024 р. Це дало можливість зробити зручним для вихідців з Західної та Центральної частини країни візит у місто Житомир, для учасників з Північної та Східної України — Дніпро, а для представників Південної частини — Одесу. В свою чергу в цих містах були обрані університети-партнери, для кожного з яких була підготовлена своя програма. Так, в Житомирському державному університеті імені Івана Франка, основна увага буде зосереджена

на тематиці розробки, впровадження та звітування по широкому спектру наукових, освітніх та інших міжнародних та національних проєктів. Друга частина тренінгу буде присвячена особливостям нового Положення про акредитацію освітніх програм та консультуванню з кращих практик роботи галузевих експертних рад. Складовою частиною житомирської програми буде ознайомлення в першій половині 17 вересня з містом та його музеями, можливість вільних дискусій в неробочий час.

На заходах 18–19 вересня у місті Дніпро в Національному технічному університеті “Дніпровська політехніка” було проведено круглий стіл, головною метою якого були аналіз та обговорення основних тенденцій розвитку світової та української вищої освіти, утвердження в вітчизняній освітній практиці мікрокредитних програм, узгодження освітніх та професійних стандартів, побудова міждисциплінарних та міжгалузевих освітніх та наукових програм. На наступний день робоча програма включала знайомство з освітнім та науковим потенціалом міста Дніпра та можливостями розвитку спільних проєктів.

Підсумком став приїзд учасників в місто Одеса, їх розміщення, вільні дискусії та екскурсійна програма 20 вересня. А наступного дня була проведена наукова конференція в Одеському національному університеті імені І. І. Мечникова, на якій широко обговорено найбільш актуальні проблеми впровадження в українську освітню практику міждисциплінарних та міжгалузевих освітньо-наукових програм. Перебування в місті Одесі дозволило також продовжити творчу дискусію стосовно можливостей спільної діяльності з модернізації вітчизняної вищої школи.

Своєрідний “фестиваль” нашого проєкту в національному масштабі рельєфно показав професійний потенціал учасників, включеність нашої мережі у систему відносин в українській академічній спільноті, лідерську роль ГО “Інноваційний університет” як організації, здатність підготувати та забезпечити проведення в різних локаціях нестандартних і змістовних освітньо-наукових подій з максимальною зручністю для тих, хто бере в них участь.

***Колективне навчання і збагачення соціального капіталу***

Тема формування соціального капіталу нашої спільноти та її вкладу в збагачення людського капіталу всього українського академічного співтовариства доволі ґрунтовно розглядалася в одній із наших попередніх статей (див. [8]). Тому ми тут обмежимося лише окремими зауваженнями.

Органічно властивою рисою проекту “Інноваційний університет і лідерство” є прагнення до колективного навчання. Бажання постійно знаходитися у вирії перманентного маніфестування різноманітних ідей, спільного вироблення рішень, здатних запропонувати вихід з проблем сучасного життя, активний обмін знаннями та навичками, створення умов для застосування цього арсеналу в процесах освіти та наукового дослідження характеризує значну частину наших учасників. Цьому властиво присвячені вже традиційні форми такі, як круглі столи, а потім конференції з презентацією індивідуальних та колективних мікропроектів, зимові та літні школи, збірники “Інноваційний університет і лідерство: проєкт і мікропроекти”. Надзвичайно поживавило цей процес взяття на озброєння в останні роки комплексу тренінгів, творчих дискусій, обговорень принципів організації нових для вітчизняного освітнього середовища технологій (прикладом може слугувати інституційна акредитація).

Дуже показово, що цей процес не є замкненим лише в середовищі учасників проєкту. Він націлений на потреби і запит університетів, які збагнули, що без вагомості інтелектуальної “підпитки” ззовні, лише в опорі на власні сили, вони здатні тільки на повільний поступовий рух вперед, без революційних технологічних стрибків, так потрібних сьогодні. Спроможність зрозуміти ці запити, швидко їх трансформувати у відповідні програми професійного навчання та дискусії, реалізувати ці програми в інтерактивній манері, зробити висновки і втілити їх в наступні ітерації таких програм і є унікальною властивістю нашої спільноти та її внеску в збагачення соціального капіталу українського академічного співтовариства.

Іншим, доволі незвичним для вітчизняного викладача та менеджера, є постійне бажання передати свій досвід успішно здійсненого проєкту, виграного індивідуально або групою гранту, сконструйованої нової освітньої програми, управлінського вирішення важкої проблеми іншим, причому не обов’язково членам свого колективу, групи, спільноти.



Така відкритість, готовність пропонувати свої знання тим, з ким ти не пов'язаний роками спільної діяльності, є в певному сенсі візитівкою інноваційної структури.

Варто зазначити, що мережа нашого проекту весь час зростає, збільшується число її учасників, мультиплікується кількість різних заходів. Це з невідворотністю спричиняє швидке зростання кількості комунікаційних поєднань. Таке масштабування робить актуальним для цієї групи думки Д. Тепскотта й Е. Вільямса про створення інновацій як результат взаємодії великої кількості людей і організацій, що об'єднуються для спільного формування нових ідей і проектів. Вони підкреслювали: “Ці нові форми масового співробітництва не керуються ієрархічно, як корпорація, а організовані як мережа, в яких учасники співпрацюють на добровільній основі” [17, с.21].

Освітньо-наукові відносини є складним комплексом ролей та інститутів. В цих умовах дуже важливою стає якість системи комунікацій між учасниками цих відносин, здатність їх довіряти та переконувати один одного. І тут дуже яскраво починають проявлятися ті багатогранні особистісні інтереси чи зацікавлення, які скріплюють нашу групу. Фактично від стосунків доброзичливості та взаємодопомоги, які склалися на початку проекту між його учасниками, за ці роки відбувся перехід до реальної дружби між чималою їх частиною. Ці головним чином професійні відносини стосовно рівних освітян і науковців стали набувати функції екзистенційно важливої в їх житті комунікації, дуже потрібного, природньо зростаючого ресурсу, що підтримує нашу мережу, заважає дезінтеграції багатьох університетських колективів, хоча б в низці випадків робить ситуацію передбачуваною.

Така можливість беззастережної довіри, шансу практично в любий час відверто обговорити як професійні, так і особисті проблеми, допомагають швидкому зростанню соціального капіталу, побудові неформальних мереж, які руйнують систему університетського колективного надзору та стереотипів поведінки. Подібна дружня мережа стає школою формування своєї особистої ідентифікації, взаємного “відточування” особистостей близьких друзів, в кінцевому випадку інструментом становлення громадянського суспільства.

Ключові структури і фігури нашої мережі виконують саме таку функцію — вони об'єднують учасників і створюють умови для масової співпраці. Власне мережевий характер цих взаємодій всіляко пропонує нові можливості для спільних дій, залучення в їх орбіту нових груп, отримання від цього справжніх інновацій.

Можна сміливо стверджувати, що проєкт не лише генерує інновації, перетворився на школу збагачення персональних компетентностей, але й насправді виступає платформою, що реально провокує на вільний обмін ідеями, рішеннями та ресурсами. Такий обмін власне і стає механізмом накопичення соціального капіталу, моделлю для впровадження інновацій, містком для виходу нашої мережі в глобальний освітньо-науковий контекст.

### *Міждисциплінарна суть мережі*

Швидка трансформація глобальної вищої освіти виводить на авансцену міждисциплінарний підхід, який здатен забезпечити вихід за рамки існуючого дисциплінарного знання, дати можливість реального включення здобувачів в справжній дослідницький процес, що сьогодні може бути досягнутий лише в рамках інституціоналізованої взаємодії кількох наукових дисциплін. Наш проєкт по своїй суті є міждисциплінарним, що обумовлено низкою внутрішніх та зовнішніх обставин.

До зовнішніх обставин в першу чергу слід віднести культивування цієї ініціативи в освітньо-науковому середовищі факультету Artes Liberales Варшавського університету. Цей факультет по своїй природі є міждисциплінарним, найбільш розвиненим впродовж вже понад 30 років осередком такого підходу до навчання і дослідження в Східній Європі. Спрямування освітніх програм, склад кадрових і залучених викладачів, орієнтація дослідницьких проєктів, нарешті сам настрій і манера діяльності зумовлюють навчання як синтез різних наук, формування здатності зіставляти, будувати гіпотези, розуміти і знаходити різні варіанти вирішення складних професійних і наукових проблем.

Глибокі потрясіння останніх років привели до зникнення стабільності внутрішнього середовища, в якому звикла діяти вітчизняна вища школа. Перехід до моделей змішаного і дистанційного навчання, поява нових

технологічних платформ, швидке, хоча й не тотальне, впровадження нових методик освітньої діяльності робить міждисциплінарність певною домінантою у подальшій модернізації вищої освіти. Вміння конструювати, впроваджувати, вдосконалювати різноманітні між-, крос-, трансдисциплінарні освітні та освітньо-наукові програми стають ознаками сучасного університету й адекватності його менеджерського та викладацького персоналу

Поряд з тим мережа проекту “Інноваційний університет і лідерство” має величезний внутрішній потенціал для розвитку як цього, так і інших міждисциплінарних проектів. Вона створює унікальні можливості для залучення учасників-експертів із різних галузей науки та представників різних рівнів управління вищою освітою. Кожна фаза проекту охоплювала людей із широкого кола дисциплін, що сприяло обговоренню цілого спектру питань, пов’язаних із трансформацією вітчизняної вищої освіти.

Завдяки постійній комунікації учасників різних фаз відбувається активний процес обміну знаннями й досвідом. Різноманітні форми активностей, такі як, наприклад, тренінги, зимові та літні школи, відмінні за форматами круглі столи та дискусії все більше висуюють на перший план міждисциплінарність, як підхід, здатний революціонізувати сам характер освітньої діяльності. Наша платформа реально перетворюється на базовий майданчик для обміну такими ідеями. Заходи, що проводить спільнота інноваційників, сприяють формуванню нових дослідницьких підходів і рішень проблем, які потребують знань із різних наукових сфер. Учасники таких подій обговорюють різноманітні складові сучасної освіти, випрацьовують нові методологічні підходи, що можуть бути застосовані в їхніх власних дослідженнях і освітній практиці.

Здатність здолати межі дисциплінарної спрямованості все більшою мірою визначає не лише перспективу викладача, але й спроможність дивитися в майбутнє адміністратора освітнього процесу. Імплементация міждисциплінарності набуває надзвичайної цінності для розвитку вищої освіти в Україні в процесі її інтеграції до європейського освітнього простору. Залучення до цього проекту дає змогу не лише поглибити знання у власних дисциплінах, але й отримати надзвичайно цінний досвід співпраці з провідними фахівцями з інших наукових галузей і країн. Завдяки

тому, що учасники фаз проекту представляють різні галузі знань — від гуманітарних до технічних — з'являється унікальна можливість для обміну нестандартними ідеями, що збагачують розуміння сучасних освітніх викликів і методів їх подолання.

За своєю сутністю наша мережа сприяє розвитку осмисленої філософії життя її учасників. Міждисциплінарність в цій ситуації стає цілісним шляхом збагачення існування, розвитку інтелектуальних якостей, аналітичного і критичного мислення, лідерства, інноваційності, креативності, вміння і бажання працювати в команді. Формування саме цих здатностей лежить в основі програм зимових та літніх шкіл, тренінгів, круглих столів, конференцій, які організуються нашою спільнотою.

Участь у подібних заходах дає змогу учасникам глибше зрозуміти потрібність міждисциплінарних та міжгалузевих підходів, важливість орієнтації на розвиток академічної доброчесності, психологічного лідерства, дуальної освіти й цифровізації освітніх процесів. Ґрунтовне обговорення знайшли також питання управління постконфліктними територіями, КРІ для науковців у контексті України та ЄС, інструменти відкритої науки, що надають нові можливості у підготовці фахівців. Постійна увага приділяється таким темам, як використання штучного інтелекту в освіті та науці, інноваційні підходи до викладання, які забезпечують швидку адаптацію навчальних програм до сучасних глобальних викликів. Обмін думками й досвідом допомагає побачити проблеми освіти під різними кутами зору, постійно шукати і знаходити обопільно вигідні спільні рішення.

Унікальною перевагою таких форм нашої колективної активності є фактор інтеграції, коли виступи спікерів і дискусії плавно перетікають за стіни аудиторії й тривають упродовж кількох днів або й започатковують нову сталу комунікацію з нагальних проблем. Ситуаційні мікрогрупи під час тренінгів негайно спричинюють формування свіжих комунікаційних зв'язків, здатних забезпечити синтез особистісних рис, темпераментів і соціальних якостей. Такий формат властиво і забезпечує ефективну командну роботу й сталість взаємодії представників різних закладів, галузей і виконавських рівнів — від біолога до філолога й від викладача до ректора. Вартує спеціального згадування надзвичайно продуктивна співпраця в колах організаторів заходів, які спільно і швидко розв'язують

усі супутні проблеми — від логістики до технічного забезпечення. Така робота дуже зближує навіть до того особисто незнайомих людей і відзеркалюється в цілокшталті й характері мережі.

Дійсному впровадженню міждисциплінарності дуже сприяє високий рівень розпочатої дискусії, залучення до неї керівників Міністерства освіти і науки, Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, провідних університетів, адже сьогодні це — один із ключових елементів розвитку сучасної вищої освіти, шанс вплинути на формування освітньої політики, здатної краще відповідати вимогам сучасного ринку праці й викликам глобалізованого світу. І проєкт “Інноваційний університет і лідерство” виступає чудовою платформою для просування такого підходу, зводячи разом представника міністерства, органів забезпечення якості, менеджера і викладача університету, що прагнуть перетворити законодавчі і політичні імпульси в реальні інструменти для створення інтегрованих освітніх програм.

Можна сміливо стверджувати, що міждисциплінарність, поруч з міжнародною співпрацею, набувають, як стверджував М. Кастельс, значення необхідних умов для розвитку нових знань в епоху глобалізації. Він підкреслював, що інновації виникають на перетині дисциплін і культур, де інтеграція різних підходів дає змогу знаходити нові рішення для глобальних викликів [9]. Наша мережа є яскравим прикладом такої інтеграції, оскільки сприяє поєднанню знань і досвіду з різних наукових дисциплін і культурних контекстів, що, у свою чергу, дає учасникам “почуття” ситуації, здатність швидко змінюватись, набувати нові компетентності, трансформувати свій професійний профіль у відповідності до розвитку власної особистості та суспільних запитів.

### ***Короткі висновки***

Десять років існування проєкту “Інноваційний університет і лідерство” породили цікавий феномен — спільноту-мережу його учасників. Ця група людей не є ієрархічно організованою, такою, що перебуває в якомусь підпорядкуванні, формально взаємопов’язаною. Разом з тим вона базується на певній опорній конструкції, яка є доволі розгалуженою і постійно розвивається. Велика кількість комунікаційних зв’язків,

які існують між її членами, з невідворотністю робить її стабільнішою, оскільки сприяє більшому балансу між окремими вузлами (суперхабами і хабами), зменшує ризики пошкоджень. З роками система стає все більш адаптивною та саморегульованою. Механізми зворотного зв'язку спрацьовують і здатні її стабілізувати.

Пандемія, повномасштабна російська агресія створили екзистенціальну загрозу життю і здоров'ю кожного з нас, стали тестом для перевірки крихкості створеної мережі. Нагальною проблемою вищої освіти стало озброєнням тих, хто навчає та навчається, сукупністю компетенцій, які надають їм можливість безпечного життя та плідної професійної діяльності в екстремальних умовах. Для мережі, в свою чергу, це могло спричинити каскадний ефект пошкоджень. Однак високий рівень різnorodності, поєднання взаємопов'язаності як в масштабах всієї системи, так і її важливих компонентів, не надмірний рівень складності дав той результат, що ефект доміно не зміг поширитись далі окремих пошкоджених вузлів і мережа продовжила доволі ефективно функціонувати.

Домінуючою в нашому середовищі стає ідея, що варто орієнтуватися не на короткотермінові вигоди, а мислити середньо- та довгостроковою перспективою і ставити за мету культуру, яка робить вищою цінністю соціальний вклад. Людські мережі мають в своїй основі обмін соціальним капіталом, що формує стосунки і сприяє взаємодії. Для більшості людей це означає необхідність інвестувати в свої соціальні зв'язки і розраховувати на взаємність, засновану на довірі та суспільних цінностях [11]. Людський капітал, що накопичується в нашій мережі, все більшою мірою стає привабливим для інших і провокує їх на залучення до неї. Тож тим, хто вже всередині мережі і тим, хто до неї тільки долучається, можна адресувати побажання австрійського письменника Р. Музиля: "Відкривати все нові рішення, взаємозв'язки, сполучення, перемінні величини, формувати моделі протікання подій, винаходити привабливі образи можливого людського буття..." [3, с.395].

### *Література*

1. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. Москва: Медиум, 1995. 323 с.

2. Бланшо М. Неопикуемое сообщество. Москва: МФФ, 1998. 78 с.
3. Гарин И. И. Непризнанные гении. Харьков: Фолио, 2018. 512 с.
4. Інноваційний університет і лідерство: проект і мікропроекти – V. Варшава: Fundacja “Instytut Artes Liberales”, 2021. 528 с.
5. Навіді С. Суперхаби. Як фінансові еліти та їхні мережі керують світом. Київ: Yakaboo Publishers, 2018. 368 с.
6. Фініков Т., Сухарські Р. Проект “Інноваційний університет і лідерство”: ідея, модель, перспектива розвитку // Інноваційний університет і лідерство: проект і мікропроекти. Варшава: Fundacja “Instytut Artes Liberales”, 2016. С. 13–28.
7. Фініков Т., Сухарські Р. Проект “Інноваційний університет і лідерство”: очікувані результати та несподівані наслідки // Інноваційний університет і лідерство: проект і мікропроекти – II. Варшава: Fundacja “Instytut Artes Liberales”, 2017. С. 13–44.
8. Фініков Т., Сухарські Р., Шляхта Б. Проект “Інноваційний університет і лідерство” та формування соціального капіталу українського академічного співтовариства // Інноваційний університет і лідерство: проект і мікропроекти – IV. Варшава: Fundacja “Instytut Artes Liberales”, 2020. С. 15–52.
9. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd edition. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell, 2010. 597 p.
10. Certeau M. de. The Practice of Everyday Life. Berkeley: University of California Press, 1983.
11. Field J. Social Capital. 3rd edition. New York: Routledge, 2017.
12. Granovetter M. S. The Strength of Weak Ties // American Journal of Sociology. 1973. Vol. 78, No. 6. P. 1360–1380. DOI: 10.1086/225469
13. Latour B. Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford: Oxford University Press, 2005.
14. Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. The Cluetrain Manifesto: The end of business as usual. Perseus Books, 2000.
15. Social Structures: A Network Approach / ed. by T. Berkowitz, B. Wellman. New York: Cambridge University Press, 1988. 513 p.
16. Strogatz S. H. Sync: How Order Emerges from Chaos in the Universe, Nature, and Daily Life. New York: Hachette, 2012.

МЕРЕЖА НАУКОВОЇ І ОСВІТНЬОЇ СПІВПРАЦІ...

17. Tapscott D., Williams A. D. Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. New York: Portfolio, 2006.
18. Tapscott D., Williams A. D. Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. New York: Penguin, 2008.



РОЗДІЛ 1

**УКРАЇНСЬКІ УНІВЕРСИТЕТИ І СОЦІУМ:  
СТРАТЕГІЇ ПОЄДНАННЯ  
МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ЗУСИЛЬ**



*Луцишин З. О., Бугров В. А.*

ПОСТМОДЕРНІСТСЬКА КОНЦЕПЦІЯ АВТОНОМІЇ  
УНІВЕРСИТЕТУ: ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНА  
РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ

*Найпотужніша зброя для зміни світу — освіта  
Нельсон Мандела*

*Успішними країнами керують лідери-реформатори  
Лі Куан Ю*

*Анотація*

*У статті проаналізовано сутність автономії університетів, здійснено ретроспективний аналіз форм і моделей університетської автономії, розкрито причини та основні характеристики концепції постмодернізму в умовах становлення суспільства знань. Проведений порівняльний аналіз видів університетської автономії та моделей управління ЗВО дав можливість окреслити авторське бачення сценарію інституційно-організаційної реструктуризації на принципах Концепції 4К та переходу на матричну модель управління.*

*Ключові слова: постмодернізм, концепції автономії, автономія закладу вищої освіти, моделі управління, організаційна автономія, фінансова автономія, кадрова автономія, академічна автономія.*

*Abstract*

*This paper delves into the concept of university autonomy, providing a historical overview of its various forms and models. It explores the drivers and key features of the postmodernism paradigm within the emerging knowledge-based society. Through a comparative examination of different university autonomy types and higher education governance models, the author presents a unique perspective on the potential for institutional and organizational restructuring. This restructuring is envisioned to align with the principles of the 4K Concept, transitioning towards a matrix-style management framework.*

*Key words: postmodernism, concepts of autonomy, higher education institution autonomy, management models, organizational autonomy, financial autonomy, personnel autonomy, academic autonomy.*

### **Проблематика та актуальність мікропроєкту**

В сучасних умовах університети стоять перед викликом нових освітніх трендів, базованих на принципах постмодернізму, в основі яких є університетська автономія. Новітні зміни та вимоги в системі освіти щодо підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти (ЗВО), якості навчального процесу та глибини наукових досліджень, окреслюють вектори їхньої інституційно-організаційної реструктуризації.

Кінець ХХ та початок ХХІ століття характеризується глибокими трансформаціями у всіх сферах життя і господарювання. Ці процеси призводять до переосмислення багатьох форм, методів, усталених принципів сприйняття того, що відбувається навколо нас. Ще у 2019 році Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) у своєму звіті назвала три мегатренди, які впливатимуть на майбутнє освіти — глобалізація, цифровізація і старіння населення [1].

Етап цифровізації (диджиталізації), появи багатьох технологічних новацій, швидкої віртуалізації та необхідності підлаштовуватись до цих викликів, жити за новими принципами (COVID-19, війна в Україні, поява і розвиток нейронних мереж, ШІ та ін.) ставить важливі питання усвідомлення та вміння вчитися і переучуватися, змінювати підходи та філософію мислення, сприйняття усіх трансформацій. Іншими словами можна сказати, що у суспільстві виникла особлива ситуація, яку називають постмодернізмом. Усе це сповна торкнулося і системи освіти.

Головною метою освіти сьогодення є формування особистості, котра на власний розсуд обирає для себе індивідуальну позицію, створює навколо себе свій ціннісно-смісловий простір, траєкторію свого розвитку (*самостійно регулює строки навчання, вивчення предметів, які цікавлять найбільше, та навіть зможе змінювати спеціальність після року-півтора навчання, якщо буде така потреба* [2]). Дедалі актуальнішим стає розвиток/запровадження різних форм міждисциплінарних, міжгалузевих освітніх програм, які значно розширюють можливості для досліджень,

підсилюють конкурентоздатність фахівців на ринку праці і є більш гнучкими. Усе це є складовою постмодерністської концепції вищої освіти, у рамках якої, основною дилемою, поряд із процесом переходу від централізованої до матричної системи навчання і викладання, є реструктуризація існуючої системи управління закладу вищої освіти і побудова ефективної управлінської архітектури ЗВО на принципах автономії університетів. У постійно мінливому ландшафті вищої освіти університетська автономія стала наріжним принципом, що відіграє ключову роль у формуванні ідентичності академічних інституцій та їхньої операційної динаміки.

### ***Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

Постмодерна епоха, що характеризується скептицизмом щодо великих наративів системи освіти й акцентом на децентралізованому знанні, глибоко вплинула на те, як університети сприймають і здійснюють автономію. Ця зміна вимагає ретельного вивчення автономії не лише як концепції, але і як практичного підходу, що впливає на управління університетами, академічну свободу та загальний етос їхньої діяльності. У широкому розумінні поняття автономія означає певну міру самостійності в прийнятті рішень. Автономію навчальних закладів та ретроспективу її розвитку можна розглядати ще з часів заснування Болонського університету (1088 р.) — ранній приклад самоврядної академічної установи. Про необхідність та доцільність університетської автономії у різних її формах та аспектах почали говорити ще у 1960 роках. Найпоширеніше визначення університетської автономії було дано Міжнародною асоціацією університетів (IAU) в 1965 р. Автономія була визначена як повноваження в прийнятті рішень щодо того: хто буде викладати, що буде викладатися, хто буде навчатися, хто отримає ступінь, що необхідно досліджувати. Фінансові аспекти автономії при цьому були лише формально окреслені з посиланням на наявність відносної фінансової свободи при налагодженні міжнародних контактів [3].

Питанню університетської автономії значна увага приділяється Європейською Асоціацією Університетів (ЕАУ — *European University Association, EUA*). Зокрема у своїх дослідженнях ЕАУ визначає ключову

роль інституційної автономії для закладів вищої освіти та суспільства в цілому. Але в той же час, автономія розглядається не як сама по собі мета, а як особливо важлива передумова успіху європейських університетів [4]. При цьому підкреслюється, що автономія — це точка консенсусу між державним регулюванням і ринковим механізмом. Держава встановлює відповідні рамки, в межах яких університети можуть успішно досягати своїх місій найкращим способом. Так звана автономія з відповідальністю (“autonomy with accountability”). Але вимоги часу, зміни в структурі самого Європейського Союзу і освітнього простору ЄС, зокрема після 2004 року, поставили питання необхідності розширення автономії університетів. При цьому такого розширення вимагала і поступова зміна ролі університетів у сучасному суспільстві. Найбільш чітко види університетської автономії виділені у Лісабонській Декларації 2007 року.

В Україні про питання університетської автономії почали вести мову відносно недавно. На законодавчому рівні в Україні поняття “автономія вищого навчального закладу” було запроваджено 29 жовтня 2014 року новою редакцією Закону України про вищу освіту [5, ст.1, С. 4]. Подальшого розвитку питання університетської автономії в Україні отримало у Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021-2031 роки (2000) [6]. Однак реалії сьогодення, а саме війни, диктують свої правила та потребують нових, часто непопулярних рішень для ефективного функціонування системи вітчизняної освіти задля збереження її якості. Питання автономії університетів у таких реаліях постає особливо гостро, і водночас є далеко непростим, багатозначним, багатозадачним і багатовекторним як для МОН України так і для самих університетів, залишаючись до кінця невирішеними як концептуально, так і методологічно, методично, організаційно та технічно.

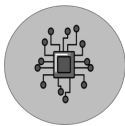
### *Аналіз теорії і практики з розв’язання цієї проблеми*

Постмодернізм з його акцентом на плюралізмі та деконструкції усталених освітніх наративів суттєво вплинув на академічні інституції. Університети, які традиційно вважалися “бастіонами” універсального знання, соціальним ліфтом, зараз переорієнтовуються на прийняття різноманітних, часто суперечливих точок зору та методологій [7]. Цей зсув

проявляється у змінах навчальних програм, педагогічних підходах і, що найважливіше, в управлінських структурах, які підтримують академічну свободу та автономію. Наприклад, наприкінці 20-го століття навчальна програма *Стенфордського* університету зазнала значної трансформації, включивши в себе ширший спектр культурних перспектив, що є відображенням постмодерністських впливів в академічному середовищі [8, с. 7].

*Концепція університетської автономії* еволюціонувала від традиційного розуміння академічної свободи до більш складної, багатогранної конструкції. Ця еволюція відображає зміни в суспільних цінностях, моделях управління та зростаючий тиск глобалізації і ринкових сил на вищу освіту [9]. Болонський процес в Європі є прикладом такої еволюції. Започаткований у 1999 році, він мав на меті створити Європейський простір вищої освіти, сприяти мобільності студентів та стандартизувати структури ступенів, таким чином впливаючи на автономію університетів у формуванні їхніх навчальних програм і стандартів [10, с. 18].

Лісабонська Декларація 2007 р. виділяє 4 види університетської автономії (Рис. 1). Для кожного типу автономії характерні свої показники, відповідно до яких оцінюється її рівень (детально див. [11, с. 113].



#### **1 ОРГАНІЗАЦІЙНА**

визначення академічної та адміністративної структури, моделі управління університету, вибори ректора та інших менеджерів;



#### **2 ФІНАНСОВА**

отримання і розподіл фінансування, рішення по оплаті за навчання, використання прибутку, залучення коштів, можливість брати позики, володіти будівлями і майном і т.д.;



#### **3 КАДРОВА**

можливість самостійно наймати працівників, забезпечувати їх професійний і науковий розвиток та кар'єрне зростання персоналу;



#### **4 АКАДЕМІЧНА**

рішення щодо освітніх програм, навчальних планів і методів викладання, напрямів, масштабів і методів досліджень;

Рис. 1 Види автономії ЗВО

Джерело: розроблено авторами

*Інституційна автономія* означає самоврядування університетів, що дозволяє їм управляти внутрішніми справами без зовнішнього втручання. Ключові характеристики включають контроль над академічними та

## ПОСТМОДЕРНІСТСЬКА КОНЦЕПЦІЯ АВТОНОМІЇ УНІВЕРСИТЕТУ...

дослідницькими програмами і внутрішніми адміністративними процесами [12]. Система *Каліфорнійського* університету відома своїм високим ступенем інституційної автономії, що характеризується здатністю встановлювати *стандарти прийому*, ініціювати програми та управляти внутрішніми фінансами, незважаючи на те, що це державна університетська система.

Простежуючи історичний розвиток інституційної автономії, можна виявити її коріння в середньовічній Європі, де перші університети виникли як самоврядні гільдії студентів і викладачів [13] (Табл. 1). Впродовж століть ця автономія піддавалася випробуванням і змінювалася під впливом державного втручання, ринкових сил і суспільних очікувань. *Болонський* університет, заснований у 1088 році, часто наводять як ранній приклад самоврядної академічної установи, що створила прецедент університетської автономії.

Таблиця 1

### Ретроспективний аналіз основних етапів розвитку глобального університету (Global University Milestones)

Століття	Віхи розвитку		
	Європейських університетів	Американських університетів	Глобального університету
XII	Заснування Болонського університету (1088), що створило прецедент самоврядування в академічних колах.	-	-
XIX	Берлінський університет імені Гумбольдта (1810) запроваджує модель дослідницько-орієнтованого навчання.	Закон Моррілла (1862) у США призводить до заснування університетів, що надають земельні гранти.	Засновано Токійський університет (1877), який став провідним вищим навчальним закладом Японії.
XX	Сорбонна в Парижі стає центральною фігурою в студентських протестах (1968), впливаючи на рух за академічну свободу.	GI Bill (1944) різко збільшує кількість студентів в університетах США.	Національний університет Сінгапуру отримує автономію (1980), що знаменує собою зміни у вищій освіті в Азії.
XXI	Болонський процес (1999) започаткував стандартизацію та забезпечення якості європейської вищої освіти.	Значне зростання онлайн-освіти та МВОК, що змінює ландшафт вищої освіти в США.	Університет Цінхуа в Китаї стає провідною світовою дослідницькою установою, що відображає зміщення академічної влади в Азію.

Джерело: сформовано автором на основі [14, с. 532, 537–539]

Заснування Болонського університету поклато початок сучасній університетській концепції, що характеризується самоврядуванням та



академічною свободою. Це стало прецедентом для європейських університетів [14, с. 531]. Заснування Гарвардського університету в XVII столітті поклало початок розвитку вищої освіти в Америці, яка розвивалася під впливом європейських моделей, але поступово набуваючи власних відмінних рис.

Запровадження дослідницько-орієнтованого викладання в Берлінському університеті Гумбольдта у 19 столітті стало важливою віхою, що вплинула на модель сучасних дослідницьких університетів у всьому світі [9]. В Америці Закон Моррілла призвів до створення земельних університетів, які зосередилися на практичній освіті та дослідженнях, що стало значним кроком на шляху до демократизації вищої освіти. Заснування Токійського університету ознаменувало вступ Японії до сучасної вищої освіти, сигналізуючи про ширші зрушення в академічному розвитку Азії [14, с. 537].

Студентські протести 1968 року в Сорбонні символізували важливий момент для академічної свободи та студентської автономії в Європі. GI Bill у США ознаменував значне розширення набору студентів до університетів, що призвело до більш різноманітної та інклюзивної системи вищої освіти [14, с. 539]. Отримання автономії Національним університетом Сінгапуру в 1980 році свідчить про зростаючий акцент на вищу освіту і дослідження в Азії, що відповідає економічному розвитку регіону.

Болонський процес у Європі стандартизував і забезпечив якість вищої освіти в багатьох країнах, вплинувши на університетську автономію, запровадивши спільні рамки і керівні принципи. Зростання онлайн-освіти та масових відкритих онлайн-курсів у США стало технологічним та освітнім зрушенням, розширивши доступ і запровадивши нові форми навчання [14, с. 539]. Зростання Університету Цінхуа як глобальної дослідницької установи відображає мінливу динаміку академічної влади, коли Азія посилює свій вплив у світовій вищій освіті.

Історичні віхи відображають еволюцію концепції університетської автономії: від самоврядування та академічної свободи до фінансової незалежності, глобальної співпраці та технологічних інновацій (Табл. 2). Останні тенденції вказують на рух до глобалізації та стандартизації у вищій освіті, що кидає виклик традиційним поняттям автономії, але

ПОСТМОДЕРНІСТСЬКА КОНЦЕПЦІЯ АВТОНОМІЇ УНІВЕРСИТЕТУ...

водночас відкриває можливості для глобальної співпраці та бенчмаркінгу. Поява цифрових навчальних платформ ставить перед університетами завдання збалансувати традиційну автономію з необхідністю адаптуватися до нових освітніх технологій і методологій.

Таблиця 2

Еволюція університетської автономії у провідних університетах

Університет	Рання автономія (XIX–XX століття)	Зміни в середині XX століття	Останні події (XXI століття)
Болонський університет	Ранній приклад самоврядної академічної установи (1088), що підкреслює академічну свободу	Розширення після Другої світової війни, посилення участі держави у вищій освіті	Сучасні реформи управління з акцентом на інтернаціоналізацію та дослідницьку досконалість
Гарвардський університет	Заснована як незалежна установа з власним правлінням (1636 р.)	Розширення академічних програм, збільшення федерального фінансування досліджень	Акцент на глобальному лідерстві в освіті та дослідженнях, широка міжнародна співпраця
Оксфордський університет	Традиційна колегіальна система, що надає коледжам значну автономію	Післявоєнні освітні реформи, в тому числі більша участь держави у фінансуванні	Останнім часом основна увага приділяється міждисциплінарним дослідженням та глобальним партнерствам, підтримці автономії коледжів
Токійський університет	Заснований як державний університет з урядовим наглядом (1877)	Американський вплив після Другої світової війни, що призвів до освітніх реформ та збільшення автономії	Нещодавні стратегії, орієнтовані на глобальну конкурентоспроможність та інновації в науці та освіті
Стенфордський університет	Заснований з акцентом на доступності для студентів та академічній свободі (1891)	Зростання досліджень після Другої світової війни завдяки державному та приватному фінансуванню	Сильний акцент на технологіях та інноваціях, розвиток партнерства з Кремнієвою долиною та глобальними організаціями

Джерело: сформовано авторами на основі [15; 16]

Сьогодні *інституційна* автономія стикається з викликами, пов'язаними з посиленням державного регулювання, фінансовими обмеженнями та вимогами глобалізованого ринку освітніх послуг. Однак ці виклики також створюють можливості для інновацій в управлінні та реалізації програм. Використання цифрових навчальних платформ у Массачусетському технологічному інституті демонструє, як автономія

може сприяти інноваційним відповідям на сучасні освітні виклики, розширюючи доступ та урізноманітнюючи способи навчання [17, с. 172].

*Організаційна автономія* в університетах стосується свободи визначати внутрішні структури та моделі управління. Це включає автономію у призначенні керівництва, управлінні персоналом та формуванні інституційного духу [16]. Організаційна автономія має вирішальне значення для захисту академічної свободи, дозволяючи установам створювати середовище, сприятливе для вільних досліджень і дебатів. Вона також впливає на спосіб управління університетами, впливаючи на процеси прийняття рішень і розподіл влади в установі. Структура управління Гарвардського університету, яка включає різнопланову Наглядову раду та децентралізовану модель управління факультетами, демонструє вплив організаційної автономії на збереження академічної свободи та ефективне управління<sup>1</sup> [18].

Заглиблюючись у багатогранну концепцію університетської автономії, стає очевидним, що її прояви можуть суттєво відрізнятися в різних установах. Це порівняння демонструє як різні структури управління, фінансові моделі та академічні свободи реалізуються в різних освітніх контекстах, пропонуючи розуміння складного взаємозв'язку між автономією та ширшими інституційними рамками (Табл. 3).

Усі три університети демонструють високий ступінь інституційної автономії, але з помітними відмінностями. Стенфорд і Массачусетський технологічний інститут, як приватні установи, мають більшу фінансову незалежність і гнучкість у створенні програм порівняно з Каліфорнійським університетом, який, хоча і є автономним, але перебуває під впливом свого статусу державної університетської системи.

---

<sup>1</sup> *Оксфордський університет*: його колегіальна система є унікальним прикладом децентралізованого управління, де окремі коледжі користуються високим ступенем автономії в рамках ширшої університетської структури. *Національний університет Сінгапуру (NUS)*: Відомий своєю автономною моделлю управління, NUS значно підвищив свій глобальний авторитет, використовуючи свою організаційну автономію для сприяння інноваційним дослідженням і залучення міжнародних талантів.

Таблиця 3

## Порівняльний аналіз університетської автономії

Аспект	Стенфордський університет	Каліфорнійський університет	Массачусетський технологічний інститут (MIT)
<b>Інституційна автономія</b>			
Контроль академічних програм	Висока гнучкість у створенні та модифікації програм	Встановлені стандарти, але зі значною автономією для кампусів	Висока автономія у формуванні та реалізації програм
Фінансова незалежність	Значний ендавмент, висока фінансова самодостатність	Фінансується державою, але з суттєвим внутрішнім фінансовим контролем	Великий фонд, диверсифіковані джерела фінансування
Формування порядку денного досліджень	Свобода встановлювати та реалізовувати незалежні дослідницькі програми	Окремі кампуси мають автономію над напрямками досліджень	Сильний акцент на незалежних, інноваційних дослідженнях
<b>Організаційна автономія</b>			
Структура управління	Децентралізована, Президент звітує перед Опікунською радою	Напівцентралізована, керується Радою регентів	Президент здійснює нагляд, а Вчена рада відповідає за основну політику
Викладацький склад та управління персоналом	Висока автономія у процесах найму, просування по службі та перебування на посаді	Рішення на рівні кампусу із загальносистемними політиками	Високий рівень автономії кафедр у прийнятті факультетських рішень
Глобальна співпраця та інформаційно-просвітницька діяльність	Широке глобальне партнерство та програми	Значний, але варіюється в залежності від кампусу	Широка міжнародна дослідницька співпраця

*Джерело: сформовано авторами на основі [10, с. 15, 18-21]*

Структура управління суттєво відрізняється: Стенфордський університет має децентралізовану модель, Массачусетський технологічний інститут — модель, яка підкреслює роль президента та вченої ради, а Каліфорнійський університет має напівцентралізовану систему [10, с. 15]. Ці структури відображають баланс, якого кожен університет досягає між центральним наглядом та автономією окремих департаментів чи

кампусів. Всі університети надають пріоритет глобальній співпраці, але ступінь і характер цієї співпраці різняться. Стенфорд і Массачусетський технологічний інститут роблять виразний акцент на глобальних дослідницьких партнерствах, що відображає їхню орієнтацію на передові дослідження та інновації [19; 10, с. 20].

Концепція університетської автономії виходить далеко за межі внутрішнього управління та академічної свободи; вона відіграє вирішальну роль у наданні інституціям можливості ефективно вирішувати глобальні виклики (Табл. 4).

Таблиця 4

## Глобальний вплив університетської автономії

Університет	Глобальний виклик	Ініціатива/програма	Вплив/результат
Гарвардський університет	Охорона здоров'я	Гарвардський інститут охорони здоров'я	Значний внесок у глобальну політику охорони здоров'я, дослідження захворювань та стратегії реагування на пандемії
Оксфордський університет	Екологічна сталість	Оксфордська програма сталого фінансування	Досягнення у сфері сталого фінансування, що впливають на глобальну екологічну політику та корпоративну стійкість
Стенфордський університет	Технології та суспільство	Стенфордський інститут штучного інтелекту, орієнтованого на людину	Піонерські дослідження в галузі етики ШІ, формування глобальних стандартів розробки та використання технологій
Національний університет Сінгапуру (NUS)	Соціальні інновації	Лабораторія соціального підприємництва NUS	Розвиток соціальних підприємств, які вирішують різні соціальні проблеми в Азії, сприяння соціальному підприємництву та інноваціям
Массачусетський технологічний інститут (MIT)	Зміна клімату	Кліматичний план дій Массачусетського технологічного інституту	Револьюційні дослідження в галузі відновлюваної енергетики та кліматології, що сприяють глобальним зусиллям з пом'якшення наслідків зміни клімату

*Джерело: сформовано авторами на основі [20]*

Ініціативи, наведені в таблиці, демонструють, як університети, наділені автономією, можуть ефективно реагувати на глобальні проблеми та впливати на них. Від внеску Гарварда в політику охорони здоров'я до

досягнень Оксфордського університету в галузі сталого фінансування - що підкреслює ключову роль автономних установ у стимулюванні інновацій та суспільного прогресу [20]. Оскільки ми розглядаємо майбутнє університетської автономії, ці приклади дають цінне розуміння потенціалу ЗВО як каталізаторів глобальних змін і розвитку.

*Нобелівська модель управління*, названа на честь престижної Нобелівської премії, є зміною парадигми в управлінні університетами. Вона наголошує на досконалості, інноваціях та глобальній співпраці [21]. Ця модель виступає за меритократичний підхід у дослідженнях і викладанні, узгоджуючи інституційні цілі з прагненням до новаторських відкриттів і наукової досконалості.

У рамках цієї моделі університети приймають стратегії, які надають пріоритет результатам досліджень, заохочують міждисциплінарну співпрацю та сприяють створенню середовища, яке приваблює найкращих викладачів і студентів [22]. Ключові компоненти включають надійні механізми фінансування досліджень, заохочення до досконалості та можливості глобального мережування. Каліфорнійський технологічний інститут (Калтех) є прикладом цієї моделі завдяки своєму акценту на передових дослідженнях, невеликому, але дуже талановитому студентському та викладацькому колективу, а також широкій глобальній науково-дослідницькій співпраці [7]. Нобелівська модель управління з її акцентом на дослідницькій досконалості, інноваціях та глобальному охопленні слугує зразком для університетів, які прагнуть підвищити свій міжнародний авторитет (табл. 5).

Усі три університети демонструють високі результати наукових досліджень зі значною кількістю публікацій та патентів. Це свідчить про те, що дана модель робить акцент на дослідницькій досконалості та інноваціях. Каліфорнійський технологічний та Массачусетський технологічний університети, зокрема, відзначаються своїм внеском у науку і технології [25, с. 159]. Кожен університет має надійну модель фінансування, що характеризується великими ендавментами та різноманітними джерелами фінансування, включаючи приватні пожертви та державні гранти. Така фінансова незалежність є ключовим аспектом Нобелівської моделі управління, що дозволяє цим установам реалізовувати амбітні дослідницькі

програми. Стабільно високі позиції цих установ у світових науково-технічних рейтингах відображають успіх Нобелівської моделі управління у сприянні академічній досконалості та глобальній конкурентоспроможності [25, с. 170].

Таблиця 5

## Нобелівська модель управління в університетах

Університет	Наукові результати (публікації, патенти)	Модель фінансування (ендаументи, гранти)	Покращення світового рейтингу	Ключові інновації/ досягнення
Каліфорнійський технологічний	Велика кількість патентів; передові дослідження в галузі науки і техніки	Великий фонд; значні гранти на дослідження	Стабільно високі позиції у світових науково-технічних рейтингах	Піонерська робота в галузі квантових обчислень та астрофізики
MIT	Численні публікації та патенти; лідер в галузі інженерії та комп'ютерних наук	Значний капітал; різноманітне фінансування, включаючи приватні та державні гранти	Найкращі рейтинги в галузі технологій та інженерії	Інновації у сфері штучного інтелекту, робототехніки
Стенфорд	Широкий спектр публікацій; сильні як в гуманітарних, так і в природничих науках	Великий фонд; різноманітні джерела фінансування, включаючи приватні пожертви	Високі рейтинги, особливо у сфері підприємництва та інновацій	Прориви в медицині, екології та технологічних стартапах

Джерело: сформовано автором на основі [23; 24]

На відміну від традиційних університетських моделей, які можуть зосереджуватися на ширшому спектрі академічних дисциплін і залученні місцевої громади, Нобелівська модель управління є чітко глобальною і зосередженою на дослідженнях [25, с. 159]. Цей підхід критикують за те, що він потенційно підриває важливість викладання та мистецтв, проте його хвалять за те, що він сприяє значному науковому прогресу та інституційному престижу<sup>1</sup>. Зміна ландшафту вищої освіти, що характеризується посиленням глобальної співпраці та міждисциплінарних досліджень,

<sup>1</sup> Контраст між Принстонським університетом і таким великим державним університетом, як Техаський університет в Остіні, підкреслює цю різницю. Принстон, подібно до Нобелівської моделі, робить акцент на інтенсивних дослідженнях і селективних програмах, тоді як Техаський університет підтримує ширшу освітню місію з широким залученням місцевого населення [25, Р. 172]

підкреслює необхідність надійної фінансової підтримки. Ці нові тенденції, прикладом яких може слугувати співпраця Оксфордського університету та AstraZeneca у розробці вакцини проти COVID-19, значною мірою залежать від постійних і стратегічних інвестицій у наукові дослідження та розробки. Розглядаючи інвестиційний ландшафт досліджень і розробок у вищій освіті, вкрай важливими є джерела фінансування, які лежать в основі цих витрат та ступінь фінансової автономії. Ці інвестиції не лише стимулюють академічний пошук, але й сприяють залученню університетів до вирішення ширших суспільних викликів.

### ***Мета і завдання мікропроєкту***

*Метою мікропроєкту* було комплексне дослідження принципів, моделей, видів та механізмів автономії закладів вищої освіти, особливостей її реалізації у контексті сучасних викликів і зміни ролі та функції ЗВО як у світі, так і в Україні, зокрема.

Реалізація поставленої мети зумовила виконання низки завдань, які визначили відповідні етапи реалізації мікропроєкту у таких площинах:

- *концептуальній*: аналіз зміни ролі ЗВО у ландшафті сучасного суспільства, необхідність відходу від класичної (ієрархічної) системи управління; готовність та спроможність ЗВО, МОН та українського суспільства сповна користуватися усім спектром автономії, забезпечуючи високу якість навчання і вміння нести відповідальність за самостійно прийняті рішення; ретроспективний аналіз основних етапів розвитку автономії університетів від Болонського до глобального університету; наявність методологічної бази, спектру нормативно-правового та методичного забезпечення;
- *методологічній*: дослідження моделей університетської автономії, особливостей вибору управлінської моделі, в залежності від цілей, завдань, мети, галузевої спрямованості ЗВО, форми власності; визначення основних принципів концепції
- *організаційній*: апробування *матричної* моделі з елементами блокейн архітектоніки.

Для досягнення поставленої мети й реалізації завдань використано сукупність теоретичних та емпіричних методів: теоретичні — аналіз



(теоретичний і термінологічний) — для визначення базових теоретичних положень і понять; компаративний аналіз — для характеристики моделей автономії університетів; емпіричний — для порівняльного аналізу університетської автономії; для дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища ЗВО і виявлення впливу його сильних, та слабких сторін, а також ризиків.

### ***Етапи реалізації мікропроєкту***

Вплив епохи постмодерну на університетську автономію проявляється в інтеграції інституційної та організаційної автономії. Такі університети, як Стенфорд і Массачусетський технологічний інститут, є прикладом цього завдяки своїм інноваційним навчальним та адміністративним підходам, що балансують між академічною свободою та організаційною ефективністю [15]. Нобелівська модель управління ще більше доповнює цей синтез, акцентуючи увагу на досконалості та глобальному впливі. Такі установи, як Каліфорнійський технологічний інститут, демонструють, як ця модель може підвищити глобальний авторитет університету, зберігаючи при цьому автономію.

Основні принципи постмодерністської концепції схематично можна зобразити:



Рис. 2. Постмодерністська концепція автономії ЗВО

Джерело: розроблено авторами

Сучасні концепції автономії, виходячи за межі постмодерного світогляду, формують рамкове визначення автономії, концентруючись не на віднайденні її сутності, а на процедурі її здійснення, що знижує маніпулятивні ризики, при цьому уникаючи регресу в понятійну тотальність модерного зразку.

Згідно ст. 1. Закону України “Про освіту” “Автономія — право суб’єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом” [26]. Стаття 6 визначає і види автономії ЗВО, які структурно можна визначити як: автономію в Стратегії розвитку, у виборі напрямів підготовки, ОП (пропозиції підготовки за ОП, напрямами, спеціальностями, галузями; автономія у наповненні змісту підготовки); організаційну та ресурсну (фінансова, кадрова, інфраструктурна) (Рис. 3).

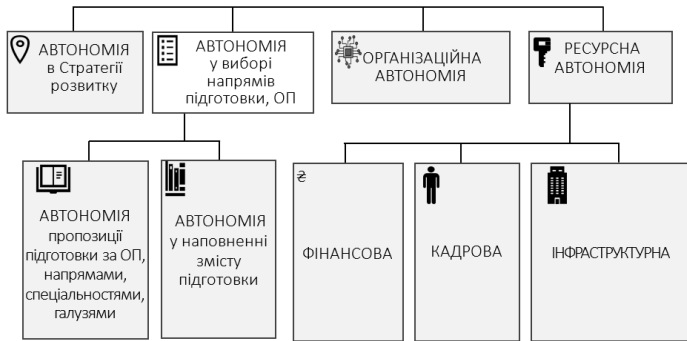


Рис. 3. Структура автономії ЗВО

Джерело: розроблено авторами

У нинішніх умовах для забезпечення гнучкості та дієвості при інституційно-організаційній реструктуризації найбільш ефективною може бути матрична модель управління, яка передбачатиме: відхід від суто ієрархічної системи, а для великих ЗВО і з метою уникнення синдрому “великого бізнесу”; функціонування внутрішніх команд, основною метою яких має бути вирішення спеціальних завдань / тематичних проблем / реалізації креативних ідей із забезпеченням внутрішньої, зовнішньої, горизонтальної та вертикальної комунікації, так званий принцип трансверсальності; поєднання традицій класичного ЗВО (як приклад великий класичний ЗВО із багатими традиціями — Київський національний університет імені Тараса Шевченка) та інноваційності з урахуванням вимог часу та якості освітнього процесу.

Такий принцип пропонуємо реалізовувати на принципах Концепції 4К (Рис. 4).



Рис. 4. Структурні елементи Концепція 4К

Джерело: розроблено авторами

Одним із найм'якіших варіантів проведення зміни моделі можна вважати організаційно-інституційну реконфігурацію, пов'язану із функціонуванням освітніх програм, створення комітетів освітніх програм (особливо дієво для міждисциплінарних і міжгалузевих ОП (як приклад, функціонування Комітету ОП Еконофізика)), проведення процедури акредитації вимагає формування в ЗВО внутрішньої системи забезпечення якості, що природньо передбачає створення відділу забезпечення/ моніторингу якості освітнього процесу; формування та розвиток інституту гарантів. А це, в свою чергу, за принципом м'якої дипломатії, сприяло зміні сприйняття нових вимог, форм організації навчального процесу, зміни філософії організації навчального процесу від простого вивчення набору завідома визначених предметів до прийняття та переходу на компетентісний підхід; визначення принципу первинності опису ОП і, як наслідок формування навчального плану; поява блоку вибірко-вих дисциплін і поняття академічної мобільності (як внутрішньої, яка є нерозвиненою в Україні, так і міжнародної); формування інституту гарантів та внутрішньо університетської корпоративної культури якості із створенням відповідних структур, команд з реалізації вищезазначеного. З вдосконаленням процесу функціонування освітніх програм, вдосконалюватимуться і існуючі вимоги до них. Національним агентством забезпечення якості вищої освіти уже розробляються проекти постакредитаційного моніторингу. Це як зовнішній чинник. Але з метою забезпечення якості ЗВО має бути зацікавлений і в проведенні внутрішнього преакредитаційного аудиту.

Досвід функціонування ОП (від моменту створення до акредитації) показує, що період простого формування ОП добігає кінця і майбутнє за стратегічним планування освітніх програм з урахуванням змін і викликів ринку праці. А це, в свою чергу є підґрунтя модернізації менеджменту освітньої діяльності.

За даними досліджень вчених Оксфордського університету вже за 10-20 років майже половина професій зникне, місце людей займуть комп'ютери (ШІ). Від 75 до 375 мільйонів людей, можливо, доведеться змінити категорію професій і отримати нові навички. Згідно з прогнозами McKinsey Global Institute, 8-9 % професій, затребуваних на ринку праці 2030 року, — це професії, яких раніше не існувало.

Уже зараз стає зрозумілим, що безграмотними у XXI столітті будуть не ті, хто не вмів читати і писати, а ті, хто не вмів вчитися, розучуватися і переучуватися.

Для того аби бути конкурентними слід відходити від принципу формування ОП за “знизу вгору” і переходити на принцип формування ОП “зверху вниз” (рис. 5).



Рис. 5. Принципи формування освітніх програм з урахуванням вимог часу

\* Комітет ОП (спеціальності/міждисциплінарний/міжгалузевий/міжфакультетський) діє на основі ПОЛОЖЕННЯ про Комітет, розробленого ЗВО в рамках своєї автономії. Інноваційним є функціонування на ОП “Екофізика” Комітету ОП на основі Положення про Комітет міжгалузєвої та міждисциплінарної (міжфакультетської) освітньої програми в КНУ імені Тараса Шевченка (Проект від 8.02.2023, автори: Луцишин З.О., Обуховський В.В.)

Джерело: розроблено авторами

Реалізація такого принципу вимагає в цій частині сповна реалізації принципу кадрової автономії, наявності в ЗВО функціонуючого потужного інституту гарантів не лише з їх обов'язками, але в рамках відповідальності за якість ОП і повноваженнями щодо підбору кадрового забезпечення. Такий підбір гарант (рис. 6) мав би право робити не лише в межах одного ЗВО, але із залученням НПП, фахівців-практиків за спеціальністю чи галуззю (враховуючи специфіку чи певні особливості ОП) з інших ЗВО, включаючи і зарубіжних. А це вимагає уже внесення змін у відповідні нормативні документи. Кадрова автономія — це право закладу освіти на прийняття самостійних, незалежних та відповідальних кадрових рішень у межах закладу освіти та в рамках, визначених чинним законодавством. Це право закладу на кадрову політику задля створення передумов його успішної діяльності. Але такий підхід і формування потужного інституту гарантів заходить у протиріччя із існуючими функціональними обов'язками та повноваженнями завідувачів кафедр (особливо, якщо останній не є гарантом ОП) щодо розподілу кафедрального навантаження.

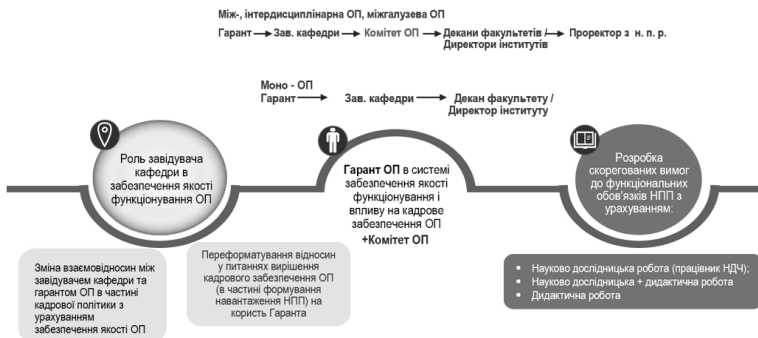


Рис. 6. Конструкт взаємодії гарантів задля забезпечення якості ОП

Джерело: розроблено авторами

Оскільки ОП може функціонувати поза кафедрою як міжкафедральна, загальнофакультетська чи міжфакультетська, будучи при цьому і міждисциплінарною чи міжгалузевою, ефективною структурою яка фахово може забезпечувати якість функціонування таких програм є створення Комітету ОП із визначенням основних прав та обов'язків. В залежності

## ПОСТМОДЕРНІСТСЬКА КОНЦЕПЦІЯ АВТОНОМІЇ УНІВЕРСИТЕТУ...

від структурного підрозділу на якому реалізуються програми, типу ОП (моно-, між-, інтердисциплінара чи міжгалузева) можна реалізувати різні типи Комітетів ОП (рис.7).

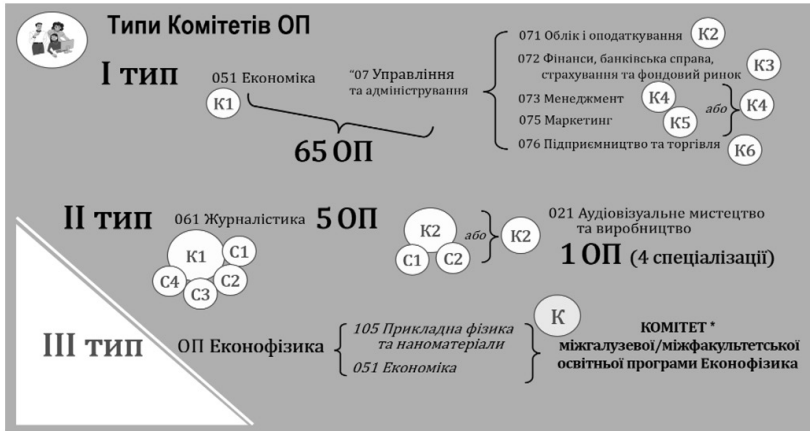


Рис. 7. Типи комітетів ОП

Джерело: розроблено авторами

Уже зараз стає очевидним, що міждисциплінарні та міжгалузеві освітні програми будуть набирати популярності, а без зміни принципу адміністрування студентів ЗВО рано чи пізно постане перед дилемою, особливо при реалізації міжфакультетських ОП який факультет має адмініструвати студентів і у цьому випадку теж ЗВО змушений буде шукати варіанту організаційної зміни в рамках своєї автономії (можливо створення окремого структурного підрозділу — частини / блоку кластерної матриці, який опікуватиметься такими ОП).

Але при цьому, в руслі забезпечення якості ОП, слід не забувати і про приділення уваги НПП, підвищенню їх фаховості, отримання додаткових компетенцій, навичок, сприянню кар'єрному зростанню. І це теж у рамках організаційної автономії<sup>1</sup> передбачатиме функціонування структури,

<sup>1</sup> Організаційна автономія реалізується за допомогою двох складників: організаційної структури закладу освіти; процедур, які регулюють взаємодії між окремими елементами організаційної структури; у трьох взаємопов'язаних сферах: управлінській (менеджмент в середині закладу); навчальній (методико-педагогічна діяльність); комунікативній (взаємодія із зовнішніми учасниками).

на кшталт Центру вдосконалення викладацької майстерності. Але виходячи із Наказу МОН 26.09.2005 № 557 (зі змінами) “Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ” [27] центри, окрім ІОЦ, не передбачені. Це не поодинокі випадки неузгодженості низки нормативно-правових актів України щодо можливостей реалізації прав ЗВО та регламентуючими документами.

Вищенаведене демонструє можливості матричного підходу щодо здійснення інституційно-організаційної реструктуризації на засадах автономії ЗВО.

Для успішного вибору комплексної моделі та побудови матриці сценаріїв впровадження, передбачається проведення *SWOT-аналізу*, *SNW-аналізу*, *PEST-аналізу* та *PESTEL-аналізу*, що дасть можливість виокремити і визначити вплив різних факторів, а у поєднанні із факторним аналізом визначити вагові коефіцієнти факторів, що формують Індекс автономії ЗВО.

### ***Висновки та рекомендації, перспективи подальшого розвитку***

Підсумовуючи вищезазначене, приходимо до таких висновків і узагальнень:

1. Постмодерністська концепція автономії університетів відповідає нинішнім викликам і змінам, що відбуваються у суспільстві. Вона дає можливості для гнучкості та адаптивності до змін і трансформацій, що в комплексі сприятиме підвищенню ефективності діяльності університету. Зміна статусу знання у суспільстві зумовила формування нової освітньої парадигми, основою якої є не питання “що вивчають здобувачі”, а усвідомлення цілісності “хто вони”, створення умов для формування і розвитку багатогранної індивідуальності. При оцінці результатів освітньої діяльності під впливом постмодернізму визнається пріоритетність процесу навчання перед його результатами (“руйнування канону”).

2. Регуляторні органи та керівники університетів повинні дотримуватися тонкого балансу між сприянням автономії і забезпеченням підзвітності академічних установ зацікавленим сторонам, включаючи студентів, викладачів і суспільство в цілому. Хоча прагнення досконалості та

глобального престижу є похвальним, вкрай важливо забезпечити, щоб ці цілі не затмарювали фундаментальну місію університетів - надавати інклюзивну та різноманітну освіту. Політика повинна бути спрямована на підтримку досліджень та інновацій без шкоди для ширших освітніх обов'язків.

3. Для забезпечення гнучкості та дієвості при інституційно-організаційній реструктуризації найбільш ефективною може бути матрична модель управління, яка базується на функціонування внутрішніх команд, що взаємодіють між собою у горизонтально-вертикальних площинах та на принципах трансверсальності у комунікаціях, відхід від “синдрому великого бізнесу” та вибудовування філігранного поєднання традицій університету із інноваційними викликами. Така модель дає можливість вирішення основних цілей та мети реструктуризації із різною конфігурацією та ступенем змін, зокрема формування нових структур (загальноуніверситетських, факультетських та міжфакультетських), зміна, модифікування в середині самих структур, однієї чи декількох, паралельно чи за кластерним/блочним принципом, не втрачаючи при цьому якості забезпечення навчального процесу із можливістю корегування процесів на вимогу часу чи отримання нового досвіду.

4. Для успішного проведення реструктуризації необхідна сильна управлінська команда з чіткими принципами дотримання та відстоювання якості освіти. Команда з чітким розумінням стратегічної цілі, завданням якої стоїть копітка робота вибору матриці, концепції побудови, розвитку чи вдосконалення управлінської структури ЗВО на принципах автономності для досягнення цілей забезпечення якості та конкурентоспроможності у широкому розумінні; узгоджена та гармонізована законодавча база МОН на рівні усіх суміжних Міністерств.

### *Література*

1. Trends Shaping Education 2019. OECD Publishing, 2019. 107 p. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/education/trends-shaping-education-2019\\_trends\\_edu-2019-en#](https://read.oecd-ilibrary.org/education/trends-shaping-education-2019_trends_edu-2019-en#) (дата звернення: 17.01.2024)
2. Лісовий О. Гроші за студентом, індивідуальні освітні траєкторії та модернізація мережі: якою буде трансформація вищої освіти //



- Українська правда. 2024, 19 січн. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2024/01/19/258908/> (дата звернення: 19.01.2024)
3. For a discussion of the limitations on autonomy abroad see. University autonomy. Paris: International Association of Universities, 1965.
  4. Estermann Th., Nokkala T., Steinel M. University Autonomy in Europe II. The Scorecard. Brussels: EUA, CRASP, HRK, Univ. Denmark & Jyvaskyla, 2011. 81 p.
  5. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 17.01.2024)
  6. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 17.01.2024)
  7. Deem R., Hillyard S., Reed M. Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities. Oxford: Oxford University Press, 2007.
  8. Amuthenu S. Current Trends and the Consequences of Research Activities among Chinese Universities // Open Access Library Journal. 2019. Volume 6. P. 1–15. DOI: 10.4236/oalib.1105847
  9. Englund D. The global university and the public good. University of Virginia Press, 2009.
  10. Okoye K., T. Nganji J., Escamilla J., Michael Fung J., Hosseini S. Impact of global government investment on education and research development: A comparative analysis and demystifying the science, technology, innovation, and education conundrum // Global Transitions. 2022. Volume 4. P. 11–27. DOI: 10.1016/j.glt.2022.10.001 (дата звернення: 17.01.2024)
  11. Верденхофа О., Каленюк І., Цимбал Л. Параметри та моделі автономії університетів // Міжнародна економічна політика. 2018. № 1 (28). С. 109–127. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/46ce9303-c46f-4d8f-b534-4079db3ae4fb/content> (дата звернення: 17.01.2024)
  12. Olson G. A. Postmodernism and the social role of the university. State University of New York Press, 1994.
  13. Competing Conceptions of Academic Governance: Negotiating the Perfect Storm / Ed. by W. G. Tierney. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 2004.

14. Middlehurst R., Teixeira P. N. Governance within the EHEA: Dynamic Trends, Common Challenges, and National Particularities // *European Higher Education at the Crossroads: Between the Bologna Process and National Reforms* / Ed. by A. Curaj, P. Scott, L. Vlasceanu, L. Wilson. P. 527–551. Springer Netherlands, 2012.
15. Etzkowitz H. *The entrepreneurial university*. Routledge, 2002.
16. Kerr C. *The autonomy of the university*. Harvard University Press, 1960.
17. Berdahl R. O. Academic Freedom, Autonomy, and Accountability in British Universities // *Studies in Higher Education*. 1990. Volume 15, Issue 2. P. 169–180.
18. Lyotard J.-F. *The postmodern condition: A report on knowledge*. University of Minnesota Press, 1979.
19. Barnett R. *Higher Education: A Critical Business*. Buckingham: Society for Research into Higher Education & Open University Press, 1997.
20. Higher Education Research and Development (HERD) Survey 2022 // National Center for Science and Engineering Statistics. URL: <https://nces.nsf.gov/surveys/higher-education-research-development/2022>
21. Gilman N. *Beyond the ivory tower: The social impact of the Nobel Prize*. Palgrave Macmillan, 2012.
22. *The Nobel Prize: A Centennial Celebration* / Ed. by T. Frängsmyr. World Scientific Publishing Co., 2006.
23. Barnett R. *Knowledge in an age of supercomplexity*. Routledge, 2000.
24. Report on the Condition of Education 2021. URL: <https://nces.ed.gov/pubs2021/2021144.pdf> (дата звернення: 17.01.2024)
25. Engwall L. The Nobel Prize model: An ideal for university management? // *The governance of universities*. P. 157–175. Springer, 2017.
26. Закон України про освіту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 17.01.2024)
27. Наказ МОН 26.09.2005 № 557 (зі змінами) “Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1130-05#Text> (дата звернення: 17.01.2024)

*Бережна С. В.*

## АКАДЕМІЧНИЙ ІНБРИДИНГ: СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

### *Анотація*

*У статті розглядаються причини становлення академічного інбридингу (укомплектування кафедр університетів та наукових установ шляхом набору власних випускників). Для визначення масштабів даної практики в різних країнах зроблено огляд публікацій науковців. Зазначені позитивні та негативні наслідки академічного інбридингу.*

*Ключові слова: академічний інбридинг, освіта, наука, університет, академічна мобільність.*

### *Abstract*

*The article examines the reasons for the formation of academic inbreeding (staffing of departments of universities and scientific institutions by recruiting own graduates). To determine the scope of this practice in different countries, a review of the publications of scientists was made. Positive and negative consequences of academic inbreeding are indicated.*

*Key words: academic inbreeding, education, science, university, academic mobility.*

### **Проблематика мікропроєкту**

Для забезпечення якості української вищої освіти важливим є створення чітких, доступних організаційних механізмів і процедур відповідно до європейських орієнтирів. Для сучасних ЗВО України провідними тенденціями постають питання розширення наукової діяльності, досягнення високих місць в міжнародних рейтингах та підвищення рівня науково-педагогічних працівників і здобувачів вищої освіти. Актуальності набуває питання користі або шкоди академічного інбридингу в сучасному освітньо-науковому середовищі ЗВО.

В біології термін “інбридинг” (англ. Inbreeding — in “всередині” + breeding “розведення”) — це форма гомогамії, схрещування близьких

форм тварин або рослин у межах однієї популяції організмів. В освіті використовується поняття “академічний інбридинг” (інколи — “ендогамія”, “академічний непотизм”, “місцева циркуляція”) для визначення працевлаштування університетами або науковими установами власних випускників для викладацької або дослідницької роботи [1].

### ***Зв’язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

В академічних установах країн світу є різне відношення держави до практики інбридингу. Так, в Німеччині тривалий час науковий ступінь доцента або професора можна було отримати в університеті, іншому від попередньо набутого ступеня або навчання. Останнім часом негативним є відношення до інбридингу у США, де залишаються викладати в своїй Alma mater не більше 20 %. Високий рівень інбридингу простежується в Україні, Іспанії, Португалії, Франції, Мексики, Швеції, Норвегії. Для цих країн це типове явище.

### ***Аналіз теорії і практики з розв’язання цієї проблеми***

Теоретичний аналіз засвідчив, що на проблему академічного інбридингу вітчизняні дослідники почали звертати увагу тільки останнім часом. Закордонними вченими накопичено значний досвід вивчення академічного інбридингу.

**Мета дослідження:** визначити роль та місце академічного інбридингу в розвитку сучасної університетської освіти.

Відповідно до мети дослідження визначено **основні завдання:**

1. Проаналізувати ступінь вивчення обраної теми вітчизняними та закордонними дослідниками.
2. Охарактеризувати ставлення до академічного інбридингу в Україні та країнах світу.
3. Визначити перспективи функціонування академічного інбридингу в освітньому середовищі сучасних університетів.

До проблематики академічного інбридингу дослідники, політичні та громадські діячі почали звертатись на початку ХХ століття. У 1908 році Президент Гарвардського університету Чарльз Еліот зазначав: “Наймання

вищими навчальними закладами викладачів із числа своїх випускників — природна, але не надто розумна практика: природна, оскільки випускники добре знайомі людям, відповідальним за процес відбору; нерозумна, тому що інбридинг може загрожувати університету небезпечними наслідками” [2, с. 90].

Американський дослідник Дж. Макнілі був противником академічного інбридингу в освітньому середовищі. На його думку, велика кількість викладачів-інбридів в одному університеті може призвести до зниження ефективності його діяльності [3].

У статті “Ефекти інбридинга”, яку було надруковано у 1935 р. в “Журналі вищої освіти”, колективом авторів зазначається, що педагоги, які працюють в університеті, в якому навчалися, менше займаються науковою діяльністю та більше займаються організаторською роботою [4, 21].

Б. Берельсон в роботі “Вища освіта в США” підкреслює, що на етапі становлення провідним університетам США притаманний високий рівень інбридингу (“статистичне слідство” — Б. Берельсон), оскільки більшість викладачів, які мали вчені ступені, захищались у цих університетах. Решта університетів брали педагогів із числа випускників цих головних університетів [5].

Р. Макгі причинами академічного інбридингу називає географічну відстань між університетами та брак фінансування. Для прикладу було взято Техаський університет, який був на значній відстані від інших установ. В середині ХХ ст. рівень інбридингу тут складав 29 %. На думку Р. Макгі, недостатнє фінансування є другим фактором найму власних випускників, адже це дозволяє витратити менше ресурсів. Дослідник зазначає, що позитивним при працевлаштуванні викладачів-інбридів є те, що вони більше віддані університету [6].

В японських університетах, підкреслюють вчені, “...на ранніх стадіях розвитку системи вищої освіти (і університетів) практика інбридингу є неминучою і, можливо, обов’язковою або бажаною” [7, с. 37]. Причиною високого рівня інбридингу в Японії був непрозорий механізм відбору при прийнятті на роботу. В останнє десятиліття було внесено зміни в систему найму освітньо-науковими установами, що зобов’язала японські

університети розмішувати оголошення про вакансії на національних та міжнародних платформах. Реформа дозволила значно зменшити рівень академічного інбридингу в системі освіти Японії.

У Бразилії рівень академічного інбридингу відрізняється в залежності від рейтингу закладу, розташування штату та привабливості спеціальності. В статті “Короткий опис інбридингу у бразильській системі вищої освіти” автори зазначають, що на високу концентрацію корінних вчених в *Alma mater* впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори [8]. Визначено, що найбільше розвинена система найму своїх випускників у провідних освітньо-наукових інституціях, які розміщені переважно в областях STEM (південний схід країни). Саме з цих центрів вчені працевлаштовуються в інші заклади країни, зокрема географічно більш віддалені райони.

Отже, в перші роки становлення провідних університетів світу свідомою була практика працевлаштування власних випускників після закінчення аспірантури та отримання ними PhD ступеня, адже вважали, що власні випускники краще за інших підготовлені до роботи, і знайти зовнішніх кандидатів, які б мали аналогічні навички та потенціал, складно. Для даних університетів характерним є активне співробітництво із іноземними установами-партнерами, інтеграція науково-педагогічних працівників у міжнародне академічне співтовариство, що в результаті нівелює негативний вплив академічного інбридингу.

Українські дослідники О. Попович та В. Кліменкова проаналізували напрацювання вчених щодо політики академічного інбридингу в країнах світу. Науковці виділили внутрішні (залежать від правил університету) та зовнішні (не залежать від вимог університету та пояснюються зовнішніми чинниками, що формують академічне середовище) причини інбридингу. На думку вчених: “...інбридинг відіграв певну позитивну роль при формуванні наукових шкіл. Адже цілком природно, коли лідер збирає навколо себе своїх учнів — тих, хто виконав під його керівництвом дисертаційну роботу, — і формує із них дружню працюючий колектив” [9, с.58].

Р. Мельник в інтерв’ю для “Освіта.іа” зазначає, що для українських ЗВО “...академічний інбридинг — це зло...”, що “...проявляється у

фаворитизмі щодо випускників певного закладу освіти, навіть коли професійність зовнішніх кандидатів є вищою за критеріями оцінювання, які застосовують академічні спільноти” [10].

Важливу роль у підготовці кваліфікованих кадрів та формування системи академічного інбридингу, відіграє аспірантура, де здобувачі мають змогу підтримувати неформальні зв'язки з досвідченими колегами та вбирати загальноуніверситетські цінності. Вже під час навчання аспірантів нерідко тимчасово працевлаштовують на кафедри, що дозволяє їм після отримання PhD мати перевагу при прийомі на роботу перед випускниками з інших установ. В подальшому викладачі-інбриди стають частіше “прихильниками локальної культури”, значну увагу приділяють спілкуванню з колегами у власному закладі, максимально віддані своєму місцю роботи, ніж професії.

Негативним аспектом професійного становлення випускників університету стає їх підлаштування під слабкі і сильні сторони педагогів, які їх вчили. Інбриди починають читати дисципліни з урахуванням набутих знань, що може привести до стагнації в отриманні набутих знань. У випадку працевлаштування в університеті викладача з іншого ЗВО нерідко вносяться істотні корективи щодо викладання навчальних дисциплін, змін в навчальних програмах тощо.

До негативних наслідків дослідники відносять незначну наукову активність інбридів та зовнішнє визнання їх наукових досягнень, що впливає на рейтинг та престиж кафедр. Така ситуація обумовлюється тим, що в університеті формуються усталені напрями наукових досліджень, які створюються під певних учених, часто спричинені приватними інтересами деяких науковців. Обмеженням вагомої наукової експертності стає оприлюднення результатів досліджень тільки у загальноуніверситетських наукових виданнях та на наукових заходах (конференціях, вебінарах, форумах, семінарах тощо). Викладачі-інбриди зберігають лояльність до свого колишнього наукового керівника і не хочуть критикувати його наукові погляди. Такі викладачі переважно зосереджені на розвитку навичок і функцій, які значно помітні та актуальні всередині конкретної установи, а саме у викладацькій, організаційній та громадській роботі, що, у свою чергу, зменшує час на наукові дослідження і не дає можливості

одержати високі дослідницькі результати. Вони не завжди критичні до діючої системи управління ЗВО та запропонованих стандартів, не зацікавлені в змінах, не готові докладати зусиль. На думку противників, академічний інбридинг є чинником, що збільшує стагнацію, вповільнює мобільність науково-педагогічних працівників, заважає обміну досвідом та науковою інформацією між університетами як усередині країни, так і у світі.

Серед зовнішніх причин академічного інбридингу дослідники називають брак загальнодержавного академічного ринку праці, необхідність винаймати житло в іншому місті або регіоні.

Дослідники вважають, що висока частка викладачів-інбридів в університеті знижує привабливість закладів освіти для зовнішніх претендентів при працевлаштуванні.

Внутрішньою причиною академічного інбридингу є непрозора система найму співробітників, коли ЗВО не повідомляє про вакансії відкрито, і претенденти з інших установ не мають відповідної інформації з відкритих джерел, що не дає їм можливості взяти участь у конкурсному відборі.

З метою моніторингу думки учасників освітнього процесу та подальшого вдосконалення практики найму викладачів на вакантні посади у Харківському національному педагогічному університеті імені Г. С. Сковороди впродовж 2021–2023 років проводилось анкетування науково-педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти на тему “Доцільність академічного інбридингу (прийняття на роботу випускників університету)” [11].

**Метод дослідження** — анонімне онлайн-анкетування (Google форма), розміщене на офіційному вебсайті університету.

**Цільова аудиторія** — науково-педагогічні працівники та здобувачі вищої освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди.

**Мета дослідження** — вивчення думок університетської громади щодо політики конкурсного відбору на посаду викладача ЗВО. У результаті моніторингу були отримані наступні результати:



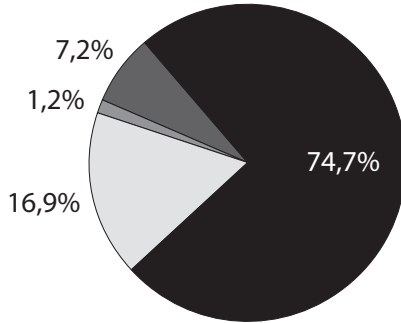


Рис. 1. Який заклад освіти Ви закінчили?

Серед тих, хто проходив анкетування (рис. 1), найбільшу групу склали випускники університету (74,7 %); випускники закладів вищої освіти у м. Харкові (16,9 %) та закладів вищої освіти України (крім м. Харкова) (1,2 %). Серед учасників анкетування 7,2 % були здобувачами вищої освіти в університеті.

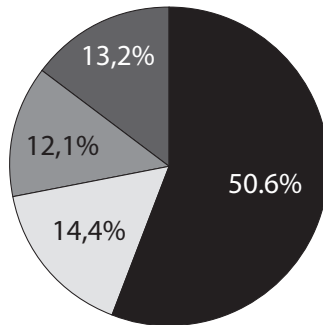


Рис. 2. Місце отримання наукового ступеню

Серед тих, хто проходив анкетування (рис. 2), — 13,2 % опитаних були без наукового ступеня (переважно, здобувачі вищої освіти); науковий ступінь у ХНПУ імені Г. С. Сковороди отримали 50,6 % учасників; в інших ЗВО у м. Харкові — 14,4 %; у ЗВО України (крім м. Харкова) — 12,1 %.

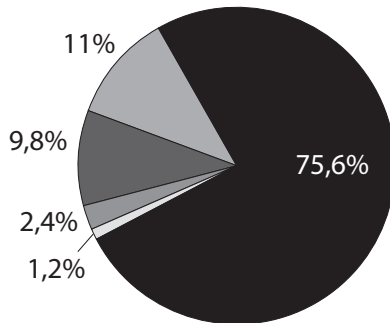


Рис. 3. Пріоритетні види діяльності в університеті

Серед пріоритетних видів діяльності (рис. 3) НПП університету показали викладання в університеті (75,6 %) та інших ЗВО (1,2 %); 2,4 % зазначили першочерговою науково-дослідну діяльність (*передбачена* — наявність наукових публікацій у періодичних виданнях Scopus або Web of Science Core Collection, є керівником наукової теми (проекту) тощо); 9,8 % — адміністративну роботу в університеті (керівник/заступник керівника інституту/факультету або іншого структурного підрозділу університету, завідувач кафедри тощо). Навчались в університеті — 11 %.

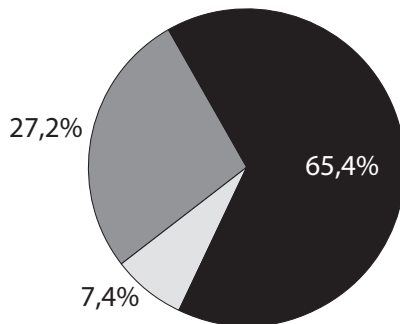


Рис. 4. Ви вважаєте інбридинг явищем позитивним чи негативним?

65 % респондентів вважають інбридинг позитивним (рис. 4). Навпаки, 7,5 % — вважають його негативним явищем. 27,5 % взагалі не звертають на це увагу.

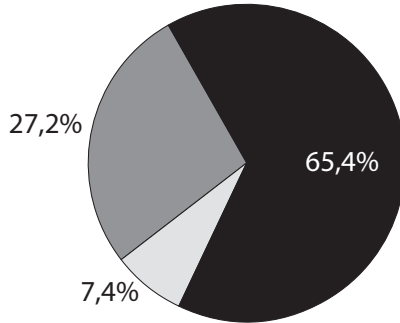


Рис. 5. Чи сприяє інбридинг професійному зростанню?

На питання “Чи сприяє інбридинг професійному зростанню” (рис. 5) більшість респондентів (65,4 %) відповіли ствердно. 27,2 % вважають, що допомагає “тільки на початкових етапах академічної кар’єри”. Відповідь “ні” дали 7,4 %.

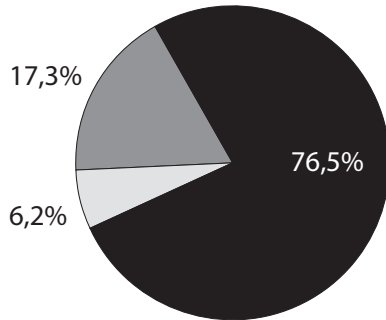
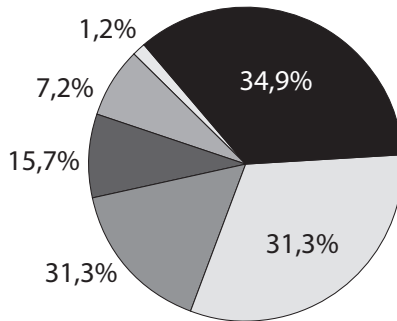


Рис. 6. Чи впливає, на Вашу думку, інбридинг на наукову продуктивність колективу університету?

Більшість респондентів (76,5 %) вважає, що інбридинг позитивно впливає на наукову продуктивність колективу університету (рис. 6), на думку 17,3 % опитувачів — зовсім не впливає. 6,2 % зазначили, що “впливає негативно”.



*Рис. 7. На залучення яких випускників, з Вашої точки зору, повинна бути спрямована кадрова політика університету*

На питання щодо кадрової політики ЗВО (рис. 7) 34,9 % респондентів зазначили, що важливо залучати викладачів, які займаються дослідженнями і готові поєднувати їх з викладацькою діяльністю; 31,3 % — залучати молодих викладачів, які закінчили університет. 15,7 % вважають, що необхідно спрямовувати кадрову політику університету на фахівців-практиків. Так, 8,4 % опитаних респондентів відзначили, що при формуванні кадрової політики університету бажано в першу чергу підтримувати науково-педагогічних працівників, які готові поєднувати наукову роботу з викладацькою діяльністю. 7,2% зазначили, що необхідно при працевлаштуванні першочергово надавати перевагу всім, хто готовий викладати на повну ставку. Крім того, 1,2 % професійних і мотивованих викладачів. Ще 1,2 % — на залучення різноманітних працівників.

Останнім часом в українських університетах почали звертати увагу на прозору політику при прийнятті кандидатів на посади науково-педагогічних працівників.

Для подолання цього явища в Україні внесено зміни до загальнодержавної та внутрішньоуніверситетської нормативно-правової бази. Відповідно до Закону України “Про вищу освіту” (п. 11 ст. 55) зазначено, що “під час заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників — завідувачів (начальників) кафедр, професорів, доцентів, старших викладачів, викладачів укладенню трудового договору (контракту) передує конкурсний відбір, порядок проведення якого затверджується

вченою радою закладу вищої освіти” [12]. У 2015 році було видано наказ МОН №1005 “Рекомендації щодо проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів)”, в якому рекомендовано “...вжити всіх необхідних заходів щодо недопущення немотивованих відмов щодо участі в конкурсі...” [13]. В університетах підготовлено відповідні положення (порядок) про конкурсний відбір.

У сучасних українських університетах проводиться політика стимулювання національної та міжнародної академічної мобільності здобувачів вищої освіти та професорсько-викладацького складу.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів “Про затвердження Порядку реалізації права на академічну мобільність” № 579 від 12 серпня 2015 р. формами академічної мобільності для викладачів є:

- а) участь у спільних проектах;
- б) викладання;
- в) наукові дослідження та стажування;
- г) підвищення кваліфікації.

Міжнародна академічна мобільність викладачів і співробітників реалізується в рамках:

- двосторонніх програм обміну;
- спеціалізованих програм академічної мобільності (Еразмус+);
- міжнародних проектів [14].

Аспіранти можуть реалізувати право на:

- а) кредитну мобільність (навчання в іноземному ЗВО-партнері для здобуття кредитів ЄКТС, які будуть визнані в університеті);
- б) мовне стажування;
- в) наукове стажування.

Академічна мобільність може бути реалізована в рамках двосторонніх програм обміну або в рамках спеціалізованих програм академічної мобільності (Еразмус+ тощо).

Для розширення компетенцій викладачів-інбридів та їх переорієнтації з локального на глобальне середовище в українських ЗВО почали запрошувати гостей та візитових лекторів з інших університетів і наукових установ.

Крім того, внутрішня нормативна база в ЗВО передбачає рейтингування викладачів, де значна частка відведена їхній науковій діяльності (публікаційна активність, грантова діяльність, рецензування наукових видань, виконання проєктів в межах науково-дослідної роботи кафедри тощо).

### ***Висновки та рекомендації***

Отже, серед науковців та освітніх менеджерів відсутній консенсус щодо шкоди або користі політики академічного інбридингу в сучасних університетах та наукових установах. У багатьох країнах наймання університетами власних випускників зовсім не вважається чимось надзвичайним. Прихильники традиції інбридингу зазначають, що таким чином ЗВО здатний підтримати обдарованих випускників, які мають необхідні для даної установи відповідні компетенції, зменшити небезпеку працевлаштування некваліфікованих науково-педагогічних працівників. Це дозволяє зменшити залежність університету від зовнішнього академічного ринку праці: до нього звертаються, коли немає відповідних претендентів на вакантні посади у самому ЗВО. Прихильники академічного інбридингу вважають, що саме такі викладачі добре знайомі зі специфікою освітньо-наукового процесу, організацією праці, методами управління та вимогами університету як роботодавця.

На думку противників, академічний інбридинг перешкоджає найму найкращих кандидатів як на національному, так і міжнародному ринку. Укоріняючись в академічній культурі ЗВО, інбридинг гальмує будь-які зміни та реформи в освіті, зміцнює університетську ієрархію.

В Україні рівень академічного інбридингу традиційно високий. Донедавна в більшості університетів практика найму власних випускників розглядалася як очевидна та логічна. ЗВО зацікавлені в тому, щоб залишити кращих спеціалістів як аспірантів і потім як викладачів. Випускники розглядали можливість роботи на кафедрі рідного закладу як чудову можливість працевлаштування та початку академічної кар'єри. Водночас останнім часом ця практика починає змінюватись. Дедалі більша кількість ЗВО звертається до відкритого конкурсного найму не тільки

формально, а й фактично, намагаючись залучати в тому числі викладачів з інших установ.

### *Література*

1. BleiklieI., HøstakerR., Vabø A. Policy and practice in higher education: reforming Norwegian universities. London, Philadelphia: J. Kingsley Publishers, 2000.
2. Eliot C. W. University Administration. Boston: HoughtonMifflin, 1908.
3. McNeely J. H. Faculty Inbreeding in Land-Grant Colleges and Universities. Washington: U.S. GovernmentPrinting Office, 1932.
4. Eells W. C., Cleveland A. C. The Effects of Inbreeding // Journal of Higher Education. 1935. Volume 6, No. 6. P. 323–328.
5. Berelson B. Graduate Education in the United States. New York: McGrawHill, 1960. 356 p.
6. McGee R. Function of Institutional Inbreeding // American Journal of Sociology. 1960. Volume 65, Number 5. DOI: 10.1086/222753
7. Horta H., Sato M., Yonezawa A. Academic inbreeding: exploring its characteristics and rationale in Japanese universities using a qualitative perspective // Asia Pacific Education Review. 2011. Volume 12, No. 1. P. 35–44. DOI: 10.1007/s12564-010-9126-9
8. Luís Filipe de Miranda Grochocki, Andrea Felipe Cabello. Outlining inbreeding in the Brazilian higher education system // Higher Education Quarterly. 2024. Volume 78, Issue 1. P. 20–46. DOI: 10.1111/hequ.12440
9. Попович О. С., Кліменкова В. І. Академічний інбридинг — проблема, що традиційно ігнорується при формуванні кадрової політики в науці України // Наука та наукознавство. 2020. № 2(108). С. 54–63. DOI: 10.15407/sofs2020.02.054
10. Мельник Р. Свій серед своїх: академічний інбридинг знищує українські виші. URL: <https://osvita.ua/vnz/reform/77234/> (дата перегляду: 1.06.2024)
11. Організація дистанційного навчання в ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Результати анкетування за 2023 р. URL: [http://hnpu.edu.ua/sites/default/files/files/monitoring/Anketa/19\\_2023.pdf](http://hnpu.edu.ua/sites/default/files/files/monitoring/Anketa/19_2023.pdf) (дата перегляду: 1.06.2024)
12. Закон України “Про вищу освіту”. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T141556> (дата перегляду: 1.06.2024)

13. Про затвердження Рекомендацій щодо проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1005729-15#Text> (дата перегляду: 1.06.2024)
14. Кабінет Міністрів України. Постанова “Про затвердження Порядку реалізації права на академічну мобільність” (із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 599 від 13.05.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF#Text> (дата перегляду: 1.06.2024)



*Бульбенюк С. С., Солонець І. Ф.*

## МЕДІА- ТА ГРОМАДЯНСЬКА ОСВІТА: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ

### *Анотація*

*Наукове дослідження актуалізує проблеми рівня медіаграмотності та громадянської освіти українців в останні десятиліття ХХІ століття. Стаття містить огляд законодавчої бази України про утвердження громадянської та національної ідентичності, засоби для її популяризації на прикладі створеного мікропроєкту “Медіа- та громадянська освіта”, який реалізується шляхом впровадження програми підвищення кваліфікації, проведення тренінгів з медіаграмотності та актуалізації необхідності включення питань громадянської освіти в освітні програми здобувачів освіти.*

*Ключові слова: громадянська освіта, медіаосвіта, медіаграмотність, історична пам'ять, критичне мислення.*

### *Abstract*

*The research actualises the problems of the level of media literacy and civic education of Ukrainians in the last decades of the twenty-first century. The article provides an overview of the legislative framework of Ukraine on the establishment of civic and national identity, the means for its promotion on the example of the micro-project “Media and Civic Education”, which is implemented through the implementation of a professional development programme, media literacy training and the need to include civic education in the educational programmes of students.*

*Key words: civic education, media education, media literacy, historical memory, critical thinking.*

### **Проблематика мікропроєкту**

Проголошення незалежності України поклало початок відродженню української національної самобутності, яка неможлива без усвідомлення українцями своєї громадянської та національної ідентичності. Виклики останніх десятиліть, а саме повномасштабна російсько-українська війна, пропаганда та численні дезінформаційні кампанії у засобах масової

інформації (далі — ЗМІ), соціальних мережах, рекламі, відсутність критичного мислення та низький рівень медіаграмотності у більшості громадян нашої держави, продемонстрували нагальну потребу впровадження вивчення основ медіаграмотності та громадянської освіти у навчальні програми закладів освіти, програми підготовки державних службовців, педагогічних та науково-педагогічних працівників.

### ***Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

Незважаючи на ці заходи, тривалий період маніпулятивного та інформативного впливу держави-окупанта на свідомість більшості українців, який не припинявся і після проголошення незалежності нашої держави, спричинився до низького рівня медіаграмотності громадян. Так, у березні 2021 р. агенція “Info Sapiens” провела комплексне дослідження “Індекс медіаграмотності українців”. Його результати засвідчили, що медіаграмотність 15 % українців є низькою, у третини (33 %) — нижчою за середню, 44 % аудиторії притаманний вищий за середній рівень медіаграмотності, і лише у 8 % — високий. Цілком передбачуваним є високий рівень медіаграмотності у молоді віком 18–25 років (у них особливо добре розвинені цифрові компетентції) і низький серед старшої вікової групи 56-65 років [1].

Для з'ясування рівня медіаграмотності серед українців вже двічі проведено національний тест з медіаграмотності, який є складовою частиною заходів, присвячених Глобальному тижню медіаграмотності, який святкують у світі 23–29 жовтня (останній тиждень жовтня). В Україні його почали проводити з 2022 р. Вперше тест пройшло понад 32,5 тисячі українців, з яких більше половини дали правильні відповіді на усі поставлені запитання.

У 2023 р. до ініціативи долучились більше 26 тисяч користувачів в Україні та за кордоном, з них 13 980 учасників завершили тест до кінця та відповіли на усі 34 запитання. Тест складався з п'яти блоків (базові поняття про медіаграмотність та інформаційний простір; соціальні мережі; достовірність та вплив інформації; навички фактчекінгу; здатність убезпечити особисті дані та ресурси) [2].

Найбільша кількість респондентів (53 %) дали 12–23 правильних відповідей, що відповідає рівню “початківець”. Звання “гуру медіаграмотності” отримали лише 6 % учасників тесту, які відповіли правильно на 30–34 запитання.

Найпоширеніший вік учасників — 15–18 років (24 % респондентів), а також 40–49 років (16 %). Найлегшим виявилось питання про визначення фейкової новини (87 % правильних відповідей), а найскладнішим — питання про перелік журналістських стандартів (7 % правильних відповідей).

Порівняно з попереднім роком учасників категорії Гуру медіаграмотності (ті, що набрали 34–30 балів) менше ніж у 2022 році. Минулого року кількість таких учасників склала 9 %, цього року — 6 %. Проте набагато більше людей, які перебувають на рівні Початківець (набрали 12–23 бали) — у 2022 — 44 % учасників, у 2023 р. — 53% [3].

Ці дані засвідчують, що проблема популяризації медіаграмотності серед населення залишається актуальною. В останні роки з'явилося багато освітніх програм та організацій, які допомагають самотужки опанувати принципи медіаграмотності. Серед них дистанційний навчальний курс медіаграмотності для громадян, створений IREX у партнерстві з Академією української преси та StopFake, онлайн-курс “Новинна грамотність” від Детектор Медіа; гра “Медіаграмотна місія” від IREX; видано посібники “Як розпізнати фейк?” від Міністерства інформаційної політики України, видання “Довіряй, але перевіряй. Медіаграмотність в українському суспільстві” від клубу ілюстраторів Pictoric, практичний посібник “Медіакомпас: путівник професійного журналіста” від Інституту масової інформації. Ці видання та навчальні курси знайомлять громадян із найбільш розповсюдженими видами маніпуляцій і пропаганди, а також надають базові інструменти перевірки інформації та критичного мислення [4].

Багато освітніх курсів пропонують онлайн-платформи Prometheus, ВУМ-online та EdEra. Серед них “Медіаграмотність для освітян” (платформа Prometheus), “Освітні інструменти критичного мислення” (платформа Prometheus), “Вступ до критичного мислення” (платформа ВУМ-online), “Фактчек: довіряй-перевіряй” (платформа EdEra), “Цифрова безпека та комунікація в онлайні” (ВУМ-online) та ряд інших [5].

Як бачимо, засобів для навчання медіаграмотності та громадянської освіти є достатньо, проте популяризація такого виду навчання потребує подальшого впровадження.

### ***Аналіз теорії і практики з розв'язання завдань мікропроєкту***

На законодавчому рівні проблема громадянської освіти та медіаосвіти затверджена у численних законах Верховної Ради та постановах Кабінету Міністрів України. Зокрема, важливим є внесення змін до законів про Україну “Про громадянство України” та “Про забезпечення функціонування української мови як державної” щодо умов прийняття до громадянства України (Закон № 2996-IX від 21.03.2023 р.) [6].

Зокрема, важливим є доповнення пункту 2 статті 9 наступним абзацом: “Для прийняття до громадянства України особи, які мають визначні заслуги перед Україною, прийняття яких до громадянства України становить державний інтерес для України, або які в установленому законодавством України порядку проходять військову службу за контрактом у Збройних Силах України, Державній спеціальній службі транспорту або Національній гвардії України, і особи, які отримали посвідку на тимчасове проживання на підставі частини двадцятої статті 4 Закону України “Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства”, подають зобов'язання про складання іспитів з основ Конституції України, історії України та на рівень володіння державною мовою” [6]. Ці зміни дозволяють поглибити знання з громадянської освіти та сформувати свідому громадянську позицію в осіб, які стають майбутніми громадянами нашої держави.

Не менш важливим у даному контексті є Закон України “Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності” (№ 2834-IX від 13.12.2022 р.), в якому маємо чітке визначення поняття “громадянська освіта” (ст. 1, пункт 4), виділено складові державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності (ст. 8), серед яких є національно-патріотичне виховання, одним зі шляхів його реалізації є формування навичок критичного мислення, медіаграмотності та запобігання поширенню недостовірної інформації (пункт 7) [7].

З метою проведення заходів для утвердження національної та громадянської ідентичності була видана Постанова Кабінету Міністрів “Про схвалення Стратегії утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках” від 15.12.2023 р. № 1322 [1].

### ***Мета і завдання проєкту, використані методи***

Метою мікропроєкту “Медіа- та громадянська освіта” є формування свідомої громадянської позиції та розвиток високого рівня політико-правової культури українців, шляхом реалізації проєкту у царині медіа- та громадянської освіти.

Завданнями проєкту є розвиток навичок критичного сприйняття інформації, актуалізація необхідності оволодіння українцями основ медіаграмотності, утвердження національної та громадянської ідентичності.

Реалізація проєкту передбачає застосування методології міждисциплінарного спрямування. Поряд із такими загальними методами як системний аналіз та порівняльно-історичний аналіз представлений мікропроєкт спирається на спеціальний інструментарій, зокрема — на тренінгові технології і методи.

### ***Етапи реалізації мікропроєкту***

У ході участі в проєкті “Інноваційний університет та лідерство. Фаза VI. Моделі академічної автономії та університет в системі освіти впродовж життя” авторки даної статті зійшлися у поглядах на предмет дослідження та популяризації медіаграмотності та критичного мислення. Спільна робота завершилась створенням та впровадженням програми підвищення кваліфікації “Медіа- та громадянська освіта”, яка була затверджена Вченою радою Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника від 06 червня 2023 р., протокол № 05 та введена в дію наказом ректора від 12 червня 2023 р. № 361. Мета програми полягає у формуванні у науково-педагогічних (педагогічних) працівників закладів освіти, державних службовців органів місцевої та центральної влади формування свідомої громадянської позиції, високого рівня політико-правової культури та знань з історії України, навичок критичного

сприйняття інформації, оволодіння методиками виявлення та застосування достовірних даних.

Програма розрахована на 30 год. навчання (1 кредит ЄКТС) і містить два модулі на теми “Формування демократичної політичної свідомості та медіаосвіта” та “Громадянська освіта і політика історичної пам’яті”.

З метою апробації модуля “Формування демократичної політичної свідомості та медіаосвіта” кандидат політичних наук, доцент С. Бульбенюк (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, далі КНЕУ) впродовж другої половини вересня — початку грудня 2023 р. провела понад 10 тренінгів на тему “Цифрова медіаграмотність в умовах війни”. Тренінги пройшли у двох форматах: аудиторному та дистанційному. Основною базою тренінгів став КНЕУ, в університеті тренінги проводилися аудиторно зі студентами освітніх програм “Політичні технології та лідерство” (1–3 курси), “Міжнародне право” (3 курс), “Міжнародні економічні відносини” (1 курс), а також зі співробітниками Наукової бібліотеки імені М.В. Довнар-Запольського та колегами-викладачами. Великий тренінг на 3 години був проведений дистанційно у форматі Зум-зустрічі зі студентами 1-го курсу освітньої програми “Соціологія” Українського католицького університету. На запрошення колег відбулися онлайн-тренінги у Чорноморському національному університеті імені Петра Могили для студентів освітніх програм “Політологія” і “Журналістика” та у Національному університеті кораблебудування імені адмірала Макарова для студентів освітньої програми “Національна безпека”. Загальне число учасників тренінгів — 168 осіб.

Усі тренінги проводилися з використанням матеріалів і напрацювань від Академії української преси (АУП) [8]. За результатом проведених тренінгів С. Бульбенюк стала учасницею фінального заходу від АУП і Центру медіа та інформаційної грамотності Вільного університету Берліна у рамках проєкту підготовки тренерів з медіаграмотності під назвою “Протидія дезінформації в контексті російсько-української війни як інструмент подолання розриву довіри”. Погоджуємось з думкою організаторів фінального тренінгу про те, що “медіаграмотність — це щит для збереження стабільності, а дезінформація може призвести до серйозних наслідків для суспільства” [9].

Варто зауважити, що зміст та хронометраж кожного з тренінгів різнилися. Рівень включеності у тренінги та рівень медіаграмотності їх учасників також не були однаковими. І хоча аналіз проведених тренінгів не корелює на 100 % з вибіркою населення України та основними характеристиками наших співгромадян, втім певні паралелі слушно провести за наступними параметрами:

- вік — від 17 до 60+;
- ґендер — дві третини жінки та одна третина чоловіки;
- географія проживання — фактично уся Україна, це пояснюється тим, що у КНЕУ та УКУ навчаються студенти з різних регіонів нашої держави, а у Миколаєві серед учасників тренінгів були кілька студентів, які проживають на тимчасово окупованих територіях;
- рівень зацікавленості актуальним порядком денним у політичній та геополітичній царинах — від 0 (одна колега взагалі не читає новини, не цікавиться політикою, бо переконана, що це зайві витрати вільного часу) до 9-10 за 10-бальною шкалою;
- рівень медіаграмотності — від початкового до “просунутого” (найвищий рівень продемонстрували одна зі співробітниць бібліотеки, яка неодноразово відвідувала тренінги з медіаграмотності, та студенти освітньої програми “Національна безпека”).

Якою була тематика проведених тренінгів? Ми розглядали й обговорювали питання відмінності фактів від суджень, засад критичного мислення, правил вибору джерел отримання інформації, інформаційної гігієни та інформаційного фастфуду, використання штучного інтелекту в інформаційному просторі. Тренінговий формат занять обумовив розбір конкретних кейсів та практичні завдання, наприклад, створити власну новину.

Символічно, що кілька тренінгів співпали з Тижнем медіаграмотності у жовтні 2023 р. У цілому рівень зацікавленості та динаміка занять були високими, найбільш дискусійним питанням для більшості учасників стало питання про небезпеку телеграму, зокрема новинних телеграм-каналів. На жаль, навіть після всіх прикладів і кейсів з тренінгу, більшість учасників не відмовились від телеграму як основного джерела інформації, бо “так зручно” та “звикли вже”. Окреме питання, яке обговорювали, — це

журналістська відповідальність, принаймні моральна, за поширення неперевіреної інформації та популяризацію сумнівних персонажів. Одним з таких кейсів став кейс псевдоснайперки і зірки Інстаграму. Одним з головних висновків усіх проведених тренінгів став висновок про те, що більшість наших співгромадян некритично відбирають та споживають інформацію, але не готові визнати це і працювати над собою.

Саме цей висновок корелює з другим напрямом проекту — громадянською освітою. Адже громадянська освіта — це готовність працювати над собою та брати відповідальність за прийняті рішення.

Друга частина спільного мікропроекту авторок представленої статті — це комплекс заходів, присвячених набуттю компетентностей у царині громадянської освіти. Як навчальна дисципліна у загальноосвітніх закладах “Громадянська освіта” з’явилася на початку 2000-х рр. Перші проекти та концепції з громадянської освіти фінансувалися зарубіжними неурядовими організаціями та міжнародними донорами, були створені і програми для неформальної освіти. Однак, “Громадянська освіта” так і не стала обов’язковим предметом у шкільній програмі [10].

Новий етап розвитку концепції та реалізації проектів з громадянської освіти пов’язаний з Революцією Гідності. Відкритий Університет Майдану — всеукраїнський рух громадянської освіти, який виник у 2013 р. Нині це громадська організація, яка створює і розвиває дистанційні (онлайн) та офлайн формати неформальної освіти у царині громадянської освіти [11]. На платформі ВУМ-online її відвідувачі сьогодні можуть знайти безкоштовні курси, можливість спілкування з однодумцями та багато корисної інформації. На січень 2023 р. на платформі представлено 88 курсів, їх слухачами стали понад 200 тисяч осіб [12]. На наш погляд, на сьогодні це один з найуспішніших кейсів реалізації проекту з громадянської освіти в Україні.

У 2019 р. було проведено національне опитування щодо громадянського залучення на замовлення Пакту в рамках Програми сприяння громадській активності “Долучайся!” (USAID). Результати цього опитування продемонстрували низький рівень громадянської активності респондентів. Водночас на питання щодо громадянської освіти 12,6% респондентів відповіли правильно на 10 з 13 запитань (у 2018 р. — 11,2%),



важливо, що на всі 13 питань правильні відповіді не дав жоден з респондентів [13].

Чому результати виявилися такими? Безперечно, причини становлять цілий комплекс, причому вони мають стосунок і до політики, і до громадянської активності, і до історичної пам'яті, і до оновлення самого змісту освіти. Примітно, що на офіційному сайті такої поважної інституції, як Фонд “Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва” стаття з результатами національного опитування має назву “Громадський активізм та ставлення до реформ: суспільна думка в Україні”, що, на нашу думку, є термінологічно хибним визначенням. У політичній науці та відповідно до норм української мови “суспільна думка” означає “політичні ідеї того чи того суспільства в певний період його історії”, а “громадська думка” — “погляд колективу, населення країни або більшого загалу (континенту, планети) на якесь питання” [14]. На перший погляд, ніби дрібниця, але розуміння відмінностей між “суспільним” і “громадським”, “громадським” та “громадянським”, “громадянським” та “цивільним” — це теж про громадянську освіту, про формування культури громадянськості.

Концепт громадянської освіти — складне динамічне явище, яке формується під впливом вимог часу та викликів, що постають на певному етапі розвитку перед тією чи іншою нацією. У реаліях повномасштабної російсько-української війни геноцидного типу національний концепт громадянської освіти, на переконання авторів, має обов'язково містити такі складові, як:

- набуття громадянських компетентностей для громадського активізму та демократії участі;
- комплекс знань з історичної пам'яті;
- антиколоніальний та антиімперський дискурс;
- базові знання теорії і практик демократії;
- права людини і гарантії їх дотримання.

Безперечно, у залежності від цільової аудиторії, тривалості того чи іншого курсу/проекту, кінцевої мети та очікуваних результатів складові громадянської освіти можуть і мають варіюватися. Слушно зауважити, що в багатьох країнах світу, зокрема у країнах перехідного типу, складовими громадянської освіти є гендерні та антиейджистські студії,

протидія сімейному та державному насильству, культура толерантності та мультикультуралізм. Дискусії щодо предметної області громадянської освіти тривають і в академічних колах, і серед представників громадського сектору. Учасниця мікропроєкту і одна з акторок статті С. Бульбенюк мала можливість переконатися у цьому на Фінальному заході “Караван громадянської освіти 2023” EENCE (Мережа громадянської освіти у Східній Європі), який відбувся у жовтні 2023 р. у Грузії.

Серед заходів з апробації модуля “Громадянська освіта і політика історичної пам’яті” варто відзначити Круглий стіл з міжнародною участю “Політичні технології пропаганди та контрпропаганди у російсько-українській війні”, 21 лютого 2023 р. (Київ, КНЕУ) та підготовку англomовної монографії “Political Technologies of Information War: Domestic and World Aspects” за участю дослідників з КНЕУ імені В. Гетьмана, КНУ імені Т. Шевченка, НТУ “КПІ імені І. Сікорського”, НУ “Одеська юридична академія” (2024 р., КНЕУ).

### ***Висновки та рекомендації***

Мікропроєкт “Медіа- та громадянська освіта” є затребуваним та таким, що має потенціал для поглиблення і масштабування. Особливо необхідно наголосити на просвітницькому та патріотичному значенні представленого у статті проєкту. Одним з перспективних напрямів його розвитку уявляється розширення цільової аудиторії проєкту та залучення як його учасників представників так званого “третього віку” — людей пенсійного віку, які становлять вагомую частину населення України, є одними з найбільш дисциплінованих виборців, але водночас чи не найбільше схильні піддаватися дії маніпулятивних впливів та ІПСО. До того ж, маємо врахувати, що наші співгромадяни “третього віку” навчалися ще за часів СРСР, тому їх знання з історії формувалися під впливом радянської пропаганди та спотвореного відповідними нарративами погляду на минуле України.

### *Література*

1. Постанова Кабінету Міністрів “Про схвалення Стратегії утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках” від 15.12.2023 р. № 1322. Кабінет Міністрів України. Офіційний сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/proskhvalennia-strategii-utverdzhennia-ukrainskoi-na-a1322> (дата звернення: 15.01.2024)
2. Підсумки національного тесту з медіаграмотності 2023 року // Фільтр. 2023, 2 листопада. URL: <https://filter.mkip.gov.ua/pidsumky-nacziionalnogo-testu-z-mediagramotnosti-2023-roku/> (дата звернення: 13-14.01.2024)
3. Макалюк Б. Deepfake, журналістські стандарти, принципи роботи ШІ — що було найскладнішим для українців на тесті з медіаграмотності // Вікна. 2023, 3 листопада. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/novyny-ukrayiny/rezultaty-nacziionalnogo-testu-na-mediagramotnist-2023/> (дата звернення: 13-14.01.2024)
4. Золотухін Д. 15 кращих українських проєктів з медіаграмотності // Укрінформ. 2018, 6 травня. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2455061-15-krasih-ukrainskih-proektiv-z-mediagramotnosti.html> (дата звернення: 13-14.01.2024)
5. Лисичанська публічна бібліотечна система. URL: <https://bibliolis.wordpress.com/> (дата звернення: 13-14.01.2024)
6. Закон України “Про внесення змін до законів України “Про громадянство України” та “Про забезпечення функціонування української мови як державної” щодо умов прийняття до громадянства України”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2996-20#Text> (дата звернення: 13-14.01.2024)
7. Закон України “Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#n23> (дата звернення: 13-14.01.2024)
8. Академія української преси. URL: <https://www.aup.com.ua/> (дата звернення: 24.12.2023)
9. Бути реалістами і втілити неможливе. Фінальний захід АУП для найактивніших тренерів з медіаграмотності // АУП. 2023, 18 грудня. URL:

- <https://www.aup.com.ua/news/buti-realistami-i-vtiliti-nemozhlive-f/>(дата звернення: 24.12.2023)
10. Громадянська освіта — це про компетенції, які будуть допомагати будувати успішну державу // Українська правда. 2021, 16 лютого. URL: <https://life.pravda.com.ua/projects/hromadianska-osvita/2021/02/16/243780/> (дата звернення: 27.12.2023)
  11. Відкритий університет Майдану. Національний меморіальний комплекс героїв Небесної сотні — Музей Революції Гідності. Офіційний сайт. URL: <https://www.maidanmuseum.org/uk/storinka/vidkrytyu-universytet-maydanu>.
  12. ВУМ-online. Офіційний сайт. URL: <https://vumonline.ua/> (дата звернення: 27.12.2023)
  13. Громадський активізм та ставлення до реформ: суспільна думка в Україні // Фонд “Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва”. 2019, 8 жовтня. URL: [https://dif.org.ua/article/gromadskiy-aktivizm-ta-stavlennya-do-reform-suspilna-dumka-v-ukraini\\_5](https://dif.org.ua/article/gromadskiy-aktivizm-ta-stavlennya-do-reform-suspilna-dumka-v-ukraini_5) (дата звернення: 03.01.2024)
  14. Культ мови. Коли громадське стає суспільним // Детектор медіа. 2014, 3 жовтня. URL: <https://stv.detector.media/tebachennya/read/78/2014-10-03-kult-movy-koly-gromadske-staie-suspilnym/> (дата звернення: 03.01.2024)

Запорожець Т. В.

## LIBERAL ARTS: КЛАСИЧНА КОНЦЕПЦІЯ ТА СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЯ

*Навчання за моделлю Liberal Arts можна вважати інтенсивом з розвитку м'яких навичок і загальної вищої освіти, які є універсальною основою для формування критичного інтелектуала, міждисциплінарного фахівця, активного й відповідального громадянина. Ми досліджуємо від античності до сьогодення особливості реалізації концепції й аналізуємо супутні виклики щодо балансу загальної та професійної підготовки, гармонії у змісті навчання між мистецтвом і наукою, рівноправності та співмірності гуманітарної і природничо-технологічної сфер.*

*Ключові слова: ліберальна освіта, сократівський метод, критичне мислення, бакалаврат.*

### *Abstract*

*Education according to the Liberal Arts model can be considered intensive for the development of soft skills and general higher education, which are a universal basis for the formation of a critical intellectual, an interdisciplinary specialist, an active and responsible citizen. We explore the peculiarities of the concept's implementation from antiquity to the present day and analyze the challenges related to the balance of general and professional training, harmony in the content of education between art and science, and equality and proportionality of the humanities and natural and technological spheres.*

*Key words: liberal education, Socratic method, critical thinking, bachelor's degree.*

### **Вступ**

*Ми не завжди можемо побудувати майбутнє для нашої молоді, але ми завжди можемо побудувати нашу молодь для майбутнього.*

*Франклін Рузвельт*

Якісна освіта приносить значні довгострокові вигоди для держави та суспільства, але не забезпечує швидкої віддачі чи прибутку ані вчителям, ані платникам. Однак освіта класифікована як послуга, тому доводиться вмикати механізми підвищення прибутковості: збільшувати

навантаження викладача, економити на матеріальній базі й дидактичних інструментах, підвищувати вартість навчання одночасно з масовізацією освіти. Крім того у сфері вищої освіти комерціалізація довела до межі звуження спеціалізації й зорієнтованість на утилітарно-професійну підготовку.

Перші позитивні зрушення в перегляді змісту і цілей університетської освіти зініціював проект Tuning в рамках Болонської реформи в 2003 році [2]. У контексті єднання окремих університетів й освітніх систем країн Європи було сформульовано загальні компетентності випускників: інструментальні (когнітивні, методологічні, технологічні та лінгвістичні здібності), міжособистісні (соціальна взаємодія, співпраця, лідерство), системні (поєднання розуміння, чутливості та знань). Впровадження змін освітніх програм йшло досить кволо — не стільки від нерозуміння поняття компетентності (якості особистості, яка характеризує її здатність ефективно використовувати свої компетенції, тобто “вміння і навички”, в різних ситуаціях), як від невизначеності інструментів для вимірювання й методик для формування. Насправді, у всі часи м’які навички формували на добре побудованих програмах в руках хороших наставників. Це було непомітно й природно, яку б термінологію не застосовували. Але Tuning змусив глобально замислитися над проблемою, справжнє усвідомлення якої прийшло лише в останні кілька років. Стрімкий перерозподіл трудових ресурсів в актуальному спектрі професій змушує працівників постійно підвищувати кваліфікацію і неодноразово змінювати фах впродовж життя. Ось так інформаційна ера швидко повернула ціннісні орієнтири ринку праці з вузьких фахових умінь на універсальні компетентності для швидкої адаптації до нових умов праці, постійного навчання й вміння працювати в інформаційному полі. За прогнозами Future of Jobs Report [1, с. 42] аналітичне й креативне мислення, робота з штучним інтелектом і великими наборами даних, лідерство та соціальний вплив, стійкість, гнучкість і спритність будуть утримувати найвищий пріоритет у стратегіях навчання 2023–2027. Як не дивно, формування саме таких якостей у традиціях ліберальної освіти, закладеної античними філософами задовго до інформаційної ери.

В основі концепції ліберальної освіти Liberal Arts лежить найдавніший сократівський ідеал навчання, що ґрунтується на діалозі та дослідженні: вчитель, ставлячи іронічні питання, допомагає учню “народити” знання, щоб розкрити суперечності в міркуваннях учня, спрямувати його до власного відкриття, заохотити до самоаналізу й розуміння власних цінностей. Розв’язування проблем евристичним шляхом готує здобувача до подальшого навчання й розуміння того, що він знає і чого не знає, формує навички відстоювати свою позицію, застосовувати знання в мінливих обставинах й обов’язково продовжувати дослідження самостійно.

Ми бачимо цінність ліберальної освіти в поєднанні трьох напрямів: цілісного розвитку особистості (в інтересах людини); гуманістичного виховання членів високотехнологічного суспільства задля сталого розвитку й збереження людських цінностей (в інтересах суспільства); розвитку концепту освітніх програм для підготовки універсального спеціаліста з потенціалом до міждисциплінарних досліджень і/або швидкої перекваліфікації (в інтересах високих технологій, ефективної економіки й балансу на ринку праці).

Розмаїтість концепцій ліберальної університетської освіти і навіть розбіжності у тлумаченні самого терміну спонукала нас проаналізувати розвиток моделі Liberal Arts в історичному контексті (розділ 2) й представити огляд практик впровадження ліберальної освіти в американській та європейській вищій освіті (розділ 3), який допоміг нам зробити висновки про доцільність і можливості ліберальної освіти в сучасних умовах як для особистісного розвитку, так і для адаптації на ринку праці (розділ 4).

### *Історичний контекст ліберальної освіти*

#### **Artes liberales — Studia humanitatis — Liberal Arts and Sciences**

Витоки сучасної концепції ліберальної освіти ведуть до Стародавньої Греції VI–IV ст. до н. е. Вчення Піфагора про математичну гармонію всесвіту; сократівський ідеал активного й осмисленого навчання через постановку питань самим здобувачем і пошук відповідей у діалозі з іншими; вивчення діалектики, індуктивних/дедуктивних методів пізнання в першій академії, заснованій Платоном; формальна логіка й започаткування сучасних наук Аристотелем створили наукову основу й демократичну

модель поширення знань. Було запропоновано й інструменти для формування цих знань (граматика), їх поширення і переконування опонентів (риторика) та закони міркувань і ведення дискусії для пошуку істинних ідей (діалектика). Таким чином сформувалася концепція *системи знань Artes liberales* (лат. artes у значенні майстерність/системність) для розвитку інтелекту й цілісної особистості вільної людини. Згодом римляни трансформували систему знань в *освітню систему Liberalia studia*, об'єднавши арифметику (число в абстрактному вигляді), геометрію (число в просторі), музику (число в часі) та астрономію (число в просторі та часі) у *quadrivium* як основу для вивчення філософії й теології. На початку середньовічного ренесансу граматику, логіку та риторику за аналогією поєднали в *trivium* і почали вивчати як основу для *quadrivium*, вищого розділу середньовічної освіти у вільних мистецтвах Liberal Arts. (Слово “тривіальний” виникло через протиставлення між простішим тривіумом і складнішим квадрівіумом.)

Домінування гуманістичних ідей в епоху Відродження сприяло розвитку літератури, живопису, вивченню класичних джерел. Для підвищення статусу тривіуму було запропоновано нову освітню модель *Studia humanitatis*, в якій зменшено вивчення логіки на противагу традиційним латинській граматиці та риториці, додано історію, грецьку мову, моральну філософію (етику) й поезію. Саме такий зміст став основою нової інтерпретації гуманітарної Liberal Arts в європейських університетах XVI–XX століть, що зумовило ототожнення понять ліберальної та гуманітарної освіти.

У період Просвітництва, незважаючи на активний розвиток експериментальної науки, появу нових галузей і популяризацію досліджень, університетська освіта (за винятком кількох університетів Північної Європи) була орієнтована виключно на передачу знань і традиційну гуманітарну освіту.

Американська вища освіта, на відміну від елітарної освіти Стародавнього світу, мала на меті швидке і масове забезпечення нової країни трудовими ресурсами широкого профілю. Для цього якнайкраще підходили коледжі, які з розвитком потреб суспільства зростали до університетів з магістерськими спеціалізованими програмами. Відмінності у змісті



сучасної ліберальної освіти Європи й Америки, можливо, зумовлені якраз особливостями періоду становлення американської освіти (Гарвардський коледж — 1636, Квебекська семінарія — 1663) у часи Просвітництва, коли стали очевидними переваги класичної моделі *Liberalia studia* над моделлю *Studia humanitatis*, яка дедалі більше зазнавала критики з боку вчених, зацікавлених у перебудові вищої освіти навколо природничих і соціальних наук. У 1869 році президент Гарварду в інавгураційній промові окреслив широкі освітні цілі: “Університет не визнає реального антагонізму між літературою та наукою і не погоджується на такі вузькі альтернативи, як математика чи класика, наука чи метафізика. Ми хотіли б отримати їх усі й в найкращому вигляді” [3].

Американська освіта розвивалася швидко, самоорганізовано, розмаїто та прагматично в інтересах нової зростаючої технологічної держави. Це допомогло уникнути гуманітарних експериментів європейськими університетами над ліберальною освітою й осучаснити давньогрецьку освітню модель, а на початку XIX століття сформулювати принципи автономії університету та свободи здобувача у виборі навчальних дисциплін. Наприклад, розвиток програми ліберальної освіти Колумбійського університету [4] є віддзеркаленням сутності *Liberalia studia* й основою для багатьох подібних освітніх моделей американських коледжів: 1919 введено курс “Сучасна цивілізація” як “простір для розвитку власних ідей і колективного створення знань на перетині історичної свідомості та самосвідомості” [4], 1937 додано “Гуманітарні науки з літератури”, 1947 введено “Гуманітарні науки з мистецтва та музики” і “Азіатські гуманітарні науки”, 2004 розширено “Кордонами науки” (*Frontiers of Science*).

У XX столітті більшість освітніх програм європейських університетів були монодисциплінарними, спрямованими на підготовку здобувачів до утилітарної професійної кар’єри, з традиційним лекційним викладанням, зорієнтованим на конкретний зміст і його відтворення за стандартизованими навчальними програмами. За гуманітарною моделлю *Studia humanitatis*, яка виключає математику та природничі науки, міцно закріпився термін *Liberal Arts* (LA), а для класичних моделей, які крім гуманітарних, суспільних наук і мистецтва включають природничо-математичні науки, було запропоновано термін *Liberal Arts and Sciences* (LAS).

LIBERAL ARTS: КЛАСИЧНА КОНЦЕПЦІЯ ТА СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ...

	Artes liberales (Liberal Arts)	Studia humanitatis (Liberal Arts)	Liberal Arts and Sciences
550 до н.е.	<b>Класична Греція</b> Піфагор, Сократ, Платон, Аристотель: запропонували чотири методи дослідження для універсального Три техніки для виступу і діалогу		
0	<b>Римська імперія</b> Цицерон: термін <i>artes liberales</i> Квінтіліан: перший підручник з риторики		
	Капелла: поняття <i>trivium</i>		
500	Боєцій: поняття <i>quadrivium</i>		
	<b>Імперія Каролінгів</b> (перша фаза середньовіччя, відродження) Розвиток <i>trivium</i> , виникнення капіграфії		
1000	<b>Імперія Оттонів</b> (друга фаза середньовіччя, відродження) Поява університетів (Болонський)		
	<b>Західна Європа</b> (третя фаза: Відродження XII століття) Переклад і вивчення грецьких праць, технічні інновації у засобах виробництва		
1500		<b>Західна Європа: Відродження</b> Науковий метод і виникнення нових наук. Гуманістична модель освіти (тривіум із заміною логіки на історію та моральну філософію + поезія)	
		<b>Європа:</b> <b>Просвітництво</b> Наукові товариства – для створення знань, університети – для передачі знань	
		<b>Америка</b> Перші університети за англійською моделлю	
		<b>Америка, Північна Європа</b> Гумбольдт: дослідницький університет LAS =	
		<b>Європа: Болонський процес</b> LA: гуманітарні науки + соціальні науки + мистецтво LAS: LA + природничі науки	Античний концепт LA + актуальні знання
2000			

Інерційна система вищої освіти все більше відставала від вимог ринку праці, міждисциплінарності в науці, інтеграційних можливостей, які відкривав єдиний європейський простір. Додатково внаслідок масовізації здобуття вищої освіти зсередини освітньої системи наростала необхідність диференціації дидактичних підходів для урахування різного інтелектуального рівня здобувачів та їх інтересів. У 1999 році Болонська ініціатива запропонувала впровадити в європейському просторі вищої освіти трирівневу систему, яка б дозволила університетам гнучко варіювати зміст освітніх програм і пропонувати ступеневу вищу освіту з дидактичними підходами залежно від підготовленості, амбіцій, кар'єрних цілей здобувачів. А відпрацьована епохами модель ліберальної освіти на базі міждисциплінарних програм якнайкраще пасувала бакалаврському рівню, щоб сформувати стартовий капітал універсальних компетентностей для подальшого швидкого здобуття будь-якої вузько направленої фахової підготовки і переходу до дослідницького рівня. Додатковими бонусами

очікувалося формування академічної спільноти, орієнтованої не лише на навчання, а й на виховання активної громадянської позиції.

Автор [5, с. 236] вбачає причину різних підходів у європейській та американській вищій освіті, зокрема ранню спеціалізацію в європейських університетах і ліберальну освіту в американських, у відсутності багаторівневої системи вищої освіти. На нашу думку, феномен збереження й популярності ліберальної моделі в США і занепад в Європі можна пояснити відсутністю в американських університетах стереотипів епохи Відродження щодо поділу на гуманітарні й природничі науки, а також формування вищої освіти в період науково-технічної революції. Розуміння важливості освіти насамперед для світогляду і зумовило виникнення першого ступеня загальної вищої освіти, на базі якого можлива швидка й усвідомлена спеціалізація за будь-яким напрямом. Тобто ступеневість є наслідком, а не причиною, пріоритетів освітнього контенту.

#### **“Sciences”: уточнення чи омана?**

Позначення природничо-математичного циклу в моделі Liberal Arts як “Sciences”, на нашу думку, може призвести до двох хибних висновків:

- “інші цикли (гуманітарні, суспільні) не відносяться до науки”; аналогічно для назви STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) — “математика не є наукою”;
- “інтелектуальна еліта поділена на два різні світи”, а за визначенням Charles Snow “дві різні культури, дві полярні групи: на одному полюсі — літературні інтелектуали, на іншому — науковці” [6, с. 4].

Від хибності першого висновку річки не починають міняти русло, адже “справа не в терміні, а в змісті” і “згодом виникає стійка асоціація й увага на позначенні вже не фіксується”, хоч саме асоціації вимагають однозначності термінів. А от хибність другого не лише мурує штучні бар’єри в середовищі прогресивної частини людства, а й формує небезпечно стійкі помилкові дидактичні догмати.

Щоб переконати читача, що проблема не надумана, звернемося до лекції [6, с. 1], в якій Чарльза Сноу детально аналізує кризу у взаєморозумінні творчої та наукової еліт, оскільки добре знає обидві через належність до однієї за покликанням, а до іншої — за освітою. Сноу вважає, що криза виникла через надмірну гуманітаризацію освіти за рахунок наукової та

інженерної освіти — це не лише ускладнило взаєморозуміння між літераторами й науковцями, а й позбавило британську еліту (в політиці, адмініструванні, промисловості) адекватної підготовки до розуміння й управління сучасним науковим світом. Він протиставить британській освітній системі німецьку й американську освіту, які не захопилися надміру *Studia humanitatis* і зберегли класичну модель ліберальної освіти.

Ми простежуємо, с між гуманітарною і природничо-математичною освітою згодом підкріпив міф про схильність людського мозку до опанування тих чи інших наук. Дидактики забули, що наука виникла як цілісне знання про світобудову (квадриум) з інструментами для добування й поширення цих знань (тривіум). Звісно, обсяг набутих за два тисячоліття знань вимагає їх класифікації й додаткових наук для дослідження й збереження вже надбаних знань. Але чи можуть дослідники знань не володіти самими знаннями? Мистецтво, вочевидь, має інше призначення, однак не вже “дослідження природного порядку не представляє жодного інтересу, ні за своєю цінністю, ні за своїми наслідками” [6, с. 15]?

Більше того, відповідно до вікових етапів (за конструктивістською теорією Жана Піаже [7, с. 43]) дитина формує знання і розуміння та розвиває мислення через активну взаємодію з навколишнім середовищем. Тому обмежена у вивченні природничих наук, логіки, математики людина не лише не має цілісної картини світобудови і причинно-наслідкових зв'язків, а й втрачає можливості для когнітивного розвитку. Когнітивна нейробіологія підтверджує ефективність сократівського методу навчання [8, с. 5] і демонструє важливість навчального контенту для розвитку того чи іншого типу мислення. Оберігання батьками дитини від “складних точних наук” подібне відсутності овочів і фруктів на гарвардській тарілці здорового харчування, у результаті чого, аналогічно до порушення обміну речовин в організмі, виникає порушення гармонії розвитку інтелектуально-емоційної сфери (поверхневість мислення, нехтування якісним аналізом, помилки при прийнятті рішень через нерозуміння причинно-наслідкових зв'язків, неадекватність перспективного планування і прогностичної діяльності в цілому). Таким чином завдяки нейропластичності мозку цілеспрямовано можна розвинути певний тип мислення та півкулю мозку чи, навпаки, стерти вроджені “вхідні” дані.

### **Artes liberales / Artes mechanicae**

Дослівно Цицерон визначає ліберальну освіту як “мистецтва, гідні свободи” (“*artibus, quae sunt libero dignae*” [9]) і протиставляє їм “непристойні для джентльмена і вульгарні засоби до існування всіх найманих робітників, яким ми платимо лише за фізичну працю, а не за художню майстерність”, відносячи до них не лише лихварів і перекупників, а й ремісничих, які обслуговують “чуттєві насолоди” (м’ясників, кухарів, риба-лок) [10]. Ми не згодні з автором [11, с. 515], що позиція Цицерона, як провісника меритократії, недемократична чи непослідовна, і маємо для цього таке трактування. Успішно студіювати може лише у прямому сенсі людина вільна (яка має достатньо часу, не обтяжена бізнесом, сім’єю, розвагами) і гідна (яка має моральні чесноти, цікавість до знань і готова важко працювати, тому що освіта — це праця, яка вимагає концентрації, впертості й постійних пошуків). Отже кастовість і можливість присвятити себе мистецтвам не обов’язково визначається фінансовим станом: щоб мирські справи не відволікали від досліджень можна бути багатим (Платон, Цицерон, Сенека) або невибагливим (Аристотель, Сократ, Сковорода).

У середньовіччі для дохідних ремесл (виробництва товарів і надання послуг) було запропоновано термін *Artes mechanicae*, який охоплював сім напрямів (військове мистецтво, сільське господарство, ковальство, архітектуру, торгівлю, ткацтво, кулінарію), без яких існування суспільства й держави було неможливим, тож немає сенсу применшувати важливість професійної освіти і практичних сфер діяльності. *Artes liberales* стала основою для подальшого підвищення кваліфікації, тобто наступного рівня освіти в шляхетних професіях того часу (медицині, праві, теології). Таким чином вже в ранніх європейських університетах сформувалася система багаторівневої освіти й професіоналізації.

### **Сучасні підходи до ліберальної освіти: англійський vs американський**

Більше ніж півстоліття тому Чарльз Сноу звертав увагу, що британська шкільна освіта має інтенсивну спеціалізацію, спричинену оксфордськими та кембриджськими вступними іспитами [6, с. 10]. А в американській шкільній системі усе населення до вісімнадцяти років навчається дуже

“вільно й загальноосвітньо” і має контрпроблему з надмірною розмитістю, зокрема природничо-математичних предметів. На думку Сноу, внаслідок цього після чотирьох років навчання випускники менш професійні, але серед них “більше найкращих з творчою жилкою” [6, с. 18], які будуть успішними на наступних вузько спеціалізованих рівнях здобуття освіти. Сьогодні проблема вузької спеціалізації Оксбриджу залишається актуальною, але тепер причиною вважають спеціалізовану шкільну освіту [12].

З огляду різних освітніх систем ми робимо висновок, що історично сформувалися дві моделі ліберальної освіти:

**британська модель**

**(3 роки — три семестри по 8 тижнів)**

частина університетської освіти

“narrow but deep”:

надає глибокі знання у вузькій області (спеціалізацію)

Вивчення конкретного предмету на високому рівні (як правило, оригінальний курс розрахований на повний робочий день, тому вибір паралельно додаткових курсів збільшує навантаження на здобувача і не рекомендований)

Переважають індивідуальні заняття з “доном” або викладачем. Лекції не є невід’ємною частиною навчальної дисципліни, хоча дони рекомендують відвідувати певні лекції

**американська модель**

**(4 роки — два семестри по 14 тижнів)**

окремий освітній ступінь, коледж

“broader but shallower”:

формує “спільну мову та єдині навички” у широкій області

Важливим є не предмет вивчення, а отримання навичок критично та незалежно мислити, а також писати, міркувати та чітко спілкуватися — це основа для всіх професій

Великі професорські лекційні класи і значно менші секції для обговорення та невеликі спеціалізовані семінари вищого рівня, які очолюють як старші, так і молодші викладачі

Впродовж останнього століття географічні межі такого поділу стираються, починаючи від відкриття в Європі філії американських університетів і закінчуючи імплементацію Болонської реформи. У цьому розділі ми зупинимось на кількох сучасних спробах реалізації давньогрецької ідеї збалансованої ліберальної освіти з поправкою на актуальний стан науки/технологій/суспільно-економічних умов.

Гарвардський коледж (Harvard University, США). Перші три семестри загальна освіта з вибором чотирьох кредитних (1 кр. ~ 1.9 кр. ЄКТС) навчальних дисциплін з чотирьох областей естетики та культури, етики та громадянства, історії-суспільства-особи, науки та технологій в суспільстві та трьох компетентностей у кількісному аналізі даних (Quantitative Reasoning with Data), аналітичних текстах та оглядах (Expository writing),

іноземній мові (8 кр.). Спеціальність (“концентрацію”) потрібно обрати до кінця другого курсу з 50 бакалаврських галузей з можливістю подвійної, додаткової або спеціальної концентрації. Зазвичай студенти беруть 4–5 курсів на семестр, щоб за чотири роки набрати 128 кредитів (32 курси по 4 кр.). Більшість курсів оцінюється за допомогою есе, іспитів, курсових робіт та інших творчих завдань. Гнучка система розподілу аудиторних і самостійних годин й тривалості занять [13].

Ельський коледж (Yale University, США). Широта навчання забезпечується на перших двох курсах навчання вибором двокредитних (1 кр. ~ 6.7 кр. ЄКТС) навчальних дисциплін з трьох областей (гуманітарних наук та мистецтв, математики та природничих наук, соціальних наук) і трьох сфер навичок (письма writing, кількісного аналізу (quantitative reasoning), іноземної мови language обсягом 1–4 кредити залежно від рівня). Для глибини навчання до кінця другого курсу потрібно обрати спеціальність: “80 спеціальностей, 2000 курсів, 1 унікальний шлях” [14]. Студент обирає 4–5 курсів кожного семестру (з них 2–3 за фахом), щоб пройти загалом тридцять шість курсів. Відсутні академічні групи. У групі з обраного курсу менше двадцяти студентів. Співвідношення студентів до викладачів становить 6:1. На старших курсах переважають індивідуальні форми роботи з професором (есеї, дослідницькі проекти тощо).

Принстонський університет (США) пропонує диференційований підхід до ліберальної освіти [15]:

- бакалавр інженерних наук BSE обирає чотири курси з семи напрямів гуманітарних і соціальних наук (Культура та відмінності, Епістемологія та пізнання, Етичне мислення та моральні цінності, Мова, Історичний аналіз, Література та мистецтво, Соціальний аналіз);
- бакалавр мистецтв АВ обирає три курси математично-інженерного напрямку (Кількісний і обчислювальний аналіз, Наука та інженерія).

Колумбійський коледж (Columbia University in the city of New York, США) використовує сократівський метод, роботу з першоджерелами, міждисциплінарний підхід, невеликі групи (до 22 осіб). Існує диференціація ядра ліберальної освіти на рівні напрямку бакалаврської освіти:

- для всіх бакалаврів мистецтв ВА обов'язковими є по два курси з напрямів “Шедєври західної літератури”, “Сучасної цивілізації”, по

одному курсу з напрямів “Університетське письмо”, “Кордони науки”, “Шедеври західної музики”, “Шедеври західного мистецтва”, чотири курси іноземної мови і по два курси з Global Core (культурної різноманітності), науки і фізичного виховання (зокрема іспит з плавання перед отриманням дипломів, що є загальною рисою коледжів Ліги Плюща);

- для бакалаврів інженерних наук BSE необхідно набрати 27 кредитів Liberal Arts (зі 128 кредитів бакалаврату), з яких обов’язковими є курси “Університетське письмо”, “Шедеври західної літератури”/“Сучасної цивілізації”/Global Core, “Шедеври західної музики”/“Шедеври західного мистецтва”, “Принципи економіки”, фізичного виховання [16].

Ліберальні моделі бакалаврату в європейських університетах більш розмаїті внаслідок тривалішого історичного бекграунду й нашарування американської інтерпретації LAS.

В Університеті Франкліна (Швейцарія), реорганізованому в 1969 році з американського коледжу Флемінга зі збереженням ознак американської моделі, навчання на бакалавраті триває чотири роки (з можливістю трирічної програми у разі перезарахування кредитів сертифікатами середньої школи). У кожному семестрі по п’ять трикредитних освітніх компонентів (1 кр. ~ 2 кр. ЄКТС). Основна бакалаврська програма поєднує академічні навички з акцентом на міжнародних та міжкультурних компетентностях: семінар першого курсу допомагає студентам адаптуватися до академічних очікувань і культури університету й швейцарської спільноти; два курси академічного письма англійською та для інтеграції в місцеву спільноту французькою, німецькою, італійською мовами; щосеместровий курс (загалом вісім) академічних подорожей для емпіричного досвіду і знайомств; по два курси з кожної з трьох галузей знань (міжкультурні компетенції, міжнародне залучення та соціальна відповідальність) для розуміння глобальної відповідальності. 23 освітні компоненти студент використовує на спеціалізацію або комбіновану спеціалізацію, а також на додаткові спеціалізації [17]. Особливо успішні студенти можуть брати додаткові курси для підготовки до вступу на медичну спеціальність або займатися науковими дослідженнями.



Університетський коледж Утрехта [18] й Університетський коледж Рузвельта [19] (Utrecht University, Нідерланди), засновані в 1998 і 2004 роках, пропонують англomовну програму бакалаврату LAS. Камерні заклади (по 600 — 750 студентів, у середньому по 20 осіб у групі) з гарантованим проживанням у кампусі. Студент має повну свободу створювати власну навчальну програму з понад 200 різних навчальних дисциплін з гуманітарних, природничих і соціальних наук відповідно до інтересів, талантів і майбутніх цілей (коледж Рузвельта додатково пропонує інженерні науки). У перший рік навчання передбачено вибіркові курси з усіх галузей для усвідомленого вибору спеціальності або моделювання міждисциплінарної програми з другого року навчання. Заняття переважно в інтерактивній формі, самостійне навчання індивідуально, парами або в групах. Щороку два семестри по 14 тижнів. Оцінювання без семестрових екзаменів, виключно поточне з різними формами. Завдяки системі наставництва переважна більшість студентів закінчують навчання протягом трьох років і переходять на вищий рівень освіти.

Kolegium Artes Liberales (Uniwersytet Warszawski, Польща) заснований 2008 з метою “відродити стару концепцію університету як місця, де студенти здобувають всебічну освіту” [20], адаптовану до сучасності, на основі американської моделі. Дві третини 180-кредитної програми є вибірковими для формування міждисциплінарної спеціалізації бакалавра мистецтв. Для розуміння повного спектру типів пізнання на першому курсі є обов’язковими курси Frontiers of Science (8 кр. ЄКТС; курс створений у співпраці з Колумбійським коледжем у Нью-Йорку і поєднує нейропсихологію, фізику, генетику та кліматологію), Frontiers of Humanities (8; передбачає історичний та критичний аналіз людина між природою та технологіями, наукою та метафізикою, міфами та поезією), Великі книги / Великі літературні твори (6; поглиблене читання лише одного тексту). Командні проекти студентів (3), Бакалаврський просемінар (7), Дипломний семінар (10) направлені на роботу в групі та розвиток навичок спілкування, написання наукових текстів і представлення ідей. Для формування загальних компетентностей передбачено Інформаційні технології (2), Курси іноземних мов (8), пів кредитні курси з охорони праці й інтелектуальної власності та позакредитні заняття фізичною культурою впродовж всього

навчання. Кредити між навчальними дисциплінами розподілено дуже нерівномірно з часткою аудиторних годин від 0 до 100 %.

Університетський коледж Гронінгена (Нідерланди), заснований 2014 року, 55 кр. ЄКТС відводить для академічного ядра, сформованого з п'ятикредитних курсів вивчення викликів сучасного суспільства (2 курси), академічних навичок, вступу до академічних досліджень, філософії науки, трьох дослідницьких проектів і двох вибіркових курсів. Тобто LAS-модель реалізується вибірковістю лише 10 кр., натомість пропонуючи широкий спектр предметів спеціалізації (95 кр. Free Major + 30 кр. Minor) з гуманітарних, природничих, соціальних наук. Таким чином вдається реалізувати міждисциплінарність, проектне навчання і проблемний підхід [21].

Оксфордський університет (Велика Британія), згадки з 1096 року, не має чіткого концепту Liberal Arts, проте це питання вивчають, орієнтуючись не лише на досвід американських університетів, а й звертаючись до східних практик (конфуціанських традицій, буддистського виховання, поступово переймаючи досвід європейської освіти) [22]. Особливим є стиль викладання, подібний до античного індивідуалізованого підходу і наставництва: проживання студентів поблизу своїх учителів, поєднання навчання з не менш суворим курсом позакласних заходів (включаючи релігію, аматорський спорт і пов'язані з цим заняття з формування характеру), навчання індивідуально або в дуже малих групах, допомога наставника (tutoring).

Королівський коледж Лондона останні кілька років пропонує бакалаврську LA-програму з “міждисциплінарним фокусом на мистецтві, гуманітарних і соціальних науках без математики та природничих наук” [23]. За відгуками здобувачів на першому році навчання “можна спробувати майже все, що завгодно, що чудово підходить для студентів, які ще не впевнені, що вони хочуть вибрати”. Наступні два або три роки обрана спеціалізація (для сучасних мов додатково третій рік за кордоном).

На обраних нами закладах сучасної європейської вищої освіти можна простежити різні підходи до реалізації ліберальних моделей: філія американського університету з LAS; створений у Болонський період при європейському університеті коледж з LAS; університет з давніми традиціями ліберальної освіти, але без явного загальнокомпетентнісного ядра; окрема

гуманітарна міждисциплінарна бакалаврська програма з назвою Liberal Arts (не має нічого спільного з ліберальною освітньою моделлю, але є досить поширеною). Тож деякі університети від ліберальної освіти мають лише назву, а деякі, не ідентифікуючи як Liberal Arts, мають реально ліберальну систему.

### ***Авторські рефлексії замість висновків***

#### *Чи варто братися за впровадження моделі LAS?*

Якщо ліберальна модель ефективна і в античному світі, і в світі цифрових технологій, значить первинними є не зміст і рівень технічних засобів, а зосередження на розвитку особистості, індивідуальному підході, створенні умов для свободи й відповідальності здобувача. Чим більше ми прагнемо дати свободи здобувачу, тим чіткішою має бути гнучка освітня програма зі збалансованим коктейлем навчальних дисциплін, в якому кожна з них не губиться й не дисонує. Чим більше самостійності отримує здобувач, тим чіткішим має бути керівництво через систему наставництва, в якій наставник є не лише фахівцем/ педагогом/ психологом, а й активним фаховим дослідником, щоб виступати авторитетом і взірцем для обдарованого здобувача й допомагати йому у професійному становленні. Тому LAS-освіта має велику ймовірність невдачі та є високовартісною (недаремно римляни висували умову фінансової свободи; і серед університетів з LAS переважно бачимо найдорощі).

Незважаючи на вказані перестороги, варто пробувати, переймаючи не зразки, а ідеї ліберальної освіти, й поетапно адаптовувати їх з урахуванням цілей і можливостей. При цьому університет має бути готовим до невдач і залишатися чесним із собою та стейкхолдерами, завчасно не декларуючи про “успішно впроваджену” LAS-модель.

#### *Які ризики моделі LAS?*

Побудувати освітню програму під можливості конкретних викладачів, а не потреби здобувачів. Або не знайти викладачів під бажану програму. Сконцентруватися або на змісті, або на дидактичних підходах, хоч ці складові мають працювати в синергії.

Головна завдання в кадровій підтримці: знайти і підготувати наставника (тьютора), якого часто плутають з вихователем (куратором) — він має

поважати здобувача й володіти тим невловимим даром запалювати інших жагою до знань.

*Чи для всіх доцільно впроваджувати LAS?*

Якщо під “всіма” розуміти освітні рівні, то принципи ліберальної освіти бажано впроваджувати з дитячого садка. Тоді у вищій освіті буде менше проблем із загальними компетентностями. Також LAS-модель буде корисною для будь-якої спеціальності та професійної освіти й може бути інтегрована з будь-яким фаховим контентом.

Щодо елітарності бакалаврської ліберальної освіти, то, очевидно, і з суспільно-економічної точки зору, і з позицій персоналізованого навчання виправдано за принципами меритократії створити умови безоплатного навчання для “гідних”, тобто здібних і мотивованих наполегливо працювати над собою, здобувачів. За бажанням “вільні”, тобто спроможні оплатити освітні послуги, теж можуть здобувати LAS платно — при цьому певним запобіжником від низької кваліфікації майбутнього працівника є багаторівневість системи вищої освіти, оскільки диплом бакалавра не є повноцінною фаховою освітою (принаймні в медицині, праві; і цей перелік варто розширити).

Щоб не поглиблювати інтелектуальне розшарування в суспільстві й не провокувати безглузді дискусії про цінність професій (особливо в головах майбутніх керманічів), програма формування загальних компетентностей і кругозору на базовому рівні має бути егалітарною. Найбільш вчасно це робити на молодших освітніх рівнях, починаючи зі школи (подібно до кращих практик радянської освіти [6, с. 18], коли учні мали добрий рівень математики, природничих наук, були активно залучені до позаурочних форм, звісно відкинувши ідеологічну платформу).

*Чи обов’язково університет має бути залученим до наукових досліджень, чи має обмежитися поширенням знань (Гумбольдт проти кардинала Ньюмена)?*

Однозначно університет і його викладачі мають бути зануреними в дослідницьку роботу — це обов’язкова умова для реалізації сократівського навчання. Щоб прищепити здобувачу любов і прагнення до пізнання, викладач повинен сам бути активним практиком у пізнанні (лише власний досвід формує розуміння, шану і щирий інтерес до будь-якої

праці). Дослідницький університет є єдиним шляхом для адміністрації щодо підтримки актуального змісту освітніх програм, культивування атмосфери творчого пошуку, притягування й гуртування кращих викладацьких кадрів. В іншому випадку рівень закладу не є університетським. (Реалістичність шани й розуміння дослідницької праці адміністраторами-ненауковцями візьмемо в дужки як тему окремого дослідження.)

*Чи принципово включати у зміст ліберальної освіти складову “Sciences” з природничо-математичними дисциплінами?*

Так, її варто відродити. Первинно artes використовували у значенні “майстерність”. Після його прочитання як “мистецтва” довелося додати “науки”, які, власне, й мало на увазі artes (квадриум). Наукові дослідження, на нашу думку, є мистецтвом (дослідницькі інструменти опановують всі, але не всі стають дослідниками й збагачують науку), а, навзаєм, мистецтво ґрунтується на глибокому розумінні світу, людської природи, самобутності й інтелектуальній зрілості митця. Саме наукове пізнання допоможе зрозуміти цінність і місію гуманітаріїв у високо індустріальному інформаційному суспільстві.

Логічне мислення — це набір інструментів для критичного мислення, а мисленнєві операції найкраще розвивати на змісті природничо-математичного циклу, оперуючи абстрактними поняттями й знаходячи реально існуючі, об’єктивні закономірності. У світі штучного інтелекту кожна людина має бути самозарадною, орієнтуватися в технологіях та інформаційних ресурсах.

*Кілька думок про поділ на гуманітаріїв і технарів*

Невже митці не хочуть краще розуміти тих, для кого вони створюють шедеври? Чи вони їх створюють для себе? Щоб зачепити струни душі “заскорузлих” технарів, потрібно звернутися до їхніх цінностей, а для цього гуманітарії мали б розбиратися в основах праці технарів.

До мистецтва технарів потрібно висмикувати з їхньої рутини — вони будуть пручатися, але потім щиро дякувати за свіжі ідеї й натхнення.

Породжений представниками творчих і гуманітарних професій міф про необов’язковість володіння природничо-математичними науками зіграв з ними злий жарт: всі, хто мав бажання стати “майстрами” й при цьому не напружуватися, посунули від технологічних галузей в бік творчих/

гуманітарних/ педагогічних/ соціальних/ суспільних наук, де без логічних міркувань і кількісного аналізу написали купу робіт “наукових” (і не звернули увагу, що позиціонують сферу своїх досліджень окремо від Science, а роботу класифікують як наукову).

Мистецтво і гуманітарні науки є вселенськими точками опори для творчості, гуманізму, людських цінностей, пам’яті цивілізації у світі високих технологій, інтелектуального виробництва й штучного інтелекту. Для всіх без винятку технарів, науковців, інженерів, військових, а особливо на керівних посадах, мають бути обов’язковими курси з історії, психології, соціології (особливо історії, щоб вчитися на помилках чужих, а не власних).

У часі війни ми всі потребуємо емоційного натхнення, абстрагування на прекрасному, на людських ідеалах. Однак художніми шедеврами наших зазомбованих екзистенційних ворогів не проб’єш, з поетичних рядків будинки не відбудуєш, а з відеострічки дороги не вистелиш.

Людство постійно гойдає між епохами домінування матеріальних і нематеріальних цінностей. Можливо, штучному інтелекту вдасться прогнозувати небезпечні відхилення в той чи інший бік, якщо люди досі не знайшли точки рівноваги між цими двома полюсами й не зрозуміли, що істина в їх синергії. Впевнені, що штучному інтелекту це під силу, але чи повинні ми всі питання йому делегувати і постійно на когось сподіватися? Невже людство не є самозарадним і не прагне свободи? Хочеш миру — готуйся до війни?

### *Література*

1. Future of Jobs Report 2023. Insight report // World Economic Forum. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf) (дата звернення: 24.07.2024)
2. Generic Competences: Tuning educational structures in Europe. URL: <https://www.unideusto.org/tuningeu/competences/generic/> (дата звернення: 24.07.2024)
3. A timeline of Harvard’s history // Harvard University. URL: <https://www.harvard.edu/about/history/timeline/#1600s> (дата звернення: 24.07.2024)

4. 2024-2025 Bulletin. Core Curriculum // Columbia College. Columbia University in the City of New York. URL: <https://bulletin.columbia.edu/columbia-college/core-curriculum> (дата звернення: 24.07.2024)
5. Van der Wende, M. The Emergence of Liberal Arts and Sciences Education in Europe: A Comparative Perspective // Higher Education Policy. 2011. 24(2), P. 233–253. DOI: 10.1057/hec.2011.3.
6. Snow C. P. The Two Cultures and the Scientific Revolution. New York: Cambridge University Press, 1959.
7. Piaget J., Inhelder B. The psychology of the child. New York: Basic Books, 1969.
8. Bartley J. E., Riedel M. C., Salo T. et al. Brain activity links performance in science reasoning with conceptual approach // npj Science of Learning. 2019. Volume 4 (20). DOI: 10.1038/s41539-019-0059-8
9. Cic. de Orat. 1.72 M. Tullius Cicero, De Oratore. Ed. A. S. Wilkins. 1912.
10. Cic. Off. 1.150 M. Туллій Цицерон. De Officiis. З англійським перекладом. Волтер Міллер. Кембридж. Harvard University Press; Кембридж, Массачусетс, Лондон, Англія. 1902.
11. Woldemar Görler Cicero on artes liberales. Merits and Problems “Ciceroniana On Line”: “Cicero, Society, and the Idea of artes liberales” Congress Proceedings / edited by Jerzy Axer and Katarzyna Marciniak. IV, 2, 2020, P. 513-521.
12. Is Harvard or Oxford better for doing a liberal arts degree? // Quora. URL: <https://www.quora.com/Is-Harvard-or-Oxford-better-for-doing-a-liberal-arts-degree> (дата звернення: 24.07.2024)
13. Liberal Arts & Sciences // Harvard College. URL: <https://college.harvard.edu/academics/liberal-arts-sciences> (дата звернення: 24.07.2024)
14. A Liberal Arts Education // Yale College. URL: <https://admissions.yale.edu/liberal-arts-education> (дата звернення: 24.07.2024)
15. General Education Requirements // Princeton University. URL: <https://ua.princeton.edu/policies-resources/general-education-requirements> (дата звернення: 24.07.2024)
16. Liberal arts core: 27-point nontechnical requirement // Columbia College. Columbia University in the City of New York. URL: <https://bulletin.engineering.columbia.edu/liberal-arts-core-27-point-nontechnical-requirement> (дата звернення: 24.07.2024)

17. Explore Interdisciplinary Majors // Franklin University Switzerland. URL: <https://www.fus.edu/academics/undergraduate-programs/majors> (дата звернення: 24.07.2024)
18. Study programme // University College Utrecht. URL: <https://www.uu.nl/en/bachelors/university-college-utrecht/study-programme> (дата звернення: 24.07.2024)
19. Academic Program // University College Roosevelt. URL: <https://www.ucr.nl/academics/academic-program/academic-program/> (дата звернення: 24.07.2024)
20. Program studiów i efekty uczenia się // Kolegium Artes Liberales Uniwersytetu Warszawskiego. URL: <https://clas.al.uw.edu.pl/dla-studentow/studia-i-stopnia-od-2023-r/program-studiow>
21. Curriculum // University College Groningen. URL: <https://www.rug.nl/ucg/education/> (дата звернення: 24.07.2024)
22. Do the Arts and Humanities have a Place in Higher Education? Fresh lenses on the debates: a CGHE webinar series // The Centre for Global Higher Education. URL: <https://www.researchcghe.org/events/the-place-of-arts-and-humanities-in-higher-education-fresh-lenses-on-the-debates-a-cghe-webinar-series/> (дата звернення: 24.07.2024)
23. Liberal Arts BA // King's College London. URL: <https://www.kcl.ac.uk/study/undergraduate/courses/liberal-arts-ba> (дата звернення: 24.07.2024)



*Девіняк О. Т., Непійнова Н. Е.*

## СИМУЛЯЦІЙНИЙ ЦЕНТР МЕДИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ — АВТОНОМНА ОДИНИЦЯ НА СЛУЖБІ ЛІКАРІВ ТА СУСПІЛЬСТВА

### *Анотація*

*Метою проекту стало впровадження медичних курсів (тренінгів) для населення на базі симуляційного центру медичної підготовки УжНУ. Розроблено 9 програм тренінгів з першої допомоги, підвищення медичної грамотності та набуття корисних медичних вмінь. Створено систему інформаційної підтримки та реєстрації бажаючих громадян. За піврічний період проведено 10 тренінгів та підготовлено до надання першої допомоги в тактичних та цивільних умовах 97 людей. В умовах війни навчання з першої медичної допомоги мають продовжуватись на регулярній основі.*

*Ключові слова: третя місія університетів, освіта дорослих, короткострокові сертифікатні курси, перша допомога, домедична допомога, тактична медицина, симуляційний центр медичної підготовки.*

### *Abstract*

*The aim of this project was to implement medical courses (training sessions) for the general population based on the simulation center of medical training at Uzhhorod National University. Nine training programs were developed, covering first aid, improving medical literacy, and acquiring valuable medical skills. A system of information support and registration for interested citizens was created, and within a six-month period, 10 training sessions were conducted, preparing 97 individuals to provide first aid in tactical and civilian conditions. First aid training should continue during martial law.*

*Key words: third mission of universities, adult education, short-term certificate courses, first aid, pre-medical care, tactical medicine, simulation center of medical training.*

### **Проблематика мікропроекту**

Служіння суспільству є визнаною “третьою місією” університетів. Ця місія реалізується безліччю способів і напрямків діяльності, які об’єднує націленість на розвиток та благо для своєї країни, суспільства та місцевої громади. До виконання “третьої місії” часто найбільше залучені підрозділи та факультети, сфера освітньої діяльності та наукового пошуку яких

спрямована безпосередньо на суспільство: це галузі суспільних наук, культури, гуманітарних наук, економіки, сфери обслуговування, журналістики, права тощо. Університетські структури медичної освіти більшою мірою спрямовані на надання якісної освіти та проведення наукових досліджень, що пов'язано із складністю та обсягом компетентностей, необхідних для успішного та безпечного виконання професійної діяльності випускником. Попри широке залучення здобувачів освіти до лікувального процесу, і зміцнення таким чином потенціалу закладів охорони здоров'я, ця участь є радше ефективною формою професійної підготовки, ніж виконанням “третьої місії”. Однак виклики війни, численні злочини проти людяності, які чинять російські загарбники, ракетні удари по містах далеко від лінії зіткнення — роблять вміння надавати першу допомогу надзвичайно важливим для допомоги собі, рідним чи співгромадянам у випадку поранення. Навчання всіх охочих навичкам першої допомоги в цивільних та тактичних умовах, розвиток вмінь до само- і взаємодопомоги, поширення базових медичних знань у формі медичної грамотності є тим способом служіння суспільству, який можуть запропонувати медичні освітяни. Інституційній розбудові симуляційного центру медичної підготовки задля впровадженню тренінгів з першої допомоги та основ медичних знань для всіх бажаючих громадян був присвячений мікропроект, який виконувався на базі медичного факультету Ужгородського національного університету.

***Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

Поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян є одним із основних завдань закладу вищої освіти, перелічених у статті 26 Закону України “Про вищу освіту”. Розширення освітніх можливостей у напрямку розробки дрібних навчальних курсів, включаючи курси для здобуття мікрокваліфікацій є актуальним напрямком у діяльності університетів, який підкреслено в Римському комюніке Міністерської конференції 2020 року [1]. Визначним прикладом інституційної освітньої підтримки населення з боку закладу вищої освіти є “Відкритий університет” (Uniwersytet Otwarty) Варшавського

університету, презентація діяльності якого стала частиною програми Інноваційний університет та лідерство — Фаза VI “Моделі академічної автономії та університет в системі освіти впродовж життя”. Нещодавнє послання Європейської Комісії щодо Європейської стратегії для університетів наголошує роль університетів у розв’язанні великих соціальних викликів [2]. Для України викликом екзистенційного характеру стало повномасштабне відкрите російське вторгнення, розпочате 24 лютого 2022 року. Забезпечення знань та вмінь населення з першої допомоги, підготовка добровольців та мобілізованих військовослужбовців з тактичної медицини — ці проблеми медично-орієнтованої освіти постали перед країною раптово, гостро та у великому масштабі.

### *Аналіз теорії і практики з розв’язання цієї проблеми*

У зв’язку із стрімким зростанням потреби населення у знаннях з першої допомоги в цивільних та тактичних умовах з лютого 2022 року, чимало інституцій та самоорганізованих спільнот запровадили проведення навчань з домедичної допомоги в очному та дистанційному режимах. Багато закладів медичної освіти узяли на себе лідерство в цьому напрямку та започаткували регулярні тренінги з тактичної медицини та домедичної допомоги у своїх областях. Наказом МОЗ України № 498 від 17.03.2022 “Щодо організації курсів надання домедичної допомоги постраждалим в умовах бойових дій/воєнного стану для підрозділів сил оборони” Тернопільський національний медичний університет ім. І.Я. Горбачевського та ДЗ “Український науково-практичний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф МОЗ України” визначені базовими установами для розробки та методичного супроводу програм підготовки сил оборони з надання домедичної допомоги. Окремої подяки заслуговує кафедра медицини катастроф Литовського університету наук про здоров’я, яка координувала уніфікацію програм тренінгу з тактичної медицини за стандартом NATO Tactical Combat Casualty Care (ТССС), об’єднавши у співпраці колективи медичних волонтерів Ужгородського національного університету, Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького, Буковинського державного медичного університету та Одеського національного медичного

університету [3]. Однак з плином часу згасав регулярний характер таких заходів та можливість підтримувати діяльність інструкторів та витрату розхідних матеріалів на волонтерських засадах. Для забезпечення подальшого існування та розвитку тренінгів з першої допомоги та інших медично-орієнтованих суспільних курсів необхідною стала їх інституалізація із переведенням у самоокупну стандартизовану та регулярну діяльність під егідою університету.

### ***Мета і завдання проєкту, використані методи***

Метою мікропроєкту “Симуляційний центр медичної підготовки — автономна одиниця на службі лікарів та суспільства” стала інституалізація існуючих та розробка і впровадження нових медичних курсів (тренінгів) для населення від медиків та фармацевтів на базі симуляційного центру медичної підготовки Ужгородського національного університету. Окремими завданнями мікропроєкту були:

- розробка юридичного та документального забезпечення тренінгів;
- розробка і затвердження програм нових короткострокових медичних навчальних тренінгів для широких верств населення;
- забезпечення інформаційної підтримки тренінгів;
- організація, апробація та проведення тренінгів.

Управлінська документація для інституалізації тренінгів розроблялась із дотриманням стандарту ДСТУ 4163:2020 “Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів”. Для розробки програм тренінгів використано стандартизовані міжнародні програми підготовки Basic Life Support, Pediatric Basic Life Support, Bleeding Control, First Responder (затверджені наказом МОЗ України № 1627 від 04.08.2021 “Про удосконалення підготовки з надання домедичної допомоги осіб, які не мають медичної освіти”) та стандарт ТССС на різних рівнях надання допомоги [4], а також залучено експертизу науково-педагогічних працівників для формування нових оригінальних практичних курсів з медичної грамотності для населення. Для інформаційної підтримки розроблявся контент для розділу симуляційного центру на офіційному сайті УжНУ, використовувались інституційні облікові записи в соціальних мережах facebook та instagram для поширення інформації про заплановані

тренінги. Анкета реєстрації бажаючих розроблена з використанням технології Google Forms. Комунікація з бажаючими громадянами реалізувалась переважно засобами популярних програм-месенджерів — Viber, Telegram та WhatsApp. При створенні програми курсів значна увага приділялась напрацюванню симуляційних сценаріїв, розв'язувати та надавати допомогу в яких слід самим учасникам під час проходження тренінгу. Для частини курсів був розроблений навчальний матеріал у вигляді презентації або відео, з якими варто було ознайомитись перед проходженням тренінгів для якомога більш ефективного засвоєння теоретичної частини та практичного відпрацювання учасниками.

### ***Етапи реалізації мікропроєкту***

#### *Етап 1. Розробка юридичного та документального забезпечення тренінгів.*

Тривалість та обсяг цього етапу був недооцінений під час планування мікропроєкту. У підсумку, для інституціалізації тренінгів як окремої освітньої послуги університету розроблено такі документи:

- Бланк заяви учасника тренінгу;
- Кошториси собівартості тренінгів (окремі для тренінгів різного характеру та тривалості) та наказ ректора про встановлення розміру оплати за проведення тренінгів;
- Шаблон договору з юридичними особами про надання послуг з проведення тренінгів та шаблон акту здачі-прийняття послуг з проведення тренінгів;
- Бланк сертифікату про проходження тренінгу, бланк посвідчення про підготовку з надання медичної допомоги та шаблон подання на виготовлення сертифікатів;
- Програма вступного інструктажу з техніки безпеки для учасників тренінгів симуляційного центру;
- Програми кожного з пропонованих тренінгів (разом 9 програм);
- Наказ про зарахування викладачів для проведення тренінгів за сумісництвом на умовах погодинної оплати та шаблон табеля оплати навчальної роботи з погодинного фонду;

## СИМУЛЯЦІЙНИЙ ЦЕНТР МЕДИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ...

- Шаблон цивільно-правового договору з допоміжним персоналом про надання послуг з організації тренінгів та шаблон відповідного акту прийому виконаних робіт;
- Шаблон наказу ректора про проведення тренінгу (та виготовлення сертифікатів);
- Електронний реєстр виготовлених сертифікатів.

Таким чином, загальна кількість різних видів управлінських документів для забезпечення правової бази для проведення одного тренінгу на постійній основі одним інструктором упродовж одного року становила 15, а їх підготовка і підписання потребувало залучення щонайменше 12 осіб, з яких 5 науково-педагогічних працівників та 7 представників адміністративно-управлінського персоналу. Час, який міг бути витрачений на наукову діяльність чи безпосередню роботу на благо суспільства, був конвертований у належні документи в належних папках. Наведена статистика свідчить на користь популярної ідеї про те, що діяльність у сфері освіти потребує дерегуляції та дебіюкратизації.

Частина документів має спеціальні особливості, пов'язані із тренінгом як видом освітньої діяльності. Так, у шаблоні заяви передбачено надання або ненадання згоди на фото- чи відео-фіксацію фрагментів тренінгу та їх розміщення в мережі інтернет, а також надання чи ненадання згоди на розміщення імені учасника у відкритому реєстрі сертифікатів симуляційного центру медичної підготовки. Бланк посвідчення про підготовку з надання медичної допомоги розроблено у відповідності з додатком Постанови КМУ № 1115 від 21.11.2012 “Про затвердження Порядку підготовки та підвищення кваліфікації осіб, які зобов’язані надавати домедичну допомогу”. Бланк сертифікату розроблений у відповідності до брендбуку університету. Усі видані сертифікати реєструються в електронному реєстрі сертифікатів, який в майбутньому буде у відкритому доступі, однак на час воєнного стану з міркувань безпеки доступ до нього має обмежене коло працівників УжНУ. Розрахована собівартість проведення одноденного тренінгу в симуляційному центрі медичної підготовки УжНУ на 2024 рік становить 550 гривень, дводенного тренінгу — 780 грн з учасника.

*Етап 2. Розробка і затвердження програм нових короткострокових медичних навчальних тренінгів для широких верств населення.*

В рамках виконання мікропроєкту розроблено такі програми тренінгів:

- Одноденні:
  - Перша допомога дорослим (BLS)<sup>1,2</sup>;
  - Перша допомога дітям (PBLS)<sup>1,2</sup>;
  - Домедична допомога при кровотечах (Vcon)<sup>1,2</sup>;
  - Тактична медицина: загальновійськовий курс (ASM)<sup>2</sup>;
  - Основи догляду за немовлятами: гігієна, вигодовування та розвиток<sup>3</sup>;
- Дводенні
  - Перший на місці події (first responder)<sup>1,2</sup>;
  - Тактична медицина: курс рятувальника (CLS)<sup>2</sup>;
  - Догляд за хворими<sup>3</sup>;
  - Ліки від А до Я: Відповідальне самолікування<sup>3</sup>;

<sup>1</sup> Програма курсу відповідає наказу МОЗ України №1627 від 04.08.2021.

<sup>2</sup> Програма курсу базується на відповідному міжнародному стандарту надання до-медичної допомоги.

<sup>3</sup> Програма курсу є оригінальною розробкою відповідних науково-педагогічних працівників медичного факультету УжНУ.

До розробки програм тренінгів долучалися працівники з фаховою експертизою за напрямком тренінгу. Програми розглядалися та отримали схвалення науково-методичною комісією факультету. Програми затверджені вченою радою медичного факультету УжНУ. Зміст програм — оприлюднений на відповідних веб-сторінках симуляційного центру медичної підготовки.

*Етап 3. Забезпечення інформаційної підтримки тренінгів.*

Для кожного із розроблених тренінгів створена веб-сторінка у розділі симуляційного центру медичної підготовки на офіційному сайті університету [5]. На кожній з цих сторінок стисло описані суть та мета тренінгу, вказана вартість за одного учасника, наведене посилання на анкету реєстрації, розміщено оригінальні фотографії з навчань для привернення уваги та викладено програму тренінгу. Інформація про заплановані

тренінги поширюється в інституційних облікових записах медичного факультету УжНУ в соціальних мережах Facebook та Instagram, а також в окремих загальних групах Facebook: “Ужгород”, “Ужгород.Інфо” тощо. Анкета реєстрації збирає лише необхідний мінімум інформації про учасника: час і дата реєстрації, прізвище, ім'я та по батькові, найменування вибраного учасником тренінгу, допустимі варіанти часу для проведення навчань, номер телефону для зворотного зв'язку та пріоритетний спосіб зв'язку. Адже кожен запит зайвої персональної інформації може в цей час насторожити або відлякати від участі в тренінгу.

*Етап 4. Організація, апробація та проведення тренінгів.*

Перед першим проведенням тренінгу для населення його сценарій обов'язково апробується на групі бажаючих студентів медичного факультету із отриманням цінного зворотного зв'язку. Це дає змогу відшліфувати методику проведення, усунути недоліки та забезпечити ефективне планування часу при виконанні складових тренінгу. Запланований мінімальний обсяг групи для проведення тренінгу у 2024 році встановлено в кількості 8 осіб. Для повної реалізації програми з тактичної медицини, яка включає відпрацювання практичних навичок кожним із учасників, до участі в тренінгу залучався щонайменше один асистент інструктора. Оскільки необхідна кількість учасників для проведення одного тренінгу реєструється протягом періоду, що перевищує один тиждень, — дата проведення певного тренінгу призначається лише після набору в анкеті достатньої кількості бажаючих. Тоді ж розпочинається інформування зареєстрованих учасників та поширення інформації про запланований тренінг в соціальних мережах. Розміщення публічної інформації про тренінги на офіційному сайті та поширення інформації колишніми учасниками тренінгів в особистому спілкуванні доносить інформацію також до організацій та роботодавців, які зацікавлені у проходженні певного тренінгу їх учасниками чи працівниками. Кількість проведених тренінгів для цивільних організацій та установ у 2023 році перевищила кількість тренінгів для груп, сформованих з окремих бажаючих громадян. Часто саме тренінги для громадян ставали джерелом популяризації та розповсюдження інформації про нові освітні можливості, які пропонує симуляційний центр медичної підготовки УжНУ.



*Статистичні показники реєстрації громадян,  
бажаючих пройти тренінг.*

До початку відкриття реєстрації на тренінги, організовані в рамках мікропроєкту, волонтерська група інструкторів з тактичної медицини УжНУ проводила безкоштовні тренінги “Тактична медицина: загально-військовий курс (ASM)”, у тому числі для цивільних громадян, що зареєструвались в окремій анкеті. Порівняння динаміки реєстрації свідчить про різке зниження інтересу в цивільного населення до навчань з тактичної медицини з початку літа 2022 року (рис 1.). Розширення пропозиції навчальних курсів та їх інституціалізація в Ужгородському національному університеті покращила видимість та сприйняття медично-орієнтованої підготовки, наслідком яких стало збільшення кількості реєстрацій бажаючих пройти навчання на таких медичних короткострокових курсах.

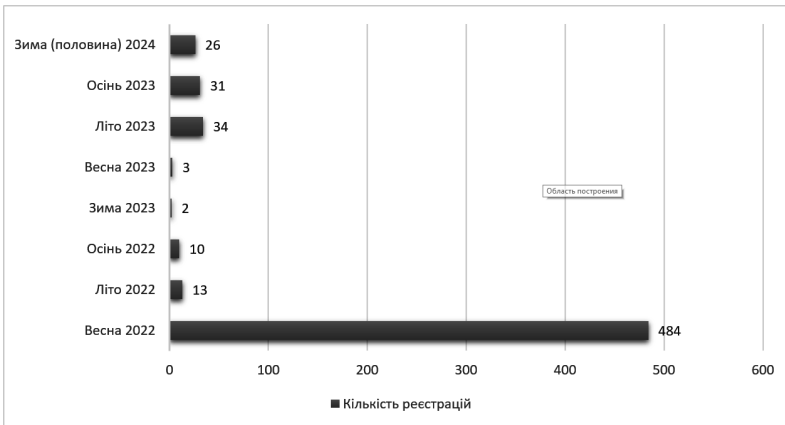


Рис. 1. Статистичні показники реєстрації громадян на курси з першої допомоги до та після запуску мікропроєкту

Джерело: розроблено авторами

*Статистичні показники проведених тренінгів.*

З часу запуску мікропроєкту проведено 10 тренінгів, учасниками яких стали 97 осіб. З них 4 тренінги для груп, сформованих через анкету реєстрації, та 6 тренінгів — для організованих груп, афілійованих з певною юридичною особою. Серед тематики найбільшим попитом користувався тренінг з тактичної медицини загальновійськового рівня (7 заходів), з

першої допомоги дорослим (2 заходи) та домедичної допомоги при кровотечах (1 захід). Кількість запитів громадян на інші тренінги досі недостатня для визначення дати і формування групи. Тренінги з тактичної медицини для військовослужбовців та працівників військовозобов'язаних професій продовжували проводитись волонтерською групою УжНУ на безкоштовній основі за запитами відповідних підрозділів і в наведену вище статистику не включались.

### ***Висновки та рекомендації***

Забезпечення короткострокових навчальних курсів теоретичного та прикладного спрямувань для населення є одним із способів виконання університетами так званої “третьої місії” — служіння суспільству та протистояння викликам, які перед ним постають. Можливо певні тематики таких курсів можуть реалізовувати комерційний інтерес і забезпечувати достойну винагороду вкладених зусиль із організації та проведення таких курсів. Для медичної сфери в сучасних умовах це не видається можливим, адже оплата відпрацьованого часу медичного фахівця, який організовує та проводить такі курси, визначається єдиною тарифною сіткою і є значно меншою від оплати цього часу, відпрацьованого у закладах охорони здоров'я будь-якої форми власності. Таким чином, реалізація навчання з першої допомоги принаймні частково зберігає свій волонтерський характер, однак потребує продовження доти, доки цього потребують люди та країна у важкому і загрозливому часі. Існує тренд до зменшення кількості охочих проходити навчання з першої допомоги з часом, що в першу чергу викликано стійкістю і героїчною боротьбою наших захисників та географічним положенням міста Ужгород. Однак загроза над нашою країною і над людьми далека від зменшення, і кожному громадянину потрібно вміти надати першу допомогу собі чи ближньому в разі невідкладної ситуації — і можливо цим врятувати життя.

### ***Література***

1. Rome Ministerial Communique, 19.11.2020. URL: [https://eha.info/Upload/Rome\\_Ministerial\\_Communique.pdf](https://eha.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf) (дата звернення: 08.01.2024)

2. European Commission, 18.1.2022. Commission Communication on a European strategy for universities: Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions on a European strategy for universities. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities.pdf> (дата звернення: 08.01.2024)
3. Рогачевський О. П., Онищенко В. І., Єгоренко О. С., Первак М. П., Караконстантин Д. Ф., Добровольський А. Л., Черемних Г. І., Белозерцева-Баранова Ю. Є. Ефективність методики Hybridlab в проведенні тренінгів з тактичної медицини у здобувачів вищої медичної освіти // Перспективи та інновації науки. 2023. Т 4, Вип. 22. С. 255–267. DOI: 10.52058/2786-4952-2023-4(22)-255-267 (дата звернення: 09.01.2024)
4. Deployed Medicine. A platform of the Defense Health Agency, USA. URL: <https://deployedmedicine.com/> (дата звернення: 09.01.2024)
5. Головна веб-сторінка симуляційного центру медичної підготовки УжНУ. URL: [https://www.uzhnu.edu.ua/uk/cat/medical-simulation\\_cent](https://www.uzhnu.edu.ua/uk/cat/medical-simulation_cent) (дата звернення: 12.01.2024)

*Каблова Т. Б.*

РЕАЛІЗАЦІЯ МІКРОПРОЄКТУ “МИСТЕЦЬКА ОСВІТА:  
ООНОВЛЕНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ” ЯК СТВОРЕННЯ  
ІННОВАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ КУЛЬТУРИ

*Анотація*

*У статті упорядковано результати реалізації мікропроєкту з позиції адаптації досвіду польських закладів вищої освіти до мистецького середовища. У межах мікропроєкту було вивчено такі теми, як педагогічна інноватика, створення я-бренду, грантова діяльність у галузі культури і мистецтв. Це обумовило оновлення змісту підсумкової атестації за ОПП “Музичне мистецтво”, створення критеріїв оцінювання виступів конкурсантів у межах впровадження Life Long Learning, презентації результатів на конференціях та проведенню тренінгів для викладачів мистецьких дисциплін.*

*Ключові слова: мистецька освіта, грантова діяльність, освіта впродовж життя.*

*Abstract*

*The article summarizes the outcomes of a microproject adapting Polish higher education experience to the artistic realm. Within microproject framework the following issues were explored: pedagogical innovation, I-branding, and grants in culture and arts. This led to a content update of final certification in the study program “Music Art”, establishing criteria for contestant evaluations in Life Long Learning, and presentation of results at conferences, alongside training sessions for artistic discipline teachers.*

*Key words: art education, grant activities, lifelong learning.*

**Проблематика мікропроєкту**

У світлі сучасних трансформацій в галузі освіти та мистецької практики у цілому, актуальність проблематики мікропроєкту “Мистецька освіта: оновлений вектор розвитку”, визначається необхідністю аналізу та оптимізації сучасних педагогічних стратегій та їх адаптація у мистецькій освіті. Розгляд такого мікропроєкту, який інкорпорується у багаторівневу програму музичної освіти є важливим кроком у контексті

вдосконалення методології підготовки викладачів культурно-мистецької галузі у сучасному освітньому середовищі.

Ініціатива створення такого мікропроєкту стала результатом адаптації отриманих знань у Варшавському та Ягеллонському університетах під час участі у проєкті “Інноваційний університет і лідерство. Моделі академічної автономії та університет в системі освіти впродовж життя” до розробки та впровадження стратегічних підходів щодо суттєвого поліпшення якості мистецької освіти. Зміст мікропроєкту визначає завдання, що охоплюють підвищення професійної компетентності викладачів, формування їхнього індивідуального бренду в освітньому середовищі, а також стимулювання застосування принципів навчання протягом життя та дослідження можливостей грантового фінансування у сфері мистецтва.

В контексті швидкого розвитку технологічних та соціокультурних трансформацій, успішне впровадження зазначеного мікропроєкту є унікальною можливістю системного апгрейду педагогічної практики в рамках мистецької освіти. Висвітлення проблематики мікропроєкту визначає стратегічну вагомість його імплементації у сучасний освітній контекст та розкриває перспективи оптимізації підготовки мистецьких кадрів в умовах високодинамічного суспільства.

### ***Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

Мікропроєкт “Мистецька освіта: оновлений вектор розвитку” не лише адаптується до сучасних трендів в освітньому просторі України та Європи, але й активно взаємодіє з існуючими законодавчими та нормативними рамками, враховуючи їх конкретні положення, а саме організація та реалізація програми стажування для викладачів мистецької освіти покликана вдосконалити якість підготовки, враховуючи вимоги законодавства щодо підвищення ефективності навчального процесу та викладання. Розділ V Забезпечення якості вищої освіти стаття 16 п. 2.4 Закону України “Про вищу освіту” від 2014 року “забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних, наукових і науково-педагогічних працівників” [1].

У контексті Європейських стандартів якості вищої освіти (ESG-2015), мікропроєкт активно співвідносить свої завдання з принципами

та критеріями якості, що спрямоване на підвищення професійної компетентності викладачів, допомагає відповідати вимогам ESG стосовно якості та ефективності освітніх програм. До цього можна віднести й інтеграцію сучасних методологій та технологій щодо впровадження лідерства та освіти впродовж життя у освітній процес, що впливає на гнучкість та адаптивність учасників до сучасних потреб суспільства відповідно до мистецької освіти. Варто також акцентувати на потенційному підвищенні конкурентоспроможності вищої освіти у галузі культури і мистецтво через формування викладачами індивідуальних брендів, які підвищують привабливість освітнього закладу. Тобто можна припускати думки, що у контексті Європейської платформи вищої освіти (ЄПВО), мікропроект ідентифікує резонансні точки, такі як стимулювання мобільності викладачів та забезпечення їхньої участі у міжнародних освітніх проєктах, відповідаючи тим самим потребам сучасного університету.

#### *Аналіз теорії і практики з розв’язання завдань цієї проблеми*

В Україні заклади вищої освіти активно працюють над модернізацією освітніх програм, спрямованих на урахування сучасних тенденцій та вимог ринку праці. Педагогічний персонал залучається до програм підвищення кваліфікації, але в основному це має загальний характер і не завжди фокусується на особливостях мистецької освіти. Спостерігається активне впровадження інструментів для підвищення якості вищої освіти та стимулювання мобільності викладачів і студентів. Організації, такі як EURASHE, сприяють обміну досвідом у вищій освіті, включаючи мистецьку галузь.

Проте, важливо відзначити недоліки, такі як нерівномірний рівень доступу до професійного розвитку для викладачів мистецької освіти та недостатній акцент на розвиток міжпредметних навичок. Зазвичай всі ці складові активно впроваджуються у заклади освіти іншого спрямування, а мистецька освіта, з її індивідуальним творчим вектором лишається осторонь.

Тобто потреба такого мікропроекту обумовлена тим, що існують різноманітні підходи та практики у вищій освіті, але для успішної реалізації такого заходу у культурно-мистецькій галузі необхідна глибока інтеграція

та узгодження різних складових, враховуючи конкретні особливості мистецької освіти.

### ***Мета і завдання проєкту, використані методи***

Актуальна проблема сучасної мистецької освіти ставить перед дослідником завдання формування новаторських підходів, спрямованих на вдосконалення методології її впровадження та відповідності сучасним вимогам і контексту. Проєкт покликано створити підґрунтя для високоякісного розвитку мистецтва в освітньому просторі. Така мета обумовила ряд векторів за якими було проведено зазначений захід, а саме:

#### **1. Знання і розуміння сучасних тенденцій мистецької освіти:**

У рамках даного наукового напрямку наш дослідницький підхід розглядатиме не лише основні тенденції української та міжнародної мистецької освіти, але й глибоко аналізуватиме філософські, педагогічні та естетичні аспекти цього питання. Використовуючи методи статистичного аналізу, контент-аналізу та критичного мислення, ми плануємо розкрити основні парадигми сучасної мистецької освіти, а також виявити перспективи її подальшого розвитку. Зосереджуючись на науковій ригорозності, ми прагнемо поглиблено розглядати якість освітніх програм, враховуючи інноваційні підходи та педагогічні практики.

#### **2. Формування я-бренду викладача у мистецькому закладі освіти:**

Наш науковий підхід до вивчення формування особистого бренду викладача базується на фундаментальних теоріях медіа-педагогіки та соціальної психології. Це передбачає систематичний аналіз стратегій індивідуальної педагогічної маркетингової комунікації в зіставленні з високорівневими культурологічними та філософськими концепціями сучасного мистецького освітнього простору. Ми прагнемо виявити ключові складові ефективного викладацького бренду, засновані на педагогічних інноваціях та високорозвинених соціокультурних аспектах.

#### **3. Life Long Learning та умови її реалізації в межах закладу вищої освіти:**

Науковий аспект дослідження освіти вродовж життя (Life Long Learning) у мистецькому освітньому закладі буде базуватися на глибокому аналізі сучасних підходів до розвитку особистості через прискорений навчальний процес відповідно до фізичних можливостей. Методологія

дослідження LLL передбачає застосування теорії систем, аналізу динамічних процесів та інші концептуальні рамки для дослідження умов, що сприяють ефективній реалізації концепції “освіти впродовж життя” в умовах закладу вищої освіти та дозволяють розглянути взаємодію між різними компонентами LLL та їх вплив на освітні та культурні реалії.

#### 4. Гранти в музичній сфері, їх типологія, тематика, специфіка:

Емпіричний аналіз грантових програм у музичній освіті передбачає використання соціально-економічного аналізу та контент-аналізу для глибокого розуміння типології, тематики та специфіки цих фінансових інструментів. Ми зосереджуємо наше наукове дослідження на створенні науково обґрунтованих рекомендацій для успішного здобуття грантів у музичній сфері, аналізуючи їх соціокультурні та економічні аспекти.

#### *Етапи реалізації мікропроєкту*

Уособлюючи результати проєкту, варто наголосити, що лівова частина підготовки була проведена ще під час перебування у Польщі, що свідчить про високий професійний рівень організаторів проєкту “Інноваційний університет і лідерство. Моделі академічної автономії та університет в системі освіти впродовж життя”, саме під час підготовки презентації було обговорено організаційні питання щодо часу та форми проведення з менеджментом Київської муніципальної академії естрадного та циркового мистецтв, обговорено ступінь залученості Всеукраїнської асоціації закладів мистецької освіти, Міжнародного благодійного фонду “Соняшник” тощо. Відповідно до зазначених напрямків було сформовано програму проєкту яка мала такий зміст:

**Інтеграційно-мотиваційне заняття** (*Час за робочою навчальною програмою — 2 години*): навички ефективної взаємодії; первинна діагностика учасників; емоційне об’єднання, зняття напруги і згуртування групи. Мета — знайомство, подолання.

**Модуль I Сучасні тенденції мистецької освіти** (*Час за робочою навчальною програмою — 4 години*). Мета: опанування сучасного українського та зарубіжного досвіду у реалізації мистецько-освітньої діяльності. Модуль складається з чотирьох тем: викладач закладу мистецької освіти; український та міжнародний досвід; педагогічна інноватика: інноваційні



зміни в мистецькій освіті; нові професійні ролі та завдання, що стоять перед викладачами закладів мистецької освіти; використання конструктивних українських та міжнародних практик у закладах мистецької освіти. Самостійна робота (2 години) передбачала створення есе (до 2000 знаків) на тему “Що я візьму в мистецьку валізку освіти”, де основним завданням було виокремити конкретні позитивні практики з інших ЗВО.

**Модуль 2. Формування я-бренду викладача у мистецькому закладі освіти** (Час за робочою навчальною програмою — 4 години). Мета: визначення особливостей формування я-бренду як фактору підвищення власної конкурентоспроможності у сучасному ринку праці. Цей модуль складався з 3 тем: комунікація, самопрезентація та презентація; технологія створення я-бренду; практичне створення самопрезентації. Самостійна робота (2 години) — створення самопрезентації.

**Модуль 3. Гранти в музичній сфері, їх типологія, тематика, специфіка** (Час за робочою навчальною програмою — 4 години). Мета: опанування особливостей грантових можливостей у музичному мистецтві, підготовка апікаційних форм. Цей модуль включає такі теми: види, типи та теми грантів у музичному мистецтві; проектна діяльність у мистецькій сфері; створення грантової заявки. Самостійна робота (2 години) — аналіз ринку грантів відповідно до власної специфіки (бажана робота в групах)

**Модуль 4. Life Long Learning** (Час за робочою навчальною програмою — 6 години). Мета: формування системи знань про Life Long Learning у мистецькій освіті як новий простір для формування викладацького потенціалу та впровадження інноваційних форм для забезпечення євроінтеграційного виміру української мистецької освіти. Досягнення цієї мети стало можливим через опанування тем: поняття Life Long Learning у мистецькій освіті; специфіка реалізації LLL; шляхи впровадження LLL у власному закладі. Самостійна робота (2 години) — прописати потенційні можливості для створення курсу з мистецтва в контексті Life Long Learning.

**Підсумкове заняття передбачало** презентацію виконаних завдань; обговорювання та зворотний зв'язок (Час за робочою навчальною програмою — 2 години).

Реалізація мікропроєкту проходила у Київській муніципальній академії естрадного та циркового мистецтва (КМАЕЦМ), ректор — доктор

культурології, професор Олександр Вікторович Яковлев, з залученням стейкхолдерів, зокрема Всеукраїнської асоціації закладів мистецької освіти — голова Богдан Петрович Ховзун. Проєкт був реалізований упродовж квітня 2023 року.

Усього у реалізації мікропроєкту взяло участь 15 осіб, як й було розраховано. Серед них завідувачі кафедр зазначеного ЗВО, декани факультетів, голови циклових комісії Фахового коледжу КМАЕЦМ та представники Всеукраїнської асоціації закладів мистецької освіти — викладачі мистецьких шкіл Львова, Харкова та Києва, які долучалися під час обговорення самостійної роботи учасників підвищення кваліфікації.

Як було зазначене вище, проведені модулі включали детальний аналіз педагогічної інноватики в мистецькій освіті, представляючи конкретні приклади та визначаючи ключові аспекти цього процесу як на національному, так і на міжнародному рівні. Наприклад, в рамках теми “Педагогічна інноватика: інноваційні зміни в мистецькій освіті” Один із прикладів може бути дослідження польського університету, де впроваджуються передові методи формування креативності студентів мистецьких напрямів. Цей університет відзначається активним використанням технологій викладання, включаючи віртуальні платформи та інтерактивні інструменти, що сприяють розвитку творчих здібностей студентів.

Особлива увага приділялася також програмам сприяння індивідуальному розвитку та творчій самовираженості. Наприклад, впровадження менторських програм, де визначені працівники факультету або успішні випускники активно співпрацюють зі студентами, надаючи їм можливість розвивати власні художні ідеї та концепції.

Приклади польських університетів ілюструють реальність впровадження педагогічної інноватики в мистецькій освіті, враховуючи високий ступінь технологічної та індивідуалізованої підтримки для розвитку творчих здібностей студентів.

Отже учасниками мікропроєкту було виокремлено, що ключовими аспектами, виявленими в ході дослідження, є інтеграція передових технологій у навчальний процес, сприяння розвитку мистецької креативності та підтримка індивідуальних творчих шляхів студентів. Національний контекст української мистецької освіти детально проаналізовано шляхом

вивчення інноваційних підходів закладів вищої освіти, що сприяють розвитку творчого потенціалу студентів. Тобто відбулося певне уточнення взаємозв'язків між теоретичними концепціями та практичними втіленнями, поглиблюючи розуміння процесів педагогічної інновації в мистецькій освіті та визначаючи перспективи для подальшого розвитку цієї сфери.

Однак особливий інтерес викликали теми “Технологія створення особистого бренду” та “Практичне формування ефективної самопрезентації”. Учасники заходу визначили, що ці аспекти не лише теоретично важливі, але і на практиці мають величезний потенціал. Багато з них висловили намір використовувати здобуті знання для активного оновлення власних веб-сайтів та підвищення ефективності особистої презентації.

Особливий акцент робився на темі “Практичне формування ефективної самопрезентації”, яка виявилася найбільш популярною серед учасників. Це виправдано фактом пріоритетом індивідуального навчання у мистецькому закладі, що формує певну конкуренцію серед викладачів й відповідно при внесення інформації про викладачів до силабусу одного освітнього компоненту, а іноді може бути потреба включення інформації про дванадцять викладачів у структуру одного силабусу, саме вміння акцентувати на своїх перевагах дозволяє позитивно позиціонувати себе для здобувачів освіти. У світлі цього, обговорення та вивчення методів практичного втілення цієї теми стало не тільки актуальним, але і стратегічно важливим для подальшого вдосконалення освітнього процесу.

У контексті освітнього процесу у сфері музичного мистецтва, активне вивчення можливостей грантів, навички підготовки аплікаційних форм та безпосередньої проектної діяльності з аудиторією визначили новий підхід до підсумкової атестації спеціальності “музичне мистецтво” другого рівня вищої освіти. Тепер цей процес реалізується у формі творчого проекту, зміст якого формувався під час вивчення зазначених аспектів та став основою для розробки Методичних рекомендацій щодо творчого проекту.

Опанування викладених навичок та знань дозволило ефективно інтегрувати їх у структуру підсумкової атестації, надаючи студентам можливість демонструвати не лише теоретичні знання, а й практичні вміння у створенні творчих проектів. Результатом цього стало визнання того, що підсумкова атестація тепер є не тільки етапом, але і можливістю для

студентів проявити свої творчі здібності та використати здобуті в освітньому процесі компетенції у реальному творчому середовищі з позицій проектної діяльності та за фактом отримати зразок аплікаційної форми для створення у подальшому грантової заявки. Такий підхід також сприяє подальшому розвитку методології музичного мистецтва на рівні вищої освіти та підсиленню його практичної значущості.

Поняття Life Long Learning у мистецькій освіті специфіка реалізації та впровадження стала підґрунтям для цілої низки ідей саме з позиції своє заангажованості насамперед у воєнні та повоєнні часи. Варто наголосити, що саме цей напрямок можна вважати найбільш інноваційним, тому що у спеціальності “музичне мистецтво” не існує розроблених методологій навчання відповідно до LLL. Під час роботи за цим напрямком, буде проведено критичний аналіз сучасних концепцій LLL, враховуючи не лише технічні аспекти, але і соціокультурні та етичні виміри; буде спрямовано на виявлення ключових викликів та можливостей впровадження принципів LLL в мистецькому закладі вищої освіти. Основною метою є не лише розуміння та аналіз існуючих теоретичних основ LLL, але і розробка практичних стратегій, спрямованих на вдосконалення цього підходу у вищій мистецькій освіті. Завданням буде окреслити потенційні інноваційні методи навчання, що сприятимуть створенню гнучких та динамічних освітніх траєкторій для студентів.

Дослідження також фокусуватиметься на взаємодії викладачів та здобувачів освіти у процесі LLL. Аналізуючи роль викладача в цьому контексті, ми будемо вивчати педагогічні підходи, які сприяють стимулюванню самонавчання та творчого розвитку студентів. Варто акцентувати, що у мистецькому закладі вищої освіти, впровадження LLL може вимагати змін у програмах, організаційних процесах та підходах до оцінювання особливо практичного, сценічно-репрезентативного матеріалу.

Безпосередньо тема LLL дозволила переглянути критерії оцінювання не тільки для студентів, які не є наприклад фаховими у музичній сфері, а також критерії оцінювання конкурсних виступів. Саме останні призвели до виникнення повноцінного документа “Рекомендації членам журі щодо оцінювання виступів учасників конкурсу” та відбулося впровадження таких рекомендацій у конкурсне середовище конкурсів МБФ “Соняшник”,

наразі, ці рекомендації застосовуються на конкурсі від цієї організації у Мармарисі, Туреччина. Суттєвими змінами тут став перехід від оцінювання технічної складової, до оцінювання сценічності, розуміння виконавцем стилю та характеру твору та інше.

Таким чином, в результаті проходження підвищення кваліфікації, повинно бути визначено ключові виклики та можливості, а також розробка конкретних стратегій для ефективної реалізації цієї концепції в умовах закладу мистецької освіти.

З метою впровадження зазначеного проекту було залучено висококваліфікованих фахівців, які є компетентними у дотичних до тем модулів галузях та є визнаними лідерами думок в мистецькій сфері, зокрема на території Київщини. До даної стейкхолдерської групи включилися особи такі, як президент міжнародного благодійного фонду “Соняшник”, організатор міжнародних конкурсів Алла Горбунова, Народний артист України Віктор Тетеря, голова громадської ради при Міністерства культури та інформаційної політики України Богдан Ховзун. Це визначеною мірою гарантувало створення компетентної стейкхолдерської групи, яка об’єднує фахівців-практиків, володіючих як практичним, так і теоретичним досвідом у мистецькій галузі.

В результаті успішної організації стейкхолдерської групи було досягнуто важливої рівноваги, яка забезпечила інтереси та думки представників професійного співтовариства, які володіють різноманітним практичним та теоретичним досвідом. Такий підхід сприяв установленню ефективного діалогу на рівні команди та готовності до реалізації проекту між закладами вищої освіти, шкільною сферою, громадським сектором, а також конкурсним та грантовим сегментами.

### ***Висновки та рекомендації***

Проте, далі за фактом можемо визначити додаткові важливі аспекти. Як вже відзначено, проект сприяв підвищенню кваліфікації, інтеграції навчання протягом життя (LLL) у українську мистецьку освіту та формуванню певного мережевої взаємодії завдяки застосуванню цільової форми проведення заходів з підвищення кваліфікації.

Результатом реалізації мікропроекту стало:

1. Створення критеріїв оцінювання виступів конкурсантів у межах впровадження Life Long Learning, зокрема введено у конкурсах виконавської майстерності “Зіркафест”, “Соняшник”, “Гармонія”, викладачами, що пройшли тренінги та були долучені до складу журі.

2. Висвітлено особливості Системи LLL та її адаптації у освітньому мистецькому процесі у пленарному виступі Т. Каболової на міжнародній науково-практичній конференції “Естетичні засади розвитку педагогічної майстерності викладачів мистецьких дисциплін” Уманського державного педагогічного університету (4.05.2023).

3. Проведено тренінгу у контексті практичної частини конференції КМАЕЦМ. “Сценічне та музичне: циркові та естрадні жанри. Науково-методичний аспект” (14-15.04.2023);

4. Проведення майстер-класу для викладачів ВПО “Мистецька освіта: UPGRADE” (травень, 2023 р.).

У підсумку, цей дослідницький проєкт став результативним кроком у розвитку мистецької освіти в Україні. Впровадження новаторських методик під час підвищення кваліфікації та інтеграція принципів навчання протягом життя (LLL) сприяли покращенню компетентностей викладачів музичного мистецтва. Формат проєкту також дозволив ефективно мережити професіоналів в цій галузі, створюючи платформу для обміну досвідом та розробки нових підходів. Не лише підвищення рівня кваліфікації, але й зміна форми підсумкової атестації свідчать про перехід від традиційних методів до інновацій у вищій мистецькій освіті. Цей досвід може послужити цінним внеском у сучасний педагогічний дискурс та сприяти подальшому розвитку освітнього простору, акцентуючи на важливості творчого підходу та постійного навчання.

### *Література*

1. Про вищу освіту. Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 18.01.2024)

*Орехова Т. В., Дороніна О. А., Серєда Г. В.*

МОТИВАЦІЯ АКАДЕМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТУ  
ЯК ЦІЛЕСПРЯМОВАНА РЕАЛІЗАЦІЯ АКТИВІВ ЙОГО  
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

*Анотація*

*Метою проекту була розробка механізму мотивації до розвитку та реалізації академічного потенціалу переміщеного університету як одного з основаних активів його стратегічного розвитку. Результатами проекту є: проведений аудит персоналу Університету для формування кадрового ядра та виявлення потенційних можливостей співробітників, здійснення комерціалізації ціннісних пропозицій, що вони продукують задля забезпечення фінансової стійкості; розроблена когнітивна карта з позиції визначення і диверсифікації потенційних джерел фінансування із розвитком академічного потенціалу ЗВО; розроблений механізм преміювання співробітників Університету за рахунок залучених коштів з додаткових джерел; розроблена програма мотивації співробітників Університету до розвитку та реалізації їх академічного потенціалу як одного з основаних активів його стратегічного розвитку.*

*Ключові слова: мотивація академічного персоналу, менеджмент закладів вищої освіти, кадрова політика закладів вищої освіти, стратегічний розвиток ЗВО.*

*Abstract*

*The goal of the project was to develop a motivation mechanism for the development and realization of the academic potential of the relocated university as one of the fundamental assets of its strategic development. The results of the project are: an audit of the University's personnel for the formation of the personnel core and the identification of potential opportunities of employees, commercialization of the value propositions that they produce in order to ensure financial sustainability; a cognitive map was developed from the standpoint of identifying and diversifying potential sources of funding with the development of the academic potential of higher education institutions; a mechanism was developed for awarding University employees at the expense of funds raised from additional sources; a program was developed to motivate University employees to develop and realize their academic potential as one of the basic assets of its strategic development.*

*Key words: motivation of academic staff, management of higher education institutions, personnel policy of higher education institutions, strategic development of higher education institutions.*

### **Проблематика мікропроєкту**

Успішне переміщення Стусівського університету на Подільську землю у 2014 році стало можливим завдяки відкритій, вмотивованій та інноваційній академічній спільноті однодумців. Проте, недостатня підтримка з боку держави, відсутність цільових програм підтримки переміщених ЗВО, втрата статусу вузу-переселенця, відсутність фіксованого замовлення в останні роки, скорочення контингенту здобувачів вищої освіти, демпінгова політика регіональних ЗВО та відсутність власної матеріально-технічної бази є причинами дефіциту бюджету розвитку Стусівського університету.

Фінансові проблеми стають причиною внутрішньої демотивації персоналу, відтоку кваліфікованих кадрів за кордон. Це обумовлено ще й соціальними проблемами (відсутністю власного житла, недостатністю програм соціального захисту та соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб).

Фінансова стійкість тісно пов'язана з академічним життям університету. Наразі науково-педагогічні працівники потребують відновлення своєї інтелектуальної енергії. Відчувається необхідність посилення корпоративної лояльності задля збереження і примноження академічного потенціалу Університету.

### **Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору**

Відповідно до Стандартів і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG), ухвалених Міністерською конференцією в Єревані у 2015 році: "Роль викладача є вирішальною у створенні високоякісного досвіду студентів та уможливленні набуття знань, компетентностей і навичок. Контингент студентів, який стає усе різноманітнішим і зорієнтованим на результатах навчання вимагає студентоцентрованого навчання і викладання, а отже, роль викладача також



змінюється. Заклади вищої освіти несуть первинну відповідальність за якість свого персоналу та забезпечення його сприятливим середовищем, що дозволяє ефективно виконувати власну роботу. Таке середовище... пропонує та сприяє можливостям для професійного розвитку викладачів; заохочує наукову діяльність для зміцнення зв'язків між освітою та дослідженнями; заохочує інновації у методах викладання та використання нових технологій" [1].

### ***Аналіз теорії і практики з розв'язання завдань мікропроєкту***

У сучасній науці та практиці управління й університетського менеджменту проблематиці розвитку кадрового потенціалу організацій та зміцненню академічного потенціалу закладів вищої освіти приділяється підвищена увага, оскільки людські ресурси безсумнівно визнаються чинником стратегічного розвитку та організаційного зростання. При цьому, є очевидним, що розробка універсальних підходів не вбачається можливим виходячи з відмінностей характеристик персоналу та самих організацій (закладів вищої освіти).

В монографії, підготовленій колективом науковців Інституту вищої освіти НАПН України [2] на основі аналізу теоретичних основ, вітчизняної та зарубіжної практики розкрито механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України, а також обґрунтовано основні напрями їх модернізації в контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану. Проблематика професійного розвитку сучасного викладача-лідера висвітлена в роботі О. Паламарчук, що є частиною колективної монографії з проблематики розвитку інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства [3].

Дослідженню ролі кадрової політики як провідного інструменту стратегічного розвитку закладу вищої освіти присвячено більш ранні дослідження науковців ДонНУ імені Василя Стуса [4], у яких, зокрема, постійний розвиток персоналу визначено як ключовий напрям кадрової політики ЗВО.

Питанням, безпосередньо пов'язаним з тематикою мікропроєкту присвячено низку наукових праць зарубіжних дослідників. Так, Tumová D. & Blašková M. (2021) досліджували взаємозв'язки між процесами мотивації

та креативності в академічному середовищі, які можна використовувати для підтримки успіху навчального закладу, а отже, і для розвитку суспільства [5]. Результатом їхнього дослідження є пропозиція моделі поєднання ключових елементів ефективного прийняття рішень щодо розвитку креативності та мотивації в академічному середовищі, яка б відображала середовище, що швидко змінюється. Навчальний заклад можна назвати креативним лише за умови креативності окремих елементів і процесів в університетському середовищі. Члени академічного середовища, таким чином, безпосередньо впливають не лише на розвиток навчального закладу, а й на розвиток молоді, а відтак і суспільства. Ці висновки дослідників можуть бути покладені в основу визначення основних функцій центру оцінювання в університеті щодо стимулювання креативності.

С. Стаховська та І. Чапліцька-Козловська (2019) визначили фактори, які впливають на мотивацію академічних викладачів вищих навчальних закладів у Польщі [6]. Згідно з їхніми висновками, найбільш значущими мотиваційними факторами є насамперед матеріальні стимули, такі як рівень отриманої винагороди, стабільність і безпека зайнятості, фінансові винагороди, підвищення заробітної плати або премії. Наступними факторами мотиваційного впливу були нематеріальні елементи: гнучкий графік роботи, якість відносин з начальством і колегами, більша самостійність роботи та умови праці. Найвагомішим демотивуючим фактором визначено високий рівень бюрократії.

Дослідження Кучави М. та Бучашвілі Г. (2016) містить особливості мотиваційних факторів у державному та приватному секторі вищих навчальних закладів на прикладі Міжнародного Чорноморського університету, Сухумського державного університету та Державного університету Акакія Церетелі, а також визначає основні відмінності між державними та приватними університетами у проектуванні мотиваційних конструкцій персоналу ЗВО [7].

Автори статті “Центри оцінювання — Платформа для формування готовності до лідерства” [8] (Chatterjee N., Asha Bhatia, 2022) вивчають питання як центри оцінювання можуть допомогти організаціям формувати лідерів завтрашнього дня, зосереджуючись на унікальних рисах окремих працівників, інвестуючи в них на ранніх стадіях кар’єри, забезпечуючи

ефективне наставництво та коучинг, а також надаючи реальний життєвий досвід. Враховуючи, що проблема розвитку лідерства співробітників є актуальною для сучасних університетів, результати дослідження можуть бути корисними й при реалізації даного проєкту.

### ***Мета і завдання проєкту, використані методи***

Основною метою мікро-проєкту “Стратегічний розвиток академічного потенціалу університету як цілеспрямована реалізація активів та виявлення прихованих можливостей співробітників задля забезпечення фінансової стійкості ЗВО” Донецького національного університету імені Василя Стуса була розробка механізмів мотивації академічного потенціалу університету задля цілеспрямованої реалізації активів його стратегічного розвитку. До формування ідеї проєкту, формування методології його розробки та реалізації були залучені експерти в сфері реформування вищої освіти України, які володіють практичними інструментами стратегічного розвитку академічного потенціалу та мають досвід реалізації міжнародних проєктів, залучення грантових та фандрайзингових коштів — доктор політичних наук, професор Тетяна Нагорняк, доктор філософії з політології Анна Осмолівська, кандидат економічних наук, доцент Людмила Юрчишена, доктор економічних наук, професор Тетяна Орехова, доктор економічних наук, професор Ольга Дороніна, кандидат економічних наук, доцент Ганна Середа.

Відповідно до мети проєкту було сформульовано завдання з його реалізації:

- провести аудит персоналу Університету для формування кадрового ядра та виявлення потенційних можливостей співробітників, здійснення комерціалізації ціннісних пропозицій, що вони продукують задля забезпечення фінансової стійкості;
- розробити когнітивну карту з позиції визначення і диверсифікації потенційних джерел фінансування із розвитком академічного потенціалу ЗВО;
- розробити механізми мотивації академічного потенціалу Університету;
- здійснити коригування фінансової стратегії розвитку Університету на 2023–2025 рр.;

- внести зміни до системи КПЕ в частині диверсифікації джерел фінансування і розвитку академічного потенціалу співробітників;
- розробити програму виявлення активів і прихованих можливостей співробітників і представити її як інтелектуальну модель розвитку академічного потенціалу університету.

### *Етапи реалізації мікропроєкту*

“В етимологічному значенні термін “потенціал” походить від латинського слова *potentia*, що означає “сила”, “приховані можливості”, джерело сили або можливостей, які можуть бути практично реалізовані в господарській практиці” [9]. За визначенням Т. Л. Нагорняк, “потенціал ЗВО — це сукупність взаємопов’язаних відкритих і прихованих ресурсів закладу вищої освіти, що здатні проявлятися через кількісні та якісні показники його діяльності та свідчити про конкурентоспроможність закладу і його вплив на суспільство в частині освітнього, наукового, лідерського та інноваційного розвитку. Розвиток потенціалу ЗВО є стратегічним завданням у системі управлінських національних і локальних практик” [10].

На першому етапі реалізації проєкту було здійснено аудит потенціалу факультетів з метою фіксації активів і потенційних можливостей співробітників на шляху до фінансової стійкості. В результаті проведеного аудиту було визначено шість блоків наявних ресурсів та потенційних можливостей розвитку потенціалу Університету: здобувачі, працівники, комунікації, матеріально-технічна база, потенційні можливості залучення додаткових грантових коштів та розвитку партнерств.

На основні проведеного аудиту на другому етапі проєкту було сформовано когнітивну карту складових фінансової стійкості Університету, яка включає такі блоки, як: потенційні джерела фінансування, механізми стимулювання, напрями розвитку академічного потенціалу Університету (рис. 1).

Етап формування інтелектуальної моделі розвитку академічного потенціалу університету дозволив розробити такий алгоритм даного процесу:

1) самооцінка відповідності наявних компетентностей наукового-педагогічного персоналу Університету стандарту професійної діяльності;



Рис. 1. Когнітивна карта складових фінансової стійкості університету

2) виявлення потреб у програмах розвитку потенціалу НПП університету;

3) розробка програм розвитку академічного потенціалу;

4) формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку викладача.

Даний етап було реалізовано шляхом суцільного опитування різних категорій науково-педагогічного персоналу Стусівського університету. Результати було узагальнено за групами НПП в залежності від досвіду науково-педагогічної діяльності (досвід до 5 років, досвід від 6 до 10 років, досвід вище 10 років).

У результаті проведеного дослідження було визначено основні напрями внутрішньокорпоративного навчання задля задоволення потреб у розвитку компетентностей викладачів Університету, а саме:

- комерціалізація результатів наукових досліджень;
- захист авторських прав на твір або винахід;
- розробка, перегляд та оновлення освітніх програм відповідно до вимог внутрішньої і зовнішньої системи забезпечення якості;

## МОТИВАЦІЯ АКАДЕМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТУ ...

- адаптивність, гнучкість. Вміння швидко пристосовуватися до нових викликів і мінливої дійсності. Емоційна стійкість. Вміння адекватно поводитися у стресових ситуаціях;
- критичне мислення, креативність, генерація нових ідей;
- тайм-менеджмент;
- командотворення, управління конфліктами;
- лідерство, вміння ставити задачі, оперативно приймати рішення з питань їх реалізації (незалежно від складності), організувати процес виконання робіт орієнтувати і ефективно мотивувати інших на досягнення поставлених цілей;
- стратегічне мислення, вміння швидко орієнтуватися і пристосовуватися до змін ситуації, генерувати ідеї, мислити глобально, діяти локально (контроль, координація).

На наступному етапі з метою отримання результатів, релевантних для вивчення проблеми розвитку професійних компетентностей викладачів та розробки рекомендації щодо формування/вдосконалення мотиваційного механізму науково-педагогічних працівників переміщених закладів вищої освіти України в цілому, у період з 1 по 7 лютого 2024 року було проведено опитування академічного персоналу переміщених ЗВО.

В опитуванні взяли участь 121 респондент, з яких 87 респондент (72 %) працювали у ЗВО, переміщеному після 24.02.2022, 34 респонденти (28 %) — працювали у ЗВО, переміщеному після анексії Криму та частин Донецької та Луганської областей у 2014 році. Серед опитаних науково-педагогічних працівників (далі за текстом — НПП), основна частина на момент опитування проживала в Україні — 82,6 %.

У посадовому розрізі, в опитуванні взяли участь співробітники ЗВО:

- 71 доцент (58,7 %);
- 23 викладачів / старших викладачів (19 %);
- 15 професорів (12,4 %);
- 12 співробітників, які обіймають адміністративно-управлінську посаду (10 %).

За стажем роботи у ЗВО, основна частина респондентів (76 %) має стаж роботи більше 10 років, майже 15 % — стаж від 6 до 10 років, 9 % — менше 5 років.

Для визначення актуальних потреб у розвитку професійної компетентності академічного персоналу була обрана модель компетентностей, представлена у професійному стандарті на групу професій “Викладачі закладів вищої освіти”, затвердженому наказом Мінекономіки від 23.03.2021 № 610. Для більшої наочності та змістовності при опрацюванні матеріалів опитування, деякі схожі за змістом компетентності були об’єднані у пари.

Результати самоаналізу академічного персоналу переміщених ЗВО потреб у розвитку професійних компетентностей (*hard skills*) представлені на рис. 2.

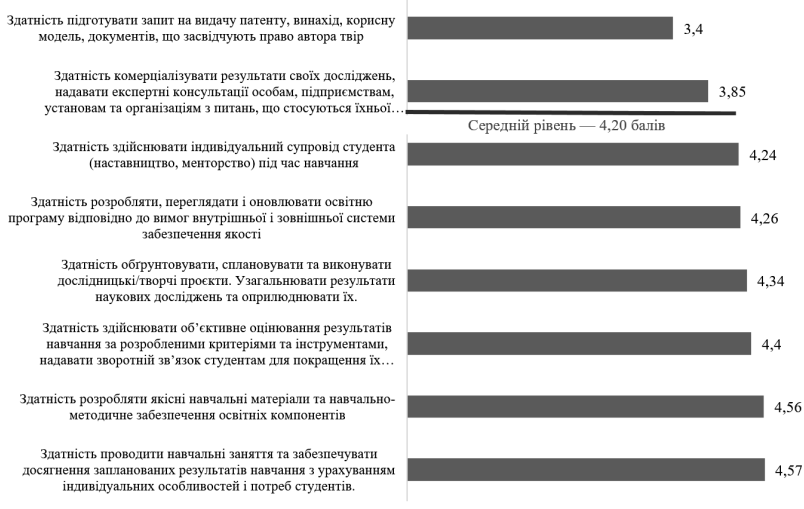


Рис. 2. Результати самооцінювання рівня розвитку професійних компетентностей (*hard skills*) у викладачів переміщених ЗВО, бали (за 5-бальною шкалою)

Як видно з результатів самооцінювання розвитку *hard skills*, найбільш розвиненими респонденти вважають власні професійні компетентності, пов’язані з викладанням, найменш розвиненими — науково-дослідницькі компетентності, особливо — пов’язані з оформленням документів, що засвідчують винахід та авторські права (3,4 бали за 5-бальною шкалою) та здатності комерціалізувати результати своїх досліджень, зокрема надавати експертні консультації представникам реального сектору економіки (3,85 балів за 5 бальною шкалою).

У відповідь на відкрите питання анкети про те, якими ще, на думку респондента, професійними компетентностями (*hard skills*) має володіти НПП, були отримані такі відповіді:

- прагнення до постійного саморозвитку, здатність оновлювати зміст навчання відповідно до досягнень науки, технологій, практики, використовувати сучасні освітні тренди — 11 згадувань;
- здатність цікаво та доступно представити навчальний матеріал студентам, заохочуючи до подальшої самостійної і творчої роботи, зацікавлювати своєю дисципліною — 10 згадувань;
- глибокі професійні знання, наявність практичного досвіду або професійна діяльність в сфері фахових дисциплін, які викладаються — 7 згадувань;
- знання / вільне володіння іноземною мовою — 6 згадувань;
- навички володіння різноманітними сучасними онлайн-сервісами та цифровими інструментами для комунікації навчання, оцінювання та проведення наукових досліджень — 4 згадування.

Серед одиночних відповідей зустрічається також “психологічна витривалість”, “вміння компоувати пакети завдань для студентів однієї групи зі значним дисбалансом рівня знань”, “вміти користуватись технологіями ІІІ та використовувати його у професійній діяльності”.

У відповідь на питання про актуальність розвитку загальних компетентностей (*soft skills*) були отримані наступні узагальнені оцінки (рис.3).

Як видно з отриманих результатів, найбільш актуальними для розвитку, на думку викладачів переміщених ЗВО, є навички використання інформаційних та комунікаційних технологій в професійній діяльності (4,66 балів); здатність до адаптації та дій в новій ситуації, вміння швидко пристосовуватися до нових викликів і мінливої дійсності, емоційна стійкість та стресостійкість (4,59 балів); здатність до професійного та особистісного розвитку, здатність застосовувати кращі викладацькі практики та результати наукових досліджень у професійній діяльності (4,59 балів); здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел (4,58); знання та розуміння предметної області (4,56).

Найменше викладачі потребують розвитку здатності проявляти волюві зусилля для подолання бар’єрів у реалізації мети, готовність до



прийняття рішень та дій, уміння знаходити нові нешаблонні рішення й засоби їх здійснення, що логічно пояснюється постійними викликами як до громадян України в цілому, так і перманентним реформуванням сфери вищої освіти України, змінами у підходах до оцінювання якості вищої освіти та глобальними викликами.

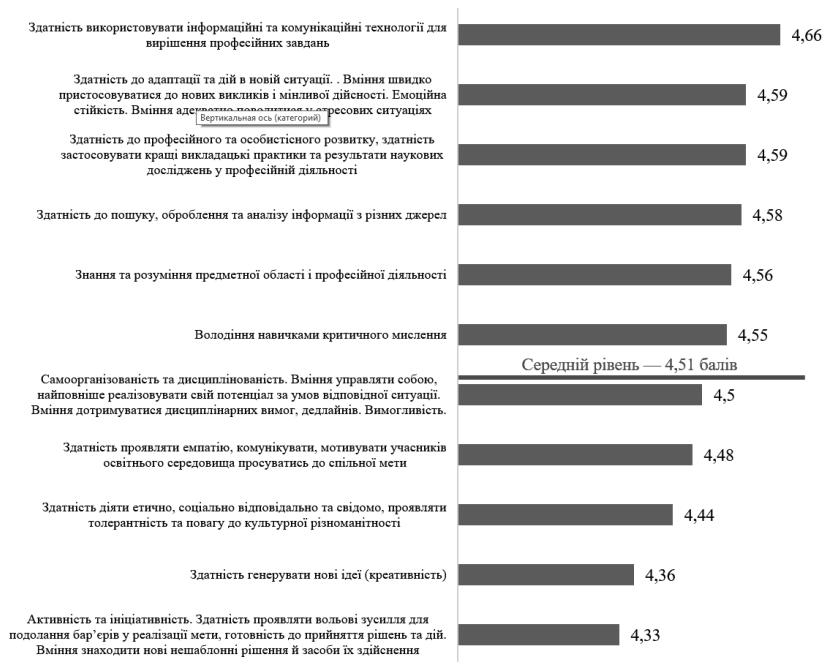


Рис. 3. Актуальність розвитку загальних компетентностей (soft skills), за самооцінкою викладачів переміщених ЗВО, за 5-ти бальною шкалою (де 1 — не актуально, 5 — дуже актуально)

У відповідь на відкрите питання: “Якими ще, на Вашу думку, загальними гнучкими компетентностями (soft skills) має володіти науково-педагогічний працівник?” найчастіше згадувались: “стресостійкість”, “здатність вибудовувати ефективну комунікацію зі здобувачами та колегами в умовах дистанційного навчання”, “навички командної взаємодії”, “емоційний інтелект та здатність бути толерантним і проявляти гнучкість в комунікації із студентами, які навчаються в складних умовах воєнного стану”, “постійний саморозвиток”.

Серед управлінських навичок, які потрібні академічному персоналу, найбільш актуальні для розвитку є навички лідерства, вміння ставити задачі, оперативно приймати рішення з питань їх реалізації (незалежно від складності), організовувати процес виконання робіт орієнтувати і ефективно мотивувати інших на досягнення поставлених цілей (4,23 бали за 5-бальною шкалою); навички управлінської комунікації, емоційний інтелект, управлінський вплив, ведення нарад, надання зворотного зв'язку співробітникам, навички формування та зміцнення команди — 4,27 балів.

Вільні відповіді на питання про актуальні управлінські навички академічного персоналу відповіді були досить різноманітними:

- “Уміння комунікувати із колективом”. “Поділяти з колегами радість успіху від результатів лідерської діяльності”. “Уміння надавати зворотній зв'язок”.
- “Емпатія. Терпіння. Неупередженість”. “Порозуміння та толерантність”. “Медіація”. “Психологія управління”. “Навички вирішення конфліктів та управління стресом”.
- “Вміння організовувати підлеглих і делегування повноважень”
- “Здатність до формування колективу однодумців, кожен з яких має особисту модель бачення життя”. “Вміння мотивувати себе та інших”
- “Бути лідером, інноватором, застосовувати креативні технології управління”. “Демократизм, європеїзм”. “Здатність виконувати нові ролі (тренер; коуч; ментор; тьютор; фасилітатор; едвайсер)”.
- “Навички кризового менеджменту”.

Найбільшими перешкодами для підвищення рівня професійної компетентності НПП, на думку викладачів переміщених ВПО, є психологічний стрес, дезадаптація у викладачів, невизначеність майбутнього (74,4 % згадувань), брак вільного часу, зумовлений необхідністю додатково заробляти на життя (70,2 % згадувань).

Приблизно половина відповідей про перешкоди підвищення професійної майстерності була пов'язана з матеріальними факторами: відсутністю фінансової підтримки проходження навчання за бажаною тематикою (у разі надання освітніх послуг на платній основі) — 55,4 % згадувань; відсутністю належних побутових умов для підвищення рівня

професійної компетентності — 47,1 % згадувань; відсутністю мотивації для підвищення рівня професійної компетентності через перспективи реформування сфери вищої освіти — 43,8 % згадувань.

Актуальною для 43,8 % опитаних викладачів перешкодою для підвищення професійної компетентності є недостатній рівень розвитку компетентностей з вільного володіння іноземною мовою.

У той же час, рідко згадуваними перешкодами підвищення професійної компетентності були причини недоступності інституційних можливостей (курсів у закладі вищої освіти / тренінгових програм тощо), інформації про можливості навчання та підвищення кваліфікації (рис. 4).



Рис. 4. Перешкоди підвищенню професійної компетентності викладачами переміщених ЗВО (респонденти могли обрати до 5 перешкод)

Серед інших причин, які є на заваді професійному розвитку викладача, не показаних на рис. 4, але наведених у полі для вільної відповіді до цього питання анкети, викладачі зазначали такі: відсутність чітких критеріїв відповідності НПП достатньому рівню професійної компетентності;

неадекватні та невчасні реформи вищої освіти; правова незахищеність НПП перед кадровими рішеннями адміністрації; брак часу через навчання власних дітей у дистанційному режимі.

Найбільш дієвими мотиваторами підвищення професійної майстерності (рис. 5) є, передусім, внутрішньо особистісні чинники: відчуття самоповаги та можливості розвиватись особистісно (85 відповідей, 70,2 % респондентів обрали цей чинник), відчуття соціальної відповідальності викладача перед студентами (69 згадувань, 57 % респондентів).



Рис. 5. Мотиваційні фактори підвищення рівня професійної компетентності викладачів переміщених ЗВО (респонденти могли обрати до 7 факторів)

Хоча і фактори зовнішнього стимулювання є значимими для майже половини опитаних викладачів переміщених ЗВО: зв'язок між рівнем професійної компетентності та рівнем оплати праці є стимулом для професійного розвитку для 47 % опитаних; включення критерія “підвищення професійного рівня” до числа показників системи внутрішнього

оцінювання викладачів (КРІ / рейтингування / щорічного оцінювання) є дієвим стимулом для 44,6 % респондентів, прагнення кар'єрного зростання та підвищення професійного статусу — для 41,3 % респондентів; наявність фінансової підтримки з боку ЗВО (повної або часткової оплати проходження навчання за бажаною тематикою) та/або фінансового стимулювання викладача та такий фактор “підвищення кваліфікації як умова продовження контракту” є актуальним для 40,5 % викладачів, наявність грантів на підвищення рівня професійної компетентності науково-педагогічних працівників — для 31,4 % респондентів.

Окремо слід відзначити, що для 49 респондентів (40,5 %) викладачів переміщених ЗВО професійне навчання стало ефективним засобом подолання наслідків психологічного стресу, стабілізації емоційного стану в умовах невизначеності майбутнього.

Цікавим виявився факт того, що висока конкуренція між викладачами не є тим спільним однозначним мотиватором чи демотиватором підвищення рівня професійної компетентності — як мотиватор його сприймає лише 15 % респондентів, а як демотиватор — 5 %. Це, ймовірно, пов'язано із ментальністю українських працівників, яким притаманна підтримка колег, співпраця, командна робота більше, ніж індивідуальні досягнення. Такий мотиваційний чинник, як вплив оточення (особлива культура інноваційного розвитку, приклад керівника, колег у закладі вищої освіти та / або у колективі) виявився удвічі дієвішим стимулом підвищення професійної компетентності викладачів, ніж фактор конкуренції.

У відповідь на питання про актуальні напрями підвищення рівня професійної компетентності були отримані наступні результати:

- іноземна мова — 22 відповіді;
- сучасні технології, ІТ, цифрові компетентності, штучний інтелект — 22 відповіді;
- академічна мобільність, стажування за кордоном — 11 відповідей;
- інноваційні технології в освіті, тренінгові технології, методика викладання, розробка дистанційних курсів, гейміфікація, застосування симуляторів у проведенні лабораторних робіт природничого циклу; способи підвищення зацікавленості здобувачів при викладенні лекційного матеріалу — 11 відповідей;

## МОТИВАЦІЯ АКАДЕМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТУ ...

- стажування, участь у проєктах з підприємствами — 8 відповідей;
- Soft skills, міжособистісні навички, робота в команді, бізнес-комунікації, техніки публічних виступів — 7 відповідей;
- здатність комерціалізувати результати своїх досліджень, здатність обґрунтовувати, планувати та виконувати дослідницькі проєкти — 6 відповідей;
- наука, конференції та можливість спілкування з колегами за сферою інтересів, проведення наукових форумів — 6 відповідей;
- емоційний інтелект, робота в умовах війни, психологія травми, ментальне здоров'я — 6 відповідей;
- управління проєктами — 4 відповіді;
- підготовка освітніх програм — 2 відповіді;
- створення безпечного та інклюзивного середовища, особливості інклюзивного навчання — 2 відповіді.

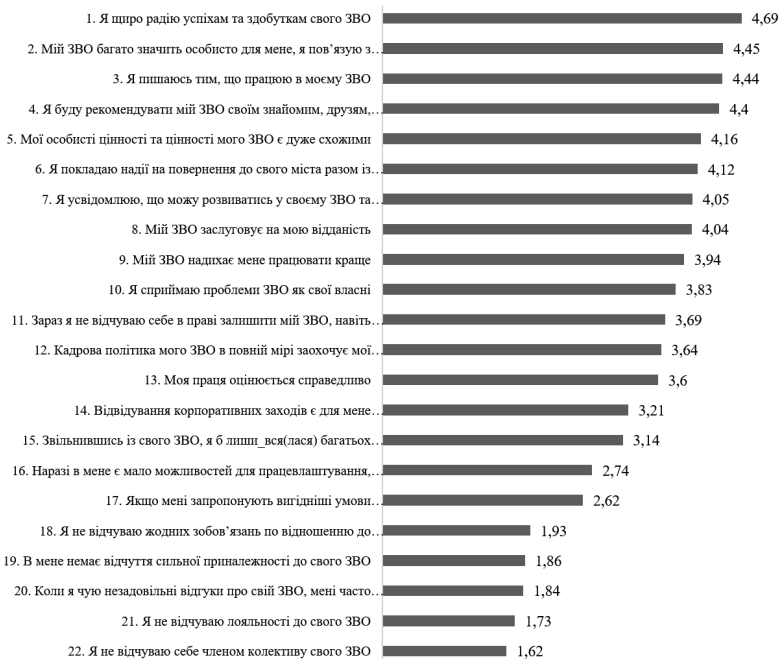


Рис. 6. Оцінювання рівня лояльності академічного персоналу переміщених ЗВО, за 5-бальною шкалою Лайкерта

Для визначення силу потенціалу корпоративної лояльності респондентам було запропоновано оцінити за шкалою Лайкерта згоду з твердженнями, які діагностують лояльність до роботодавця (ЗВО). Результати опитування представлені на рис. 6.

Як видно з результатів проведеного опитування (рис. 6), середній рівень корпоративної лояльності у ЗВО складає 3,96 балів. Однак, порівняно низьким є рівень кадрової закріпленості НПП (про це свідчать відповіді на твердження № 17 та № 11), потенціал лояльності та збереження людського капіталу переміщених ЗВО криється у міцній корпоративній культурі, сприятливому соціально-психологічному клімату та дружніх зв'язках в колективі, співпадінні цінностей співробітників та закладу вищої освіти. Потребує уваги керівництва ЗВО фактор справедливої оцінки праці НПП, що підтверджується й відповідями на останнє питання анкети.

Найчастішими причинами звільнення НПП з переміщених ЗВО є:

- переміщення/зміна місця проживання їх та їхніх родин у зв'язку із війною, яке унеможливило продовження роботи в ЗВО — 80,2 % відповідей;
- особисті причини (необхідність догляду за дітьми / батьками / хворими членами родини, тощо) — 73,6 % відповідей;
- житлові проблеми — 67,8 % відповідей (рис. 7).

Значимими причинами звільнення у переміщених ЗВО є також необхідність інтегруватися в ринок праці іншої країни / регіону (46,3 % згадувань), тривалий стрес, дезаптація у викладачів, невизначеність майбутнього (41,3 % згадувань), незадовільний рівень оплати праці (майже 40% згадувань).

Останні питання анкети включали діагностичні твердження опитувальника рівня залученості персоналу Gallup Q-12, що є найбільш ефективним інструментом вимірювання ключових елементів залученості співробітників у досягнення стратегічних цілей організації. Про високий рівень залученості свідчить перевищення 70% порогу частки позитивних відповідей на питання. Загалом 50 і більше відсотків — це задовільний результат, але є над чим працювати. Серйозно турбуватися варто, якщо рівень залученості менш як 50 %.

## МОТИВАЦІЯ АКАДЕМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТУ ...



Рис. 7. Найчастіші причини звільнення колег НПП з переміщених (з 24.02.2022 р.) ЗВО

За отриманими результатами рівень залученості НПП переміщених ЗВО становить 78 % (є високим рівнем), що свідчить про роботу викладачів з максимальною віддачею і є потужним потенціалом для виживання та розвитку переміщених ЗВО.

Найбільші значення отримали наступні чинники залученості персоналу:

- усвідомлення очікувань від співробітника, розуміння цілей роботи — 98,3 % позитивних відповідей;
- можливість самореалізуватись у щоденній роботі — 86,8 % ствердних відповідей;
- підтримка, врахування ідей від співробітників ЗВО — 86,8 % ствердних відповідей;
- усвідомлення важливості своєї роботи для досягнення місії та цілей ЗВО — 86,8 % ствердних відповідей (рис. 8).

Також достатньо високими є значення факторів, пов'язаних із інформаційним, матеріальним та технічним забезпеченням трудових процесів, фокус на якість роботи та наявність можливостей для навчання та розвитку (більше 80 % позитивних відповідей).



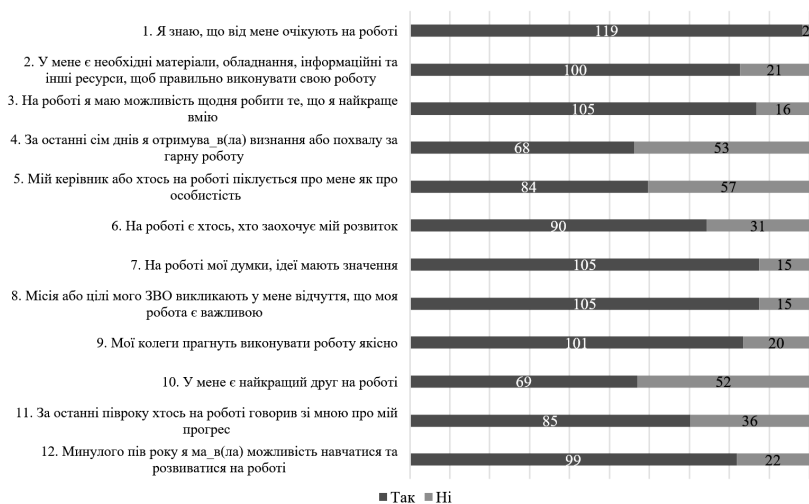


Рис. 8. Результати опитування рівня залученості НПП переміщених ЗВО за опитувальником Gallup Q12

Однак за окремими факторами залученості персоналу є певне недопрацювання менеджменту переміщених ЗВО:

- у наданні визнання або похвали за гарну роботу — лише 56,2 % позитивних відповідей;
- у створенні дружньої атмосфери на роботі — лише 57 % опитаних мають на роботі справжнього друга;
- у піклуванні про співробітників — 67,2 % позитивних відповідей.

Відповідно до результатів опитування, в умовах тривалого стресу, депривації, незадовільного рівня оплати праці НПП, саме надання позитивного зворотного зв'язку, похвали за гарну роботу, піклування про працівника як про особистість, регулярні зустрічі керівника з працівником у форматі 1:1, підтримка командного духу, особливо в умовах дистанційного / гібридного формату роботи є важливим чинником збереження та розвитку академічного потенціалу переміщених ЗВО.

### Висновки та рекомендації

Ідея проекту команди Стусівського університету є реальним кейсом, що можна поширювати для закладів вищої освіти України.

- У результаті реалізації мікропроєкту отримано такі основні висновки:
- академічний потенціал переміщених ЗВО є основною рушійною силою їх стратегічного розвитку та фінансової стійкості;
  - мотивація академічного потенціалу ґрунтується на внутрішній мотивованості НПП та адміністративного персоналу (самотивації до розвитку), що має підкріплюватись відповідними заходами кадрової політики ЗВО;
  - якість академічного персоналу ЗВО є надзвичайно динамічним показником, що обумовлено високою швидкістю змін у системі вищої освіти, перманентним станом її реформування, актуалізацією нових компетентностей НПП внаслідок цифровізації, зміни умов надання освітніх послуг та очікувань (вимог) різних груп стейкхолдерів;
  - конкурентоспроможність академічного потенціалу ЗВО визначається його спроможністю успішно вирішувати оперативні та стратегічні завдання у сфері освітньої, наукової та соціо-культурної діяльності закладу освіти й може бути виміряна через систему відповідних ключових показників ефективності НПП;
  - розвиток власного потенціалу (професійне навчання) визнається значною кількістю опитаних НПП переміщених ЗВО засобом подолання наслідків психологічного стресу, стабілізації емоційного стану в умовах невизначеності майбутнього.

Перспективи подальшої реалізації проєкту та рекомендації щодо запровадження його результатів в діяльність переміщених ЗВО України полягають у такому:

1. Імплементція в систему управління закладами освіти системи аудиту академічного потенціалу та його мотивованості до розвитку.

2. Запровадження у переміщених ЗВО моніторингу рівня залученості та лояльності співробітників.

3. Корегування кадрової політики переміщених ЗВО відповідно до результатів аудиту академічного персоналу та моніторингу його залученості (уточнення цілі та завдань кадрової політики, визначення пріоритетних її складових, розробка відповідної системи заходів задля досягнення/підтримки оптимальних характеристик академічного потенціалу тощо).

4. Розробка та запровадження в ЗВО унікальних внутрішньокорпоративних моделей розвитку академічного потенціалу з урахуванням сучасних викликів, запитів до розвитку самих співробітників закладу та специфіки завдань, що стоять перед ЗВО.

5. Поєднання при плануванні індивідуальних траєкторій розвитку НПП заходів щодо зміцнення hard-skills та розвитку нових soft-skills.

6. Запровадження в ЗВО assessment-центрів, однією з функцій яких буде оцінювання рівня компетентності академічного персоналу та виявлення “точок” професійного зростання на основі розвитку нових, затребуваних компетентностей.

Підвищена увага ЗВО до академічного потенціалу сприятиме зміцненню даного потенціалу та його спрямуванню на стратегічний розвиток через вмотивованість співробітників. При цьому, у сучасних умовах не може бути універсальних “рецептів” однаково ефективних у різних переміщених ЗВО, проте напрацювання власних підходів до формування, збереження та розвитку академічного потенціалу ЗВО на основі кейсів, що вже довели свою ефективність може бути дієвим та перспективним управлінським рішенням.

### *Література*

1. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Ministerial Conference in Yerevan, 14-15 May 2015.
2. Теоретичні основи і механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану : монографія / Ю. Скиба, О. Жабенко, О. Отич, Г. Чорнойван, О. Ярошенко; за ред. Ю. Скиби. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. 99 с.
3. Розвиток інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства: колективна монографія / Авторський колектив: Є. Балджи, І. Драч, С. Калашнікова, О. Коваленко, С. Курбатов, Н. Невмержицька, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. 205 с.

4. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти // Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 15–20.
5. Tumová D., Blašková M. The influence of supporting university employees' motivation and creativity on the educational institutions' success and the development of society // Public Security and Public Order. 2021. No 26. P.250–263.
6. Stachowska S., Czaplicka-Kozłowska I. Motivating employees of the higher education instituton: case study of academic teachers // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2019. Volume 41. No. 4. P. 589–599.
7. Kuchava M., Buchashvili G. Staff Motivation in Private and Public Higher Educational Institutions (Case of International Black Sea University, Sokhumi State University and Akaki Tsereteli State University) // Journal of Education & Social Policy. 2016. Volume 3, No. 4. P. 92–100.
8. Chatterjee N., Asha Bhatia. Assessment centres- Platform for Building leadership readiness // Proceedings of the 7th North American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Orlando, Florida, USA, June 12-14, 2022. URL: <https://ieomsociety.org/proceedings/2022orlando/526.pdf> (дата звернення: 1.06.2024)
9. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація // Економіка та управління підприємством. Випуск 7. 2018. С. 308–313.
10. Нагорняк Т. Л. Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик // Економіка і організація управління. Випуск 4. 2020. С. 187–197.

*Литвин М. В., Касян С. Я.*

## ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ ДЛЯ НАУКОМІСТКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

### *Анотація*

*Проект HIVE “HEI Innovation for Knowledge Intensive Entrepreneurship” має на меті зміцнення інноваційного та підприємницького потенціалу у ЗВО шляхом створення мереж та обміну найкращими практиками, вдосконалення інноваційних екосистем комерціалізації в науково-дослідних установах та ЗВО. Проект впливає на підприємців, допомагаючи їм розвивати свої інноваційні підприємства; ЗВО — поширення посібників та проведення онлайн тренінгів; студентів, шляхом надання кращої підприємницької освіти та підтримки їхніх проєктів; співробітників ЗВО — надаючи їм можливість відкривати для себе інноваційні проєкти та створювати власні; науковців — надання їм знань про комерціалізацію, інновації, підприємництво та практичних посібників.*

*Ключові слова: інновації, підприємництво, Програма ЄС Горизонт Європа, інноваційний потенціал ЗВО.*

### *Abstract*

*HIVE project “HEI Innovation for Knowledge Intensive Entrepreneurship” aims to strengthen innovation and entrepreneurial capacity in its higher education institutions by networking and exchanging the best practices identified, improving the commercialization innovation ecosystems in the research institutions and higher education institutions. The project will impact entrepreneurs, helping them develop their innovative ventures; HEIs, disseminating guides and online training sessions; students — providing better entrepreneurial education and supporting their projects; staff of the HEIs, allowing them to discover innovative projects and create their own; academics, bringing them knowledge on commercialization, innovation, entrepreneurship, and hands-on guides.*

*Key words: Innovations, Entrepreneurship, EU Horizon Europe Programme, Innovation potential of HEI.*

### **Проблематика мікропроєкту**

В умовах стрімкого поширення технологічних, організаційних та маркетингових інновацій доцільним є удосконалення знань, навиків та компетентностей персоналу підприємств, здобувачів вищої освіти,

викладачів закладів вищої освіти (ЗВО), науковців у сфері сучасного підприємництва. У зв'язку з цим реалізований проєкт спрямований на розробку сучасної тренінгової навчальної програми з підприємництва англійською у щільній співпраці з провідними вишами ЄС та набору учасників, проведенню занять з опанування методичного матеріалу за навчальними модулями у ЗВО — учасниках проєкту HIVE “HEI Innovation for Knowledge Intensive Entrepreneurship”.

Запровадження провідних освітньо-методичних підходів щодо викладання й розуміння інноваційного підприємництва, зокрема створення, масштабування та міжнародного маркетингового просування високотехнологічних стартап-проєктів зумовлює непересічне значення цього проєкту для вищої освіти України. Участь освітян і науковців вишів України у міжнародному проєкті HIVE “HEI Innovation for Knowledge Intensive Entrepreneurship” дає змогу посилити сприйняття й формування культури підприємництва та екосистеми генерування інновацій, стартапів.

### ***Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

Фахівці справедливо підкреслюють, що сучасні тренди українського та європейського освітнього простору зумовлюються не лише зміною підходів до позиціонування освітніх продуктів на цільових ринках, але й тенденціями відповідного нормативно-правового забезпечення України, ЄС та світу. Зокрема, у Стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG 2015) / Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015) слушно наголошується про прагнення до методологічного удосконалення якості вищої освіти з урахуванням специфіки впливу факторів освітньо-наукового середовища. Це, дійсно, дає змогу сформувати високий рівень прозорості та довірливої комунікаційної взаємодії в сучасному освітньому просторі, де широко застосовуються інноваційні технології навчання [1, с. 8].

В аналізованому документі ESG 2015 зазначається про необхідність системного впровадження інновацій, сучасних досліджень та врядування в освітні процеси [1, с. 8]. На наш погляд, основні змістові

засади міжнародного проекту HIVE “HEI Innovation for Knowledge Intensive Entrepreneurship” сприяють досягненню конкурентних переваг ЗВО України на базі стрімкого впровадження інноваційних технологій, навчання підприємництва та масштабування й просування стартапів, що є у площині концепції ESG 2015.

### *Аналіз теорії і практики з розв’язання цієї проблеми*

Марек Квіек досліджує розширення інтернаціоналізації у системі вищої освіти Польщі у межах єдиного освітньо-наукового простору ЄС. Він наголошує на доречності досягнення високої інтенсивності інтернаціоналізації наукових досліджень, підвищення ступеня відкритості польської освіти і науки за відповідного фінансового забезпечення [2, с. 192–193]. Ми вважаємо, що такий спектр прогресивних завдань у сфері інтернаціоналізації може бути успішно виконаний теж у проєкції на систему вищої освіти і науки України завдяки поширенню міжнародних освітньо-наукових програм у сфері підприємництва й інновацій. Власне, такою програмою і є HIVE “HEI Innovation for Knowledge Intensive Entrepreneurship”.

Фахівець досліджує особливості та рівень інтернаціоналізації співпрацівників вишів Польщі, на основі застосування європейських методик кількісного та порівняльного оцінювання, охоплюючи репрезентативну вибірку з 9000 респондентів. Цікавою та перспективною є методика визначення рівня інтернаціоналізації за певними системами вищої освіти на базі формування агрегованого показника. Такий показник формується з низки змінних, зокрема, таких як: масштаб публікацій праць іноземною мовою, участь у програмах міжнародного співробітництва, публікування здобутків за кордоном, залучення до публікацій та наукових досліджень іноземних фахівців [2, с. 193-197]. На наш погляд, спектр програм, проєктів ЄС, зокрема презентована програма HIVE — HEI Innovation for Knowledge Intensive Entrepreneurship, Horizon 2021-2027 — сприяють успішному поширенню провідних європейських методик, дидактичних підходів у сфері викладання курсів, пов’язаних з дифузиею інновацій, підприємництвом, створенням, масштабуванням та просування високотехнологічних стартап-проєктів.

***Мета і завдання проєкту, використані методи***

HIVE “Higher Education Institutions Innovation for Knowledge Intensive Entrepreneurship” (HIVE “Інновації ЗВО для підтримки розвитку підприємництва”) — проєкт за підтримки Європейського інституту інновацій і технологій Європейського Союзу (EIT) Програми ЄС Горизонт Європа 2021-2027 (напряма EIT Health), термін реалізації проєкту з 01.01.2023 р. по 30.06.2024 р.

Консорціум проєкту HIVE складається з десяти ЗВО та двох асоційованих партнерів:

- University of Latvia (UL, Latvia, lead partner)
- University of Coimbra (UC, Portugal)
- Czech University of Life Sciences Prague (CZU, Czech Republic)
- TED (Turkish Education Association) University (TEDU, Türkiye)
- Wiener Neustadt University of Applied Sciences (FHWN, Austria)
- Riga Stradins University (RSU, Latvia)
- ESSEC Business School (ESSEC, France)
- Bukovinian State Medical University (BSMU, Ukraine)
- Dnipro University of Technology (DniproTech, Ukraine)
- Ivan Franko National University of Lviv (IFNUL, Ukraine)
- Bulgarian Chamber of Commerce and Industry (BCCI, Bulgaria)
- Coursera (USA / UK, associated partner) [3].

Проєкт HIVE “HEI Innovation for Knowledge Intensive Entrepreneurship” має на меті зміцнення інноваційного та підприємницького потенціалу у ЗВО шляхом створення мереж та обміну найкращими практиками, вдосконалення інноваційних екосистем комерціалізації в науково-дослідних установах та ЗВО. Концептуальне ставлення ЄС до ролі ЗВО у сфері досліджень та інновацій включає необхідність розвитку та адаптації для досягнення їхньої основної місії, яка полягає в тому, щоб навчити студентів бути успішними в складному і взаємопов’язаному світі, який стикається зі швидкими технологічними, культурними, економічними та демографічними змінами [4].

Проєкт впливає на:

- Підприємців — допомагаючи їм розвивати свої інноваційні підприємства;



- ЗВО — поширення посібників та проведення онлайн тренінгів;
- Студентів — шляхом надання кращої підприємницької освіти та підтримки їхніх проєктів;
- Співробітників ЗВО — надаючи їм можливість відкривати для себе інноваційні проєкти та створювати власні;
- Науковців — надання їм знань про комерціалізацію, інновації, підприємництво та практичних посібників [5].

Основними завданнями проєкту є:

- впровадження Плану дій з інноваційного бачення та інституційні зміни;
- створення мережі та налагодження стійких внутрішніх та зовнішніх зв'язків;
- створення структури та механізмів для просування інновацій та досліджень на ринок;
- вдосконалення підприємницької освіти на системному рівні [4].

У презентованому проєкті використовуються такі методи, як: фасилітація від тренерів, менторські сесії, нетворкінг, брейнштормінг під час генерування ідей у сфері інноваційного підприємництва, діалогове спілкування, узагальнення, індукція та дедукція у ході самостійного вивчення навчальних методичних матеріалів англійською, розташованих на технологічній платформі тренінгової програми “Entrepreneurship: Turning Ideas Into Business”.

### ***Етапи реалізації мікропроєкту***

Етапами реалізації проєкту HIVE “HEI Innovation for Knowledge Intensive Entrepreneurship” команди НТУ “Дніпровська політехніка” є:

- РП 1 — Впровадження IVAR та інституційні зміни [6]. Статус ключових показників ефективності HIVE на 2023-2024 рр. План дій з інтеграції мережі [7].
- РП 2 — Створення мережі та налагодження стійких внутрішньо- та міжмережових зв'язків. Встановлення нових та вдосконалення характеру, змісту та типу співпраці із зовнішніми партнерами, включаючи бізнес, регіональні органи влади, науково-дослідні організації, державні органи. Підготовлено розділ до “Посібника з належної

практики розвитку мережі та обміну знаннями в країнах та установах Консорціуму” [8]. Підписано партнерські угоди з Українським фондом стартапів, Українським національним офісом інтелектуальної власності та інновацій, ВГО “Інноваційний університет”, ВГО “Джуніор Ачівмент Україна” [9]. Усім ЗВО-партнерам HIVE було запропоновано надати контакти 2–3 стартапів та спін-оффів зі своїх інкубаційних/акселераційних програм. Підготовлено План дій з мережевої інтеграції.

- РП 3 — Створення структури та механізмів для стимулювання інновацій для бізнесу, стартапів та виведення досліджень на ринок [10]. Проведення HIVE Startup School [11] спільно з партнерами Буковинським державним медичним університетом, Львівським національним університетом імені Івана Франка, Українським фондом стартапів, Sigma Software Group та Sigma Software — Unicorn Labs. Захід відбувся на базі НТУ “Дніпровська політехніка” та офісі Sigma Software (м. Дніпро, Україна). Підготовка сертифікатів для учасників, спікерів та партнерів HIVE Startup School. Підтримка стартапів студентів НТУ “Дніпровська політехніка” в рамках реалізації проекту. Створення концепції стартап-проекту [5].
- РП 4 — Системне вдосконалення підприємницької освіти. Організація 1-го, 2-го та 3-го випусків тренінгової програми “Entrepreneurship: Turning Ideas Into Business” [12] англійською мовою на платформі Moodle University of Coimbra. Проведення менторських сесій. Урочисте вручення сертифікатів учасників програми креативного навчання [13].
- РП 5 — Управління проектом. Моніторинг реалізації проекту та забезпечення якості. Організація проектних зустрічей. Досягнення запланованих проектних KPI.

Команда проекту від НТУ “Дніпровська політехніка” включає: Литвин М. В. (координатор проекту), Касяна С. Я., Колісник Л. О., Булану Т. М., Трегуба М. В. та ін.

Основним результатом проекту є тренінгова програма “Entrepreneurship: Turning Ideas Into Business”, яка була розроблена 10 Університетами-партнерами HIVE Project за підтримки Європейського Інституту Інновацій та Технологій (EIT — European Institute of Innovation and Technology) за координації Університету Латвії. З січня по вересень

2023 року команда, що складалася з понад 30 співробітників (академічного та неакадемічного персоналу) з 10 ЗВО, співпрацювала над створенням тренінгової навчальної онлайн-програми. Після дев'яти місяців 2023 р. спільної роботи було розроблено тренінгову онлайн-програму для самостійного проходження курсу, включаючи зміст кожного модуля, вправи та кілька відеороликів.

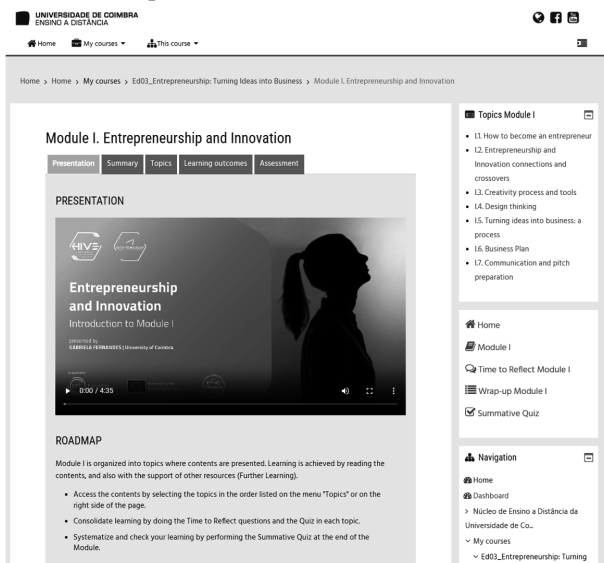


Рис. 1. Moodle platform — Module I

Джерело: розробка авторів статті

Метою тренінгової програми є створення інклюзивної навчальної програми, яка підходить для всієї академічної спільноти (студентів, академічного та неакадемічного персоналу) та в майбутньому може бути інтегрована в навчальні програми (бакалаврський та магістерський рівні) ЗВО-партнерів HIVE [14]. Тренінгова програма включає три основні модулі: Module 1. Entrepreneurship and innovation, Module 2. Transforming an idea into a Business, Module 3. Creating a Startup та три додаткові модулі: IT and Digitalization Basics for Young Entrepreneurs Module, Social Entrepreneurship and Social Innovation Module, Innovation and Entrepreneurship in Healthcare Module (див. рис. 1).

Окрім цього, тренінгова програма включає схему менторства, яка дозволяє учасникам розробити потенційну бізнес-ідею та надалі розвивати концепції, набуті під час навчання. Кожен учасник курсу має можливість подати бізнес-ідею через платформу Moodle University of Coimbra, де наразі доступна тренінгова навчальна програма англійською мовою. Це відображає відкритість, інноваційність та інтерактивність означеного європейського навчального курсу.

University of Coimbra відповідає за реалізацію тренінгової програми на платформі Moodle, інформує партнерів про модулі, успішно завершені учасниками, зареєстрованими відповідними партнерами, і кожен партнер видає сертифікати з переліком завершених модулів зазначеним учасникам. Сертифікати були видані наприкінці першого (2023 р.), другого (2024 р.) та третього (2024 р.) випуску програми (див. табл. 1). Від НТУ “Дніпровська політехніка” у першому випуску тренінгової програми “Entrepreneurship: Turning Ideas Into Business” у 2023 році було 68 учасників, з яких 47 студентів та аспірантів, 18 представників академічного персоналу, 3 — неакадемічного персоналу. Всього від НТУ “Дніпровська політехніка” протягом трьох випусків тренінгової онлайн програми (2023-2024 рр.) було 192 учасників, з яких 122 студента та аспіранта, 59 представників академічного персоналу та 11 неакадемічного персоналу.

Таблиця 1

**Учасники Тренінгової програми “Entrepreneurship: Turning Ideas Into Business” від НТУ “Дніпровська політехніка”**

	Учасники НТУ “ДП”	Студенти та аспіранти	Академічний персонал	Неакадемічний персонал
<b>1 випуск</b>	68	47	18	3
<b>2 випуск</b>	62	37	24	1
<b>3 випуск</b>	62	38	17	7
<b>Всього</b>	192	122	59	11

*Джерело: розробка авторів статті*

Відмітимо, що з 26 по 28 вересня 2023 року відбулася NIVE Startup School на базі НТУ “Дніпровська політехніка”, під час якої була презентована тренінгова онлайн програма. Під час відкриття заходу команда провідних українських університетів, які співпрацюють в рамках міжнародного проекту NIVE “Інновації ЗВО для підтримки розвитку підприємництва”

разом із представниками Sigma Software Group та Українського фонду стартапів розповіли про нові можливості для креативних та підприємливих особистостей, які хочуть започаткувати власний бізнес або працювати у сфері інновацій, цифрового маркетингу та підприємництва. Крім того, учасники триденної інтенсивної школи взяли участь у воркшопах з цифрових навичок, стартапів, підприємництва та маркетингу.

Упродовж 2023–2024 рр. тренінгова програма включала схему менторства — підтримку у вигляді менторської програми “Startup Sprint – DniproTech”, яка дозволяла учасникам розробити потенційну бізнес-ідею та надалі розвивати концепції, набуті під час навчання. Менторами програми були, зокрема, засновник Green Future [15] — Віктор Шуленко; досвідчений стартапер та CEO Periodix.net [16] — Данило Ясинський; менторка Анна Панова, яка поділилася своїм шляхом до Arizona State University GIST Net та участю в CES. Менторська програма надала практичний досвід та необхідні інструменти для успішного старту бізнесу. Учасники отримали можливість не лише вивчити процес створення нового підприємства, але й розвивати навички міждисциплінарної співпраці, творчого мислення та прийняття рішень в умовах обмеженого часу.

Маркетингове просування основних здобутків мікропроєкту полягає в інтегрованому застосуванні усіх складових комплексу маркетингових та соціальних комунікацій у ході комунікаційної взаємодії з основними цільовими аудиторіями. Комунікаційна політика базується на розробленому NIVE brand book, у якому комплексно окреслюються складові Brand design [17]. Зокрема, у NIVE brand book описуються: Main logo, Secondary logo, акцентовано на використанні лого у різних кольорах фону, графічних елементів. Позначається, що палітра кольорів включає послідовність від помаранчевого до кольору прапора ЄС. Пропонується у публікаціях застосування шрифту Titillium. Наголошується на вдалому використанні фото з івентів, робочого середовища, операцій, соціальних взаємодій. EIT NEI Initiative — Branding Guidelines for Projects [17].

Відповідальний за організацію маркетингової комунікаційної політики команди NIVE #dniprotech Сергій Касян на засадах омніканальності формує складові комунікаційної взаємодії, що віддзеркалюють застосування сучасних каналів та інструментів у глобальних соціальних

## ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ ...

мережах Фейсбук, Лінкедін, Інстаграм, сайті Університету та вишів-партнерів. Створене вільне комунікаційне поле для особистих публікацій комунікаційного характеру з боку кожного учасника команди HIVE #dniprotech. Публікації перебувають у площині рекомендацій брендбуку проєкту HIVE, зокрема використовуються такі хештеги: Команда HIVE #dniprotech #innovation #Internationalization #HIVestartupschool #Entrepreneurship #HorizonEurope #PeriodixnetStartUp — підкреслюємо партнерів та менторів, #SustainableDevelopmentgoals — означаємо відповідність цілям сталого розвитку.

Як позитивний приклад вдалих тактичних маркетингових комунікацій пропонуємо розглянути пост у соціальній мережі Фейсбук, присвячений менторській зустрічі програми “Startup Sprint - DniproTech”:



Рис. 2. Пост у Фейсбук та Лінкедін про менторську зустріч програми “Startup Sprint - DniproTech” з CEO Periodix.net Данилом Ясинським

Джерело: розробка авторів статті

### **Висновки та рекомендації**

Завдяки участі у проєкті НТУ “Дніпровська політехніка” мала можливість долучитися до розробки інноваційного плану дій для забезпечення трансферу технологій та експертних знань у ЗВО, а також провадити для студентів, аспірантів, викладачів, співробітників тренінгову програму “Entrepreneurship: Turning Ideas Into Business” щодо інновацій, стартапів

і підприємництва з використанням кращих практик Університетів-партнерів HIVE Project з Латвії, Португалії, Франції, Австрії, Чехії, Туреччини, Болгарії, України. Основними результатами проекту є: системне вдосконалення підприємницької освіти і програм підприємницького навчання для студентів та співробітників Університету, розповсюдження тренінгової онлайн-програми; підтримка стартапів студентів; передача знань про комерціалізацію, інновації та підприємництво; удосконалення інноваційної інфраструктури університету, створення інноваційної мережі та встановлення стійких внутрішніх та зовнішніх зв'язків.

Проект HIVE “HEI Innovation for Knowledge Intensive Entrepreneurship” завдяки вдалому позиціонуванню створених освітніх послуг, активній комунікаційній політиці сприяє успішному просуванню корпоративних брендів ЗВО-учасників, збільшенню інституційних ефектів від інноваційних екосистем, що дозволяє охопити потоками маркетингових інноваційних цінностей більшу кількість сучасних освітян і науковців.

### *Література*

1. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). К. : ТОВ “ІЦС”, 2015. 32 с. / Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). К.: CS Ltd., 2015. 32 p. URL: [https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines\\_for\\_qa\\_in\\_the\\_ehea\\_2015.pdf](https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf) (дата звернення: 02.05.2024)
2. Квієк М. Університет в епоху перемін: інституції і академічні кадри в умовах зростаючої конкуренції. Пер. з польської Р. Скакун; Наукова редакція та післямова Т. Фініков. Київ: Таксон, 2018. 474 с.
3. Офіційний сайт проекту HIVE “HEI INNOVATION FOR KNOWLEDGE INTENSIVE ENTREPRENEURSHIP”. URL: <https://www.hiveproject.eu/> (дата звернення: 01.05.2024)
4. Проект НТУ “Дніпровська політехніка” HIVE “ІННОВАЦІЇ ЗВО ДЛЯ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА”. URL: <https://projects.nmu.org.ua/ua/Horizon%20Europe/HIVE/HIVE.php> (дата звернення: 01.05.2024)
5. Project Dnipro University of Technology — HIVE “HEI INNOVATION FOR KNOWLEDGE INTENSIVE ENTREPRENEURSHIP”. URL: <https://>

- projects.nmu.org.ua/en/Horizon%20Europe/HIVE/HIVE.php (дата звернення: 01.05.2024)
6. The HIVE Project Presents the Preliminary Results for 2023 to the Steering Committee. URL: <https://www.hiveproject.eu/news/news/news-item/t/82185/> (дата звернення: 02.05.2024)
  7. Dnipro University of Technology, Ukraine, joins the HIVE project. URL: <https://www.hiveproject.eu/news/news/news-item/t/78713/> (дата звернення: 02.05.2024)
  8. HIVE project's "Handbook of good practices for network development and knowledge exchange" successfully delivered. URL: <https://www.hiveproject.eu/news/news/news-item/t/78720/> (дата звернення: 02.05.2024)
  9. HIVE project partners expanding their networking activities to strengthen entrepreneurship capacities. URL: <https://www.hiveproject.eu/news/news/news-item/t/84236/> (дата звернення: 02.05.2024)
  10. Looking for synergies - the HIVE consortium meets the supported startups at an online get-together. URL: <https://www.hiveproject.eu/news/news/news-item/t/82182/> (дата звернення: 02.05.2024)
  11. HIVE Startup School Opened at Dnipro University of Technology, Ukraine. URL: <https://www.hiveproject.eu/news/news/news-item/t/82053/> (дата звернення: 02.05.2024)
  12. HIVE consortium designs new online training programme "Entrepreneurship: Turning Ideas into Business". URL: <https://www.hiveproject.eu/news/news/news-item/t/79788/> (дата звернення: 02.05.2024)
  13. Registration for Second Edition of "Entrepreneurship: Turning Ideas Into Business" is Open till 26 February. URL: <https://www.hiveproject.eu/news/news/news-item/t/82962/> (дата звернення: 03.05.2024)
  14. Ackerler E., Antofichuk T., Bairrada C. et al. New Training modules, teaching materials and updated mentoring scheme for students, academic and non-academic staff, DEL13 of the EIT project HIVE. — 2023.
  15. GREEN FUTURE. URL: <https://greenfuture.com.ua/> (дата звернення: 04.05.2024)
  16. Periodix: LinkedIn AI sales generating tool. 1st auto sales assistant software. URL: <https://periodix.net/> (дата звернення: 04.05.2024)
  17. HIVE brand book. October 2022. EIT HEI Initiative Innovation Capacity. Building for Higher Education. 39 p.



РОЗДІЛ 2

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ НАУКОВЦІВ  
ЯК БАЗИС ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ВІТЧИЗНЯНОЇ ВИЩОЇ ШКОЛИ**



**Авишеньок Н. М., Гловюк І. В., Колісник Л. О., Музиченко Г. В.,  
Осмоловська А. О., Садова У. Я., Яцишин А. В.**

**РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ “СТУДІЇ ІННОВАЦІЙНОГО  
НАУКОВОГО КЕРІВНИЦТВА”**

*Анотація*

*У публікації описано актуальність та основні етапи реалізації проєкту “Студії інноваційного наукового керівництва”. Проаналізовано зарубіжний та український досвід щодо різних аспектів підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії (аспірантів) та підвищення кваліфікації наукових керівників. Зроблено висновки про те, що в Україні відсутня цілісна система підвищення кваліфікації для наукових керівників майбутніх докторів філософії (PhD); кількість освітньо-наукових заходів, які відбуваються, не є достатньою і є несистематичною і проводяться лише деякими закладами вищої освіти та науковими установами. Важливою є імплементація зарубіжного досвіду і міжнародних підходів до підвищення кваліфікації наукових керівників майбутніх докторів філософії, що сприятиме підвищенню якості дисертаційних робіт та популяризації науки.*

*Ключові слова: інноваційний науковий керівник, майбутні доктори філософії (PhD), підготовка здобувачів ступеня доктора філософії (аспірантів), підвищення кваліфікації, освіта впродовж життя.*

*Abstract*

*The publication describes the relevance and main stages of implementing the “Workshop of innovative scientific supervisor of postgraduates students” project. The foreign and domestic experience regarding various aspects of preparing postgraduates and enhancing the qualifications of scientific supervisors is analysed. It is concluded that Ukraine lacks a comprehensive system for enhancing the qualifications of future PhD scientific supervisors, and the number of scientific events held by only a few universities or research institutions is insufficient and inconsistent. Additionally, the implementation of foreign experience and international approaches to enhancing the qualifications of future PhD scientific supervisors is important, as it contributes to improving the quality of dissertation research and popularizing science.*

*Key words: innovative scientific supervisor, PhD, training of graduate students, professional development, lifelong education.*

### ***Проблематика мікропроєкту***

В Україні з 2016 року відбувається реформування підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії (PhD), зокрема, змінено вимоги до організації підготовки майбутніх докторів філософії. Проте, підвищення кваліфікації наукових керівників майбутніх PhD цілеспрямовано та централізовано не забезпечується.

Окреслимо кілька ключових факторів, що підтверджують актуальність та потребу організації цілеспрямованої діяльності щодо підвищення кваліфікації наукових керівників аспірантів. По-перше, відбулась зміна поколінь аспірантів та наукових керівників, що є принципово важливим моментом в системі управління підготовкою наукових кадрів. По-друге, відповідно, з'явилася потреба переосмислення суті взаємовідносин між аспірантами та науковими керівниками. По-третє, з'явилися нові технологічні можливості доступу до інформації і ресурсів, їх обробки, щ змінює підходи до моделей поведінки у взаємовідносинах науковий керівник-аспірант. По-четверте, виникли різні форми фінансування наукової діяльності. Відповідно, з'явилися нові інструменти вирішення проблем фінансового забезпечення наукових досліджень, серед яких важливе місце посідає грантова діяльність.

Усі ці фактори є викликом як для систем підготовки здобувачів вищої освіти доктора філософії, так і для самих наукових керівників, при тому, що деякі з них мають сталий досвід наукового керівництва за чинними раніше правилами, а інші — не мають жодного релевантного досвіду.

### ***Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

Цифрова трансформація суспільства призвела до постійних зміни у сучасному світі та вимагає вдосконалення і адаптації до нових умов, які продовжують змінюватись. Особливо це стосується наукової та освітньої галузей знань. Наразі Європейський Союз та Україна активно розвивають свої освітні системи та наукову діяльність, зокрема, підвищуючи якість освітнього процесу, постійно вдосконалюючи та оновлюючи освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки фахівців, розширюючи дослідницькі можливості тощо. Відповідно до сучасних реалій

та цифровізації всіх сфер суспільства, постали нові вимоги до рівня підготовки викладачів та наукових керівників майбутніх PhD, у відповідь на які необхідно постійно оновлювати свої знання та навички, розвивати власні компетентності та ін.

Таким чином, підвищення кваліфікації наукових керівників майбутніх PhD є стратегічним завданням, спрямованим на підтримку та розвиток наукового потенціалу країни. Водночас, підвищення кваліфікації наукових керівників майбутніх PhD є важливим етапом в їх професійному розвитку. Це дозволяє їм отримати нові навички щодо ефективного наукового керівництва, ознайомитися з кращими європейськими та українськими практиками, сучасними методиками та засобами для проведення наукових досліджень та впровадження їх у роботу аспірантами.

Інноваційний науковий керівник майбутніх PhD має вміти ефективно керувати науковими дослідженнями, проектами, надихати та мотивувати своїх аспірантів до досягнення високих результатів і успішного захисту дисертаційних робіт. Науковий керівник, який працює з майбутніми PhD, має унікальну можливість впливати на їхній професійний та академічний розвиток і має допомогти аспірантам у науковому зростанні та реалізації їх потенціалу.

В Україні підготовка майбутніх PhD та процедура присудження наукових ступенів регламентується низкою законодавчих і нормативних документів, а саме: Законом України “Про вищу освіту”; Законом України “Про наукову і науково-технічну діяльність”; Постановою Кабінету Міністрів України (№ 261 від 23 березня 2016 р., зі змінами та доповненнями) “Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)”; Постановою Кабінету Міністрів України (№ 44 від 12 січня 2022 р., зі змінами та доповненнями) “Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії”; Постановою Кабінету Міністрів України (№ 502 від 19 травня 2023 р.) “Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань підготовки та атестації здобувачів наукових ступенів”; Наказом Міністерство освіти і науки України (№

40 від 12.01.2017 р.) “Про затвердження Вимог до оформлення дисертації”. Також, заклади вищої освіти і наукові установи розробляють власні Положення для забезпечення підготовки майбутніх PhD через аспірантуру, а саме: про аспірантуру та докторантуру установи; про систему забезпечення якості вищої освіти в установі; про приймальну комісію; правилами прийому на навчання до аспірантури установи; про порядок відрахування, переривання навчання, поновлення і переведення здобувачів вищої освіти; про політику академічної доброчесності; про педагогічну (викладацьку) практику аспірантів; про порядок реалізації права на академічну мобільність учасників освітнього процесу; про визнання результатів навчання, отриманих у формальній, неформальній та інформальній освіті; про перезарахування навчальних дисциплін та визначення академічної різниці; про призначення академічних стипендій аспірантам і докторантам; про наукове керівництво та консультування здобувачами вищої освіти в установі та інше.

Отже, вважаємо, що підвищення кваліфікації наукових керівників майбутніх PhD є важливим елементом сучасної наукової та освітньої політики, що сприяє розвитку науки і освіти України, збільшенню кількості вчених, інтеграції до міжнародного науково-освітнього простору.

### ***Аналіз теорії і практики з розв’язання цієї проблеми***

Здійснивши аналіз наукової літератури визначено, що окремі аспекти підготовки аспірантів розглядали (Ануфрієва О. Л., Базелюк Н. В., Бірюкова М. В., Гловюк І. В., Коваль Т. І., Колісник Л. О., Коломієць С. С., Луговий В. І., Регейло І. Ю., Сисоєва С.О., Таланова Ж. В. та представлено у роботах [1–2]; питання застосування цифрових технологій у підготовці аспірантів і докторантів досліджували (Гаврілова Л. Г., Спирін О. М., Лещенко М. П., Носенко Ю. Г., Топольник Я. В., Одуд О. А., Яцишин А. В. та представлено у публікаціях [3-12].

У колективному дослідженні [5], в межах якого було проведено опитування серед майбутніх PhD, описано особливості використання майбутніми PhD онлайн-інструментів. Також встановлено, що “...рівень використання онлайн-ресурсів та інструментів зростає, але водночас на

них все ще накладаються традиційні проблеми, пов'язані з часом і зручністю, технологічними знаннями”.

Зарубіжні дослідники [6] виконали аналіз різних веб-інструментів для спільної роботи керівників та аспірантів. Було визначено, яким чином цифрові технології дозволяють підвищити якість контролю над роботою аспірантів з метою підвищення частки таких, що успішно захищає дисертацію.

У публікації [7] представлено досвід застосування цифрових технологій майбутніми PhD у проведенні власних наукових досліджень щодо пандемії COVID-19. В опитуванні серед аспірантів в Південній Африці певна частина учасники визначили цифрові технології, які необхідні для наукових досліджень, проте інша частина аспірантів вказала на безсистемне використання цифрових технологій.

У роботі [8] запропоновано активне застосування е-портфоліо для покращення презентабельності та підвищення іміджу наукового керівника для своїх аспірантів, відзначено, що е-портфоліо аспірантів здійснює промоційний ефект для молодого дослідника серед інших колег. Е-портфоліо описано, як важливий інструмент для демонстрації особистих досягнень та відзнак у навчанні і наукових дослідженнях.

У публікації [9] зазначено, що майбутні PhD, які працюють дистанційно, “...потребують особливої підтримки від своїх наукових керівників, оскільки їм бракує наукового середовища та наукової комунікації на кампусі”. І тому саме застосування цифрових технологій розширює можливості для різних видів комунікацій між майбутніми PhD та їх науковими керівниками.

### ***Мета і завдання мікропроєкту***

Мета мікропроєкту: професійний розвиток наукового керівника PhD.

Завдання мікропроєкту:

1) здійснення аналізу зарубіжного та українського успішного досвіду наукового керівництва PhD та практик оцінювання проміжних результатів здобувачів ступеня доктора філософії;

2) підготовка та проведення соціологічного дослідження методом анкетного опитування, розробка програми, інструментарію;

3) розробка пілотної Програми підвищення кваліфікації наукових керівників майбутніх PhD “Інноваційний науковий керівник” та добір спікерів;

4) організація та проведення підвищення кваліфікації наукових керівників PhD за пілотною програмою “Інноваційний науковий керівник”;

5) підготовка Звіту про проєкт, наукової публікації (евалюація).

Використані методи: *аналіз, систематизація, узагальнення* — з метою вивчення та систематизації зарубіжного та українського успішного досвіду керівництва PhD та практик оцінювання проміжних результатів здобувачів ступеня доктора філософії; *метод нарративу* для розуміння сутності особистісної рефлексії учасників соціологічного опитування та Пілотної програми; *контент-аналіз* офіційних сайтів закладів вищої освіти та наукових установ; *тестування* з метою визначення рівнів розвитку професійних компетентностей наукових керівників аспірантів; *анкетне опитування* серед наукових керівників аспірантів; *комплекс навчальних методів* (тренінг, майстер-клас, “мозкові штурми”, міні-лекції, аналіз ситуацій, нарративи та ін.) для професійного розвитку наукових керівників майбутніх PhD.

### ***Етапи реалізації мікропроєкту***

Для реалізації даного проєкту було визначено 6 послідовних етапів:

**I етап.** Аналіз зарубіжного та українського успішного досвіду керівництва PhD (критерії: керівництво на ОНП, що акредитовані з відміткою “взірцева”, досвід подвійного керівництва аспірантами із залученням іноземних професорів, ефективність підготовки докторів філософії (співвідношення річного набору і кількості захищених дисертацій аспірантами); практики наукового менторства; практики оцінювання проміжних результатів здобувачів ступеня доктора філософії; втілення концепції навчання через дослідження тощо).

**II етап.** Підготовка та проведення соціологічного дослідження (розробка програми та інструментарію дослідження, підбір респондентів, проведення опитування, аналіз результатів опитування, розробка рекомендацій).

**III етап.** Підготовка пілотної Програми підвищення кваліфікації наукових керівників майбутніх PhD “Інноваційний науковий керівник”.



Розробка методичного забезпечення (підготовка інструментарію для евалюаційного опитування за результатами участі в програмі, бланку тестування, тренінгових та лекційних занять та ін.)

**IV етап.** Підбір спікерів, які мають значний досвід успішно підготовлених ними докторів філософії, для реалізації програми підвищення кваліфікації наукових керівників PhD.

**V етап.** Організація та проведення підвищення кваліфікації наукових керівників PhD за пілотною програмою “Інноваційний науковий керівник”. Вручення сертифікатів учасникам та запрошеним спікерам.

**VI етап.** Евалюація. Підготовка Звіту за результатами реалізації проєкту, наукової публікації.

Детальніше зупинимось на описі наведених вище етапів реалізації програми.

Наразі для розвитку науки та вищої освіти в Україні та омолодження наукових кадрів важливим є підвищення кваліфікації наукових керівників аспірантів. Саме в межах вирішення даного завдання було розроблено пілотну Програму підвищення кваліфікації наукових керівників аспірантів, яка отримала назву “Інноваційний науковий керівник PhD”. Реалізація програми відбувалась в період 8–31 травня 2023 р. у форматі онлайн з використанням платформи Zoom. Загальний обсяг програми — 3 кредити ЄКТС (90 годин, з них: 24 години — лекційних занять, 60 — самостійної роботи, 2 — підсумковий контроль, 4 — опитування).

Загальна кількість учасників пілотної програми разом зі спікерами та організаторами склала 152 особи. Автори даної публікації виступили організаторами та спікерами програми. Також, до її реалізації були залучені провідні фахівці з різних закладів вищої освіти ЗВО та наукових установ України і Польщі, а саме: SGH Warsaw School of Economics, Волинського національного університету імені Лесі Українки, Державного закладу “Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського”, Державного університету “Житомирська політехніка”, Донецького національного університету імені Василя Стуса, Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, Інституту цифровізації освіти НАПН України, Львівського державного університету внутрішніх справ, Національного технічного університету

“Дніпровська політехніка”, Національного університету “Львівська Політехніка”, Сумського державного педагогічного університету імені А. С.Макаренка. На рис. 1 представлено постер розробників пілотної програми [13].



Рис. 1. Розробники програми підвищення кваліфікації наукових керівників аспірантів “Інноваційний науковий керівник PhD” (травень 2023 р.)

Джерело: розробка авторів статті

Учасниками пілотної програми стали наукові керівники аспірантів з таких ЗВО та наукових установ: Львівський державний університет внутрішніх справ; Національний технічний університет “Дніпровська політехніка”; Донецький національний університет імені Василя Стуса; Державний заклад “Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського”; Національний університет “Львівська Політехніка”; Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України; Інститут цифровізації освіти НАПН України.

На початку реалізації пілотної програми було проведено опитування учасників, що передбачало заповнення анкети (самооцінювання) щодо рівнів володіння певними навичками та вміннями.

На підставі аналізу отриманих результатів вступного опитування були виявлені резерви професійного розвитку сучасних наукових керівників, для активізації яких учасниці проекту розробили пілотну програму підвищення кваліфікації, що відповідала всім вимогам, які висуває Міністерство освіти і науки України для програм професійного розвитку науково-педагогічних працівників [14].



Рис. 2. Фрагмент пілотної програми підвищення кваліфікації наукових керівників аспірантів “Інноваційний науковий керівник PhD”

Джерело: [13]

Для реалізації пілотної програми було підготовлено відповідні документи та навчально-методичні матеріали (рис. 2). Тематика занять охоплювала таке проблемне поле: “Академічна доброчесність та дослідницька доброчесність”, “Мотивація інноваційного наукового керівника, стресостійкість та сатисфакція”, “Формування іміджу вченого: напрями та цифрові інструменти”, “Цифрові технології та інструменти відкритої науки для виконання наукового дослідження”, “Цифрові технології для спільної роботи над документами і презентаціями: на допомогу вченому”, “Соціальні мережі для розбудови персонального іміджу вченого”, “Портрет сучасного наукового керівника: обриси професійних і особистісних якостей”, “Інтернаціоналізація та можливості для наукових керівників і аспірантів”, “Міжнародні тренди у підготовці докторів філософії. Напрями співпраці з іноземними партнерами” та ін.

Пілотна програма складалася з шести модулів, кожен з яких був спрямований на досягнення визначених програмою шести нижченаведених програмних результатів навчання.

ПРН 1: Здатність використовувати наявні знання і досягнення освітньої практики, а також обґрунтовувати нові знання на основі компаративістського аналізу системи підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії в українському і зарубіжному контексті та проектувати досвід порівняльних досліджень у процесі наукової супервізії.

ПРН 2. Розуміння правил наукового керівництва при підготовці здобувачів вищої освіти ступеня докторів філософії за чинним законодавством та здатність працювати за цими правилами.

ПРН 3: Здатність визначати напрями власного професійного розвитку та побудови успішної кар'єри науковця, власного бренду науковця та його просування, привернення уваги громадської думки до значущості наукових досліджень та їх популяризації.

ПРН 4: Формування культури наукового керівника, яка передбачає врахування міжкультурної, міжконфесійної, гендерної та інших специфік здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії, розкриття їх науково-освітнього потенціалу та готовності до формування і просування бренду інноваційного науковця у цифровому світі.

ПРН 5. Здатність працювати в міжнародному академічному середовищі, презентувати та обговорювати результати наукової діяльності на міжнародних платформах, що передбачає імплементацію кращих світових практик у підготовці здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії, спільну роботу наукового керівника та аспіранта в міжнародних дослідницьких групах через програми міжнародної академічної мобільності, реалізацію міжнародних проєктів.

ПРН 6. Знати і застосовувати цифрові технології для успішного й ефективного здійснення професійної діяльності та забезпечення якості дослідження з фаху; наукометричних баз даних та електронних бібліотечних систем для оптимізації часових і фінансових витрат для аналізу і систематизації зарубіжного і українського досвіду; застосовувати хмарні сервіси для колективної роботи з науковими матеріалами.

Після завершення програми було проведено повторне опитування та тестування учасників. Тестування виступало в якості форми контролю знань, яке включало вісімнадцять тестових завдань (по три питання до кожного з шести визначених програмою програмних результатів

навчання). Аналіз результатів тестування засвідчив, що учасники програми успішно засвоїли матеріали занять та запропонованої для самостійного опрацювання літератури, а контроль знань продемонстрував сформованість знань та вмінь, визначених програмою. Так, 73 % учасників відповіли правильно на 11–15 тестових завдань, 14,5 % — на 15–17, 10,5 % дали правильні відповіді на всі 18 тестових завдань.

Для організації круглого столу з актуальних питань підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії в Україні за результатами реалізації програми проекту було проведено фінальне опитування, метою якого було визначення міри задоволеності учасниками програми рівнем отриманих знань, а також їх власної оцінки міри сформованості програмних результатів навчання, визначених програмою, перспектив її розвитку.

До прикладу на рис. 3 подана діаграма з відповідями учасників щодо міри сформованості необхідних компетентностей (*hard skills*) для наукового керівника на період завершення навчання за пілотною програмою. На рис. 4 продемонстровано діаграму з відповідями учасників щодо рівня сформованості у них здатності визначати напрями власного професійного розвитку та побудови успішної кар'єри науковця, власного бренду науковця та його просування, привернення уваги громадської думки до значущості наукових досліджень та їх популяризації.

#### 1.1. Як би Ви оцінили ступінь сформованості

**Ваших компетентностей (*hard skills*) як наукового керівника по завершенню навчання на пілотній програмі?**

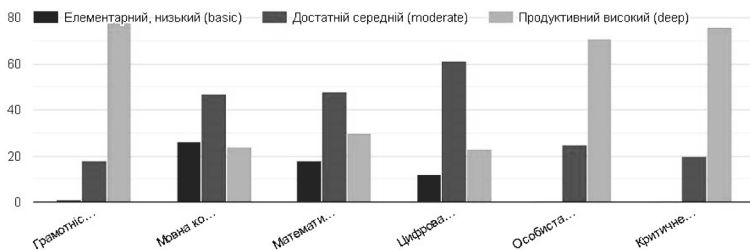


Рис. 3. Розподіл відповідей учасників щодо міри сформованості компетентностей (*hard skills*) наукового керівника на момент завершення навчання за пілотною програмою

Джерело: розробка авторів статті

На етапі підготовки опитування значну увагу учасницями реалізації програми було приділено формулюванню критеріїв оцінювання міри сформованості ПРН. Враховуючи, що пілотна програма охоплювала наукових керівників зі значним досвідом наукової роботи, які успішно керують аспірантами та докторантами, важливим було влучно сформулювати дистрактори таким чином, щоб отримати достовірну відповідь і, водночас, не знівелювати досвід та самооцінку наукового керівника-учасника програми (навіть за умов анонімності опитування).

З цією метою було ухвалено рішення щодо застосування до всіх шести ПРН однакової шкали оцінки:

- повністю забезпечили досягнення запланованого результату;
- значно покращили наявний рівень володіння результатом;
- підвищили рівень обізнаності про зазначену здатність наукового керівника;
- інформація була новою для мене, отже, сприяла формуванню знань про таку компетентність наукового керівника.

Останній дистрактор для авторів проекту вбачався як такий, в якому учасник реалізованої програми демонструє недостатню сформованість своїх знань та вмій в межах заявленого ПРН.

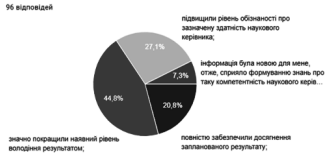
Нижче, на рис. 4-6 наведені відповіді учасників пілотної програми щодо їх оцінки міри сформованості ПРН.

Як видно з рис. 4-6, по кожному з ПРН наявний незначний відсоток учасників програми, для яких інформація була новою. Найбільший відсоток таких, раніше невідомих нашим науковим керівникам знань, виявилось за ПРН 1 та ПРН 5, зорієнтованих на обізнаність про досвід підготовки докторів філософії в інших країнах та спільну роботу наукового керівника та аспіранта в межах міжнародних дослідницьких проєктів, програмах міжнародної академічної мобільності тощо.

Один з блоків фінального опитування стосувався вивчення думки учасників пілотної програми щодо перспектив розвитку подібних програм та розширення її тематики. Розробниці програми усвідомлювали, що одноразова програма підвищення кваліфікації не може охопити всі аспекти якісного наукового керівництва, до того ж, кожен окремий науковий керівник має свої унікальні потреби в професійному зростанні та

удосконаленні навичок та компетентностей. Тому виникла ідея створення на базі ВГО “Інноваційний університет” постійнодіючого проекту “Студії інноваційного наукового керівництва PhD”, на базі якого можна було б формувати різні за спрямованістю та тематикою програми підвищення кваліфікації наукових керівників аспірантів, долучаючи до проекту спікерів з числа учасників ВГО, міжнародних експертів.

**2.1. Здатність використовувати наявні знання і досягнення освітньої практики, а також обґрунтовувати нові знання на основі компаративістського аналізу системи підготовки докторів філософії в українському і зарубіжному контексті та проєктувати досвід порівняльних досліджень у процесі наукової суперавілі.**



**2.2. Розуміння правил наукового керівництва при підготовці докторів філософії за чинним законодавством та здатність працювати за цими правилами.**

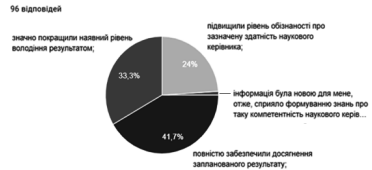


Рис. 4. Розподіл відповідей учасників щодо рівня сформованості ПРН 1-2.

**2.3. Здатність визначати напрями власного професійного розвитку та побудувати успішну кар'єру науковця, власного бренду науковця та його просування, привертання уваги громадської думки до значущості наукових досліджень та їх популяризація.**



**2.4. Формування культури наукового керівника, яка передбачає врахування міжкультурної, міжконфесійної, гендерної та інших специфік здобувачів третього освітньо-наукового рівня, розкриття їх науково-освітнього потенціалу та готовності до формування і просування бренду інноваційної науковця у цифровому світі.**



Рис. 5. Розподіл відповідей щодо рівня сформованості ПРН 3-4.

**2.5. Здатність працювати в міжнародному академічному середовищі, презентувати та обговорювати результати наукової діяльності на міжнародних платформах, що передбачає імплементацію кращих світових практик у підготовці докторів філософії, спільну роботу наукового керівника та аспіранта в міжнародних дослідницьких групах через програми академічної мобільності, реалізацію міжнародних проєктів.**



**2.6. Знати і влучно застосовувати сучасні інформаційні технології для успішного й ефективного здійснення професійної діяльності та забезпечення якості дослідження з фаху, наукометричних баз даних та електронних бібліотечних систем для оптимізації часових витрат і фінансових витрат для аналізу і систематизації зарубіжного й вітчизняного досвіду.**



Рис. 6. Розподіл відповідей учасників щодо рівня сформованості ПРН 3-4.

Джерело: розробка авторів статті

**3.7. Чи підтримуєте Ви ідею створення проєкту «Студії інноваційного наукового керівництва PhD» для навчання та обміну досвідом наукових керівників?**

96 відповідей

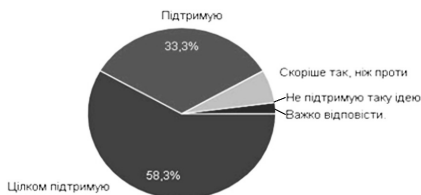


*Рис. 7. Розподіл відповідей учасників щодо ідеї створення проєкту “Студії інноваційного наукового керівництва PhD”*

*Джерело: розробка авторів статті*

Учасники пілотної програми підтримали ідею щодо створення тривалого проєкту, а також поділяють думку про те, що організація подібних міжнародних програм підвищення кваліфікації наукових керівників PhD сприятиме інтернаціоналізації вищої освіти та формуванню спільного бачення функціоналу наукового керівника (рис. 8).

**3.8. Чи поділяєте Ви думку про те, що організація подібних міжнародних програм підвищення кваліфікації наукових керівників PhD сприятиме інтернаціоналізації вищої освіти та формуванню спільного бачення функціоналу наукового керівника?**



*Рис. 8. Розподіл відповідей учасників щодо надання програмі статусу міжнародного підвищення кваліфікації*

*Джерело: розробка авторів статті*

Сучасне суспільство висуває низку вимог до компетентностей наукового керівника аспіранта, зокрема щодо успішного виконання своїх обов'язків, набуття новітніх вмінь та навичок. До таких вмінь та навичок слід віднести:



1) *методологію наукового дослідження* (вміння надавати настанови та консультувати аспірантів у проведенні наукового дослідження, включно з плануванням, збором та аналізом даних);

2) *наукову експертизу* (розуміння предметної галузі та здатність надавати наукові консультації у відповідних галузях знань);

3) *науковий менеджмент та співпрацю* (вміння створювати наукові проекти, керувати ними, здійснювати керівництво/наставництво роботою аспірантів; здатність працювати в команді, співпрацювати з іншими вченими та аспірантами);

4) *педагогічні навички* (здатність до викладання, навчання та настанов, до допомоги аспірантам розвиватись особистісно, вдосконалювати їхні знання та навички);

5) *цифрову компетентність* (здатність застосовувати цифрові технології для проведення навчання та наукових досліджень);

6) *комунікацію* (здатність ефективно спілкуватися з аспірантами та іншими вченими, в тому числі, іноземними, включаючи підготовку презентацій (та інших матеріалів), представлення власних наукових результатів);

7) *аналітичні навички* (здатність до критичного мислення, аналізу даних та вирішення складних наукових проблем);

8) *дослідницьку етику* (розуміння і дотримання етичних стандартів (“Етичний кодекс ученого України”, академічна доброчесність) у наукових дослідженнях та викладанні);

9) *самоосвіту* (розуміння важливості професійного розвитку та здатність постійно вдосконалювати свої знання та навички).

Отже, автори публікації переконані, що наведені навички та вміння допоможуть науковому керівнику забезпечити якісне наукове керівництво аспірантами і сприятимуть їхньому науковому та професійному розвитку на сучасному етапі розвитку наукової сфери України та її інтеграції до європейського освітнього і дослідницького простору.

Пілотна програма була побудована таким чином, щоб врахувати важливість всебічного розвитку компетентностей наукових керівників. В результаті реалізації програми “Інноваційний науковий керівник”, учасники вдосконалили/набули такі *компетентності*:

1) загальні (здатність доцільно використовувати отримані знання у фаховій діяльності; здатність до ефективної комунікації; здатність працювати в команді та автономно; здатність використовувати цифрові технології; здатність генерувати нові ідеї (креативність);

2) фахові (знання, розуміння і системне сприйняття предметної області та розуміння професійної діяльності; здатність формувати у здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії компетентності сучасного науковця; здатність до організації освітньо-наукового процесу з підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії з використанням сучасних засобів, методів, прийомів, технологій; здатність до досягнення успішної кар'єри науковця, привернення уваги громадської думки до значущості наукових досліджень; здатність використовувати інструменти відкритої науки та соціальні мережі для популяризації власних наукових результатів; вміння використовувати цифрові технології і соціальні мережі для розбудови персонального іміджу вченого; здатність використовувати цифрові технології та наукометричні бази даних для вирішення наукових і професійних завдань на різних етапах реалізації наукових досліджень; вміння вибудовувати зв'язки з іноземними партнерами для інтеграції до міжнародних дослідницьких мереж та ін.

На рис. 9 представлено фото з екрану першого та останнього днів реалізації пілотної програми "Інноваційний науковий керівник" (10.05.2023 та 26.05.2023), а також приклад сертифіката для учасників та подяк для спікерів.

Опишемо детальніше особливості розвитку компетентностей наукових керівників аспірантів.

*Цифрова компетентність.* Підвищення рівня цифрової компетентності наукових керівників аспірантів є важливим та актуальним завданням у сучасному освітньому та дослідницькому середовищі. Для оволодіння даною компетентністю слід сприяти ознайомленню наукових керівників з новими цифровими технологіями, включаючи хмарні сервіси; організувати навчальні тренінги та семінари для підвищення рівня цифрової компетентності. Цифрова компетентність стала ключовою для ефективного проведення наукових досліджень та навчання аспірантів з огляду на такі важливі аспекти:

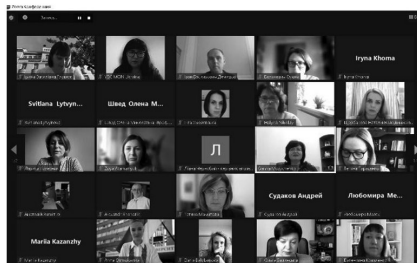
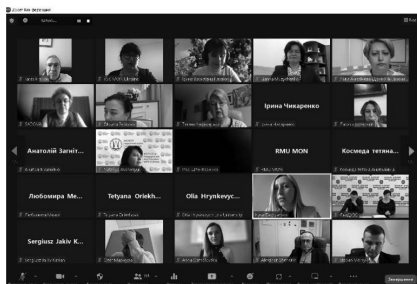


Рис. 9. Фото з екрану під час реалізації пілотної програми “Інноваційний науковий керівник” (10.05.2023 та 26.05.2023); приклад сертифіката для учасників та подяк для спікерів

Джерело: розробка авторів статті

1) сприяння інноваціям та дослідженням. Наукові керівники аспірантів повинні бути здатними використовувати сучасні інструменти аналізу даних, штучного інтелекту, обробки великих обсягів інформації тощо для створення інноваційних рішень та вивчення нових тенденцій;

2) підтримка науково-освітнього процесу. Наразі підготовка аспірантів також перейшла до цифрового простору. Знання цифрових інструментів допомагає науковим керівникам аспірантів ефективно викладати та надавати консультаційну підтримку в онлайн-середовищі;

3) збільшення продуктивності. Застосування цифрових технологій значно підвищує продуктивність та якість наукових досліджень. Наукові керівники можуть швидше аналізувати дані, співпрацювати з колегами з інших країн та використовувати інформаційні ресурси з більшою ефективністю;

4) підготовка нової генерації дослідників. Навички в галузі цифрових технологій допомагають науковим керівникам ефективно керувати аспірантами навчати їх. Це дозволяє молодим дослідникам краще розуміти та використовувати сучасні інструменти у власних дослідженнях;

5) конкурентна перевага. В сучасних умовах цифрової трансформації суспільства і науки зокрема, наукові керівники з високим рівнем розвитку цифрової компетентності можуть бути більш конкурентоспроможними на ринку праці та в академічному середовищі.

*Комунікативна компетентність.* В сучасних умовах будь-яка діяльність, включаючи наукову, має явно виражений комунікативний характер, адже вимагає налагодження наукових зв'язків (науковий нетворкінг) та їх підтримки. Такі зв'язки важливі для пошуку експертів з досліджуваної проблематики, проведення спільних досліджень, формування авторських колективів, консорціумів для написання і подання проектних заявок, участі в програмах міжнародної академічної мобільності тощо. Особливо це важливо у контексті інтернаціоналізації.

Комунікація у освітньому та науковому середовищі, хоча і має специфіку у контексті тематики та фокусу, загалом має здійснюватися з урахуванням загальних форматів спілкування та сформованих корисних практик, основою яких є ненасильницьке спілкування, активне слухання, зворотній зв'язок та медіаційні техніки. Адже важливо не “що” сказати, а “як сказати” (пам'ятаючи при цьому про тригери та конфліктогени). При цьому, у будь-якій комунікації недоречними є непрохана оцінка людини, засудження та знецінення емоцій та потреб людини (особливо враховуючи психічне навантаження в умовах війни та прямого ризику для життя). Значно більш доречним та, у підсумку, ефективним, є застосування формули ненасильницького спілкування (з Я-повідомленням).

Без сумніву, в обов'язки наукового керівника входить надання оцінки досягненням аспіранта. Але її теж можна надати по-різному. Втім, коректним є ненасильницьке спілкування (адже науковий керівник та аспірант співпрацюють у досягненні спільної мети при тому, що обидва мають бути дисциплінованими при виконанні своїх обов'язків) та належний зворотній зв'язок. І хоча останнім часом явище зворотного зв'язку піддається критиці, при використанні всіх його елементів, обов'язково включаючи

пояснення, невживання конфліктогенів та без переходу на особистості і на узагальнення ситуацій — він є цілком дієвим. Комунікативна компетентність не є простою для реалізації, але над її формуванням необхідно постійно та системно працювати, адже вона — запорука наукового нетворкінгу та комфортного життя у науковій спільноті.

Важливе місце з-поміж професійних компетентностей сучасних інноваційних наукових й науково-педагогічних працівників, котрі залучені до наукової супервізії, посідає *міжкультурна компетентність*. Це стає особливо очевидним в епоху глобалізації, коли динамічне взаємопроникнення різноманітних культур, спонукає до опанування фахівцями освітньо-наукової сфери конкретних навичок міжкультурної взаємодії з метою досягнення професійної самореалізації та соціальної згоди. Здатність сприймати інші культури справедливим і осмисленим чином ґрунтується, насамперед, на власній культурній самосвідомості, що уможливорює збагачення інтелектуальних і духовних ресурсів шляхом вивчення альтернативних точок зору, зокрема й у науковій картині світу.

В умовах інтенсивної інтеграції української наукової спільноти до європейського освітнього й дослідницького простору основою міжкультурної наукової взаємодії стає здатність вправно орієнтуватись та ефективно співпрацювати у складному середовищі, що характеризується зростаючою різноманітністю усталених способів життя й науково-дослідної діяльності. Українські заклади вищої освіти та наукові установи в межах всеохоплюючої інтернаціоналізації вищої освіти все більше залучаються до міжнародної наукової комунікації шляхом реалізації міжнародних проєктів, подвійного наукового керівництва аспірантами, створення докторських шкіл, атестації аспірантів тощо. Розвиток міжкультурної компетентності — тривалий процес, який потребує від наукових керівників суттєвих зусиль із формування поваги й визнання цінності інших точок зору й підходів; розуміння необхідності інших світоглядів і самотутності кожного учасника дослідницького процесу; уміння вести рівноцінний міжкультурний діалог з можливістю переходу до іншої наукової перспективи. Іншими словами, розвинена міжкультурна компетентність у діяльності наукових керівників сприятиме формуванню здатності використовувати наявні знання і досягнення освітньо-наукової практики, а також обґрунтовувати

нові знання на основі компаративістського аналізу українського і зарубіжного контексту та проектувати досвід порівняльних досліджень у процесі наукової супервізії.

На рис. 10 показано діаграму з розподілом учасників за віковими групами.

#### 4.1. Ваш вік

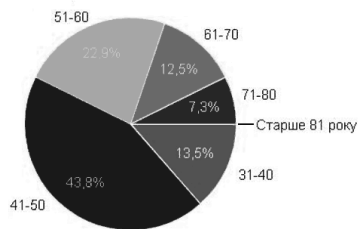


Рис. 10. Розподіл відповідей учасників пілотної програми “Інноваційний науковий керівник” за певними віковими групами

Джерело: розробка авторів статті

Для команди проекту важливим завданням описаної пілотної програми “Інноваційний науковий керівник” було також визначення шляхів розвитку на перспективу.

З одного боку, у авторок ініціативи є повне розуміння того, що програма повинна бути цікавою та добре структурованою. Це стосується і розвитку компетентнісних характеристик у наукових керівників для професійної організації ними наукової роботи; і посилення мотивації якісно виконувати регуляторні функції як авторитетних вчених; і допомога в утвердженні моральних та етичних чеснот, що має стати взірцем для наукової еліти України.

З іншого боку, програма має бути динамічною і гнучкою, відповідати новим вимогам до академічних шкіл та наукових керівників. До речі, результати вхідного опитування учасників пілотної програми продемонстрували, що аудиторія слухачів може бути доволі різна. Так, за результатами дослідження вдалось виявити три умовні групи наукових керівників: – категорія відносно молодих вчених, які мають ще свіжі спогади власного досвіду співпраці з науковим керівником;

- категорія зрілих вчених-наставників, керівників структурних підрозділів, розуміння і досвід яких дозволяє ефективно будувати індивідуальні траєкторії роботи з аспірантами;
- категорія наукових керівників, для яких наукове керівництво дисертаційним дослідженням є скоріш інструментом підвищення власного статусу, аніж допомога молодому науковцю (індикатор-гонитва за зменшенням годин педагогічного навантаження, або й навіть за збереженням робочого місця).

Усе це впливає на ставлення слухачів програми до її проходження. *Представники першої групи* мають менше досвіду наукового керівництва здобувачами ступеня PhD, але загальний інтерес до саморозвитку та самовдосконалення мають найвищі. Це вчені-інноваційники, які мають уяву про кращі практики функціонування й розвитку зарубіжних наукових шкіл, відкриті до співпраці у спільних проектах зі здобувачами, готові до ризику. Для них зміст програми має бути особливо осучасненим.

У *представників другої групи* організація взаємодії зі здобувачем ступеня доктора філософії детермінована дефіцитом вільного часу (аспірант переважно самостійно здійснює роботу над дисертаційним дослідженням, інформуючи наукового керівника про пророблену роботу на етапі перманентної звітності). Контакти на цьому етапі важливі з огляду на організаційно-технічні питання захисту дисертації та майбутню кар'єру. Для даної категорії слухачів особливо цікавими виявилися законодавчі, нормативно-правові, інституційні аспекти організації роботи.

Для *третьої групи* робота зі здобувачем ступеня доктора філософії — отримання додаткових балів в рейтингу (при оцінюванні ефективності діяльності науково-педагогічних працівників кафедри), вимога для отримання звання професора тощо. Для цієї категорії слухачів програма не є генератором їх власного зростання як наукового керівника.

Таким чином, можна констатувати, що пілотна програма “Інноваційний науковий керівник” є своєрідним “інноваційним продуктом”, котрий потребує популяризації та просування на ринку освітньо-наукових послуг. Її ефективністю можна керувати. Першим кроком на цьому шляху є не просто аналіз конкретної аудиторії, що опиняється в статусі слухачів, а й

підготовка кількох варіантів програми з врахуванням попереднього аналізу та досвіду.

Важливим елементом реалізації програми став її інформаційний супровід, тобто розміщення дописів з фотоматеріалами на особистих сторінках розробниць програми, на сторінках ВГО “Інноваційний університет” у Facebook, Офісу підтримки вченого, у соціальних мережах закладів вищої освіти і наукових установ розробниць програми, на офіційних сайтах закладів вищої освіти з використанням фірмових хештегів #Інноваційний\_науковий\_керівник\_PhD #ІнноваційнийНауковийКерівник. Дієвим каналом комунікації став Телеграм-канал, куди було додано всіх учасників пілотної програми.

### ***Висновки та рекомендації***

Отже, професійний розвиток наукових керівників здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії є ключовим фактором для збільшення кількості нового покоління дослідників, що сприятиме омолодженню наукової галузі, а також для розвитку науки та освіти в цілому, оскільки науковий керівник для аспіранта є взірцем та наставником, який скеровує молодого дослідника та допомагає у виконанні дисертаційної роботи. Проте, завжди у кожному конкретному випадку існують варіанти оптимізації освітньо-наукового менеджменту.

Такий професійний розвиток включає багато напрямків, не пов'язаних безпосередньо з професійною складовою, утім, важливих для здійснення досліджень з дотриманням академічної доброчесності, міжкультурного діалогу, впровадженням фандрейзингової та грантової діяльності, наукового нетворкінгу та наукового SMM, використанням цифрових компетентностей та AI.

Тому в перспективі програма підвищення кваліфікації повинна мати гнучкий характер з вибірковыми та змінними складовими для реагування на нові виклики (у тому числі і ті, які з'явилися через постанову Кабінету Міністрів України від 19 травня 2023 р. № 502).

Формат програми підвищення кваліфікації довів свою ефективність для професійного розвитку наукових керівників, а обрана тематика модулів сприяла розвитку професійних (hard skills) та м'яких (soft skills)



навичок. Результати опитування учасників засвідчили зацікавленість наукових керівників здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у розширенні тематики подібних програм та створення єдиного проєкту “Студії інноваційного наукового керівництва PhD” на базі ВГО “Інноваційний науковий керівник”.

### *Література*

1. Авшенюк Н. М. Підготовка докторів філософії та наукова супервізія: ключові тренди зарубіжного освітнього простору // Програма підвищення кваліфікації для наукових керівників "Інноваційний науковий керівник", 25 травня 2023 року, м. Київ, Україна. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735317/>
2. Балинська О. М., Гловюк І. В. Зміни у підготовці докторів філософії та порядку їх атестації: юридичний погляд // Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 8-9 червня 2023 р.). Харків, 2023. С. 52–57.
3. Яцишин А. В. Цифрові відкриті системи у підготовці аспірантів і докторантів: монографія. Київ: ЦП Компринт. 2020. 416 с.
4. Використання електронних науково-освітніх систем у підготовці та підвищенні кваліфікації наукових і науково-педагогічних працівників: методичні рекомендації. Київ: Педагогічна думка, 2020. 113 с.
5. Dowling R., Wilson M. Digital doctorates? An exploratory study of PhD candidates' use of online tools // *Innovations in Education and Teaching International*. 2017. Volume 54, No. 1. P. 76–86. DOI: 10.1080/14703297.2015.1058720
6. Maor D., Ensor J. D., Fraser B. J. Doctoral supervision in virtual spaces: A review of research of web-based tools to develop collaborative supervision // *Higher Education Research & Development*. 2016. Volume 35, No. 1. P. 172–188. DOI: 10.1080/07294360.2015.1121206
7. Sokhulu L. H. Students' experiences of using digital technologies to address their personal research needs during the COVID-19 lockdown // *African Identities*. 2021. Volume 19, No. 4. P. 436–452. DOI: 10.1080/14725843.2020.1801384

8. Le Q. E-Portfolio for enhancing graduate research supervision // *Quality Assurance in Education*. 2012. Volume 20, No. 1. P. 54–65. DOI: 10.1108/09684881211198248
9. Sussex R. Technological options in supervising remote research students // *High Educ.* 2008. Volume 55. P. 121–137. DOI: 10.1007/s10734-006-9038-0
10. Salzmann-Erikson M., Eriksson H. PhD students' presenting, staging and announcing their educational status — An analysis of shared images in social media // *Computers & Education*. 2018. Volume 116. P. 237–243. DOI: 10.1016/j.compedu.2017.09.012
11. Durette B., Fournier M., Lafon M. The core competencies of PhDs // *Studies in Higher Education*. 2016. Volume 41, No. 8. P. 1355–1370. DOI: 10.1080/03075079.2014.968540
12. McAlpine L., Amundsen Ch. *Identity-Trajectories of Early Career Researchers: Unpacking the PostPhD Experience*. London: Palgrave Macmillan UK, 2017. 220 p.
13. Програма підвищення кваліфікації наукових керівників PhD за програмою “Інноваційний науковий керівник” / Укл.: Авшенюк Н. М., Гловюк І. В., Колісник Л. О., Музиченко Г. В., Осмолівська А. О., Садова У. Я., Яцишин А. В. 2023. 16 с.
14. Про затвердження методичних рекомендацій для професійного розвитку науково-педагогічних працівників. Наказ МОН України від 30.10.2020 р. № 1341. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/prozatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-dlya-profesijnogo-rozvitku-naukovo-pedagogichnih-pracivnikiv> (дата звернення: 20.01.2024)
15. Про проект “Інноваційний науковий керівник” // ВГО “Інноваційний університет”. URL: <https://inun.org.ua/vseukrainskyj-proiekt-studii-innovatsijnoho-naukovoho-kerivnytstva/> (дата звернення: 20.01.2024)

**Ващук О. П.**

## ОФІС ПІДТРИМКИ ВЧЕНОГО: ІДЕЯ, РЕАЛІЗАЦІЯ, РЕАЛЬНІСТЬ

*Вчений і його здатність жертвувати собою заради інших стало ключовими для існування Офісу підтримки вченого.*

*Без цього цей Офіс не зміг би функціонувати*

*2022-2024*

### *Анотація*

*В статті аналізується процес створення та функціонування Офісу підтримки вченого в Україні. Стаття висвітлює основні проблеми, з якими стикаються українські вчені, такі як недостатнє фінансування, обмежена інфраструктура та відтік мізків. Автор розглядає теоретичні основи та практичні кроки, що були здійснені для підтримки вчених, зокрема через державні програми, інституційні механізми та міжнародні ініціативи. Стаття описує використані методи, включаючи аналіз потреб, формування команди, залучення фінансування, інформаційні кампанії та створення інфраструктури. Вона також підкреслює важливість інтеграції українських вчених у міжнародний науковий простір. У висновку стаття містить рекомендації щодо посилення фінансування, розширення інфраструктури, підвищення кваліфікації вчених, підтримки мобільності та популяризації науки.*

*Ключові слова: підтримка вчених, офіс підтримки вченого, наукові дослідження, інновації, міжнародне співробітництво, популяризація науки.*

### *Abstract*

*The article analyses the process of creating and functioning of the scientist support office in Ukraine. The article highlights the main problems faced by Ukrainian scientists, such as insufficient funding, limited infrastructure and brain outflow. The author considers the theoretical foundations and practical steps to support scientists, in particular through government programs, institutional mechanisms and international initiatives. The article describes the methods used, including needs analysis, team formation, financing, information campaigns and infrastructure. It also emphasizes the importance of integration of Ukrainian scientists into the international scientific space. In conclusion, the article contains*

*recommendations for strengthening funding, expanding infrastructure, advanced training of scientists, maintaining mobility and promoting science.*

*Key words: support researcher, scientist support office, research, innovations, international cooperation, popularization of science.*

### **Проблематика**

Актуальність Офісу підтримки вченого (далі — ОПВ, Офіс, Scientist Support Office, SSO) обумовлена важливістю підтримки вчених у сучасних умовах, коли наука та технології відіграють ключову роль у розвитку суспільства та економіки. У світі, де інновації та наукові досягнення стають основними двигунами прогресу, забезпечення ефективної підтримки для вчених є критично важливим завданням. Діяльність Офісу підтримки вченого, ініційованого Радою молодих учених при Міністерстві освіти і науки України, полягає в забезпеченні умов для розвитку вчених, їх наукових ідей, а також сприянні комерціалізації наукових розробок. Зважаючи на численні виклики, з якими стикаються українські вчені, такі як обмежене фінансування, недостатня інфраструктура та відтік мізків, діяльність Офісу підтримки вченого є надзвичайно важливою. Окрім того, в контексті інтеграції України до європейського та світового наукового простору, роль таких інституцій набуває ще більшого значення. Офіс підтримки вченого виступає як місток між вченими та міжнародними науковими спільнотами, сприяючи участі українських дослідників у більш глобальних наукових проєктах та програмах.

Таким чином діяльність Офісу підтримки вченого є актуальною, спрямованою на підтримку наукових кадрів в Україні, що демонструє реальні кроки та досягнення у цій сфері, а також акцентує увагу на необхідності подальшого розвитку таких ініціатив для забезпечення конкурентоспроможності національної науки на міжнародному рівні.

### **Аналіз теорії та практики з розв'язання цієї проблеми**

В Україні підтримка вчених регламентується законодавчими актами, зокрема Законом України “Про наукову і науково-технічну діяльність”. Законодавство зобов'язує державу забезпечувати фінансування наукових досліджень через бюджетні програми, гранти, стипендії та інші фінансові інструменти. Важливою частиною теоретичних основ є створення та

діяльність державних і приватних фондів, що підтримують наукові та інноваційні проекти. Інституційні механізми включають наукові установи та академії, такі як Національна академія наук України (НАНУ) та галузеві академії, які забезпечують розвиток фундаментальних та прикладних досліджень. Заклади вищої освіти України відіграють важливу роль у підготовці наукових кадрів, проведенні досліджень. Крім того, залучення українських вчених до міжнародних наукових програм та проектів сприяє інтеграції у світовий науковий простір.

На практиці підтримка вчених здійснюється шляхом обмеженого недостатнього фінансування їх наукової діяльності. Працюють програми стипендій та премій для молодих та більш досвідчених вчених, проводяться конкурси і проекти, що надають можливості для здійснення наукової діяльності та комерціалізації наукових розробок.

***Зв'язок діяльності Офісу підтримки вченого з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору*** є багатограним та вкрай важливим. У контексті постійно змінюваного освітнього середовища України, Офіс підтримки вченого виконує свою роль у забезпеченні відповідності наукових досліджень і освіти сучасним вимогам та викликам.

Зв'язок з українським освітнім простором:

- інноваційні підходи до освіти і науки. Офіс підтримки вченого активно впроваджує інноваційні підходи до організації наукової діяльності, підтримуючи вчених, сприяючи розвитку міждисциплінарних досліджень та стимулюючи створення стартапів на базі закладів вищої освіти та наукових установ.
- інтернаціоналізація освіти. Важливим аспектом є підтримка інтеграції українських вчених у міжнародне наукове співтовариство, що відповідає сучасним тенденціям інтернаціоналізації освіти. Офіс підтримки вченого сприяє участі українських вчених у міжнародних проектах, програмах мобільності та співпраці з іноземними університетами та науковими інституціями.
- цифровізація науки і освіти. Офіс підтримки вченого сприяє цифровізації наукової діяльності, що є однією з ключових тенденцій сучасного

## ОФІС ПІДТРИМКИ ВЧЕНОГО: ІДЕЯ, РЕАЛІЗАЦІЯ, РЕАЛЬНІСТЬ...

освітнього простору. Впровадження цифрових технологій у процеси навчання та дослідження забезпечує більш ефективне управління інфраструктурою та доступ до сучасних знань.

Зв'язок з європейським освітнім простором:

- відповідність стандартам Європейського дослідницького простору (ERA<sup>1</sup>). Діяльність Офісу підтримки вченого відповідає стандартам та рекомендаціям Європейського дослідницького простору, зокрема щодо відкритої науки, гендерної рівності в науці, мобільності дослідників та інших аспектів, що забезпечує інтеграцію українських вчених у європейську наукову спільноту.
- фінансування та грантова підтримка. Офіс підтримки вченого активно працює над залученням європейських грантових програм та фінансування для українських дослідників, що сприятиме розвитку науки в Україні та відповідає сучасним тенденціям підтримки наукових досліджень у Європі.
- розвиток компетенцій та навичок. Відповідно до сучасних європейських тенденцій, Офіс підтримки вченого зосереджується на розвитку компетенцій та навичок дослідників, зокрема в галузі управління дослідницькими проектами, академічного письма, комунікаційних навичок та інших ключових умінь.

Таким чином, Офіс підтримки вченого є важливим інструментом для реалізації сучасних трендів українського та європейського освітнього простору, сприяючи інтеграції української науки у світовий науковий контекст, забезпечуючи підтримку та розвиток наукових кадрів відповідно до кращих європейських стандартів та практик.

Для успішної реалізації Офісу підтримки вченого було використано методи, які можна розділити на декілька основних категорій: аналітичні, організаційні, фінансові, комунікаційні та інфраструктурні. У межах аналітичних методів проводився детальний аналіз потреб наукової спільноти в Україні. Було визначено ключові проблеми, такі як недостатнє фінансування, обмежений доступ до сучасної інфраструктури, складнощі з отриманням грантів та підтримки, а також відсутність

1 European research area. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-2020-2024/our-digital-future/european-research-area\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-2020-2024/our-digital-future/european-research-area_en) (дата звернення: 15.03.2024)

належної координації між закладами вищої освіти і науковими установами. Важливим елементом цього етапу був SWOT-аналіз, який виявив сильні і слабкі сторони, можливості та загрози для створення Офісу підтримки вченого, що допомогло визначити основні напрями діяльності та стратегічні цілі.

Організаційні методи включали формування команди професіоналів, які мають необхідні знання та досвід у сфері науки та управління проектами. Визначення ролей та обов'язків кожного члена команди забезпечило ефективне виконання завдань. Була розроблена чітка організаційна структура, яка включала різні групи, відповідальні за окремі напрями діяльності Офісу, що забезпечило ефективне управління та координацію. Фінансові методи були спрямовані на залучення фінансування. Було розроблено бюджет та активно здійснювався пошук джерел фінансування, включаючи державні кошти, міжнародні гранти та приватні інвестиції. Комунікаційні методи охоплювали проведення інформаційних кампаній для інформування наукової спільноти про нові можливості та ресурси, які надає Офіс підтримки вченого та включало використання соціальних мереж, веб-сайтів та інших медіа-каналів. Важливу роль відігравали консультації з представниками наукової спільноти, державних органів та інших зацікавлених сторін для врахування їхніх потреб та очікувань. Регулярний збір зворотного зв'язку дозволяв вдосконалювати діяльність Офісу. Інфраструктурні методи передбачали співпрацю з університетами та науковими установами для використання їхньої інфраструктури, включаючи лабораторії, науково-дослідні центри та інші ресурси. Впровадження сучасних технологій, зокрема цифровізація процесів та створення онлайн-платформ для комунікації та співпраці, сприяло підвищенню ефективності роботи Офісу.

*Метою* Офісу підтримки вченого є створення умов та можливостей для реалізації інтелектуального потенціалу громадян України у сфері науки та інновацій. З 2022 року Офіс підтримки вченого діє, як тимчасовий науковий колектив “Офіс підтримки вченого”, що утворено наказом директора Державної наукової установи “Український інститут науково-технічної експертизи та інформації” (далі — УкрІНТЕІ) відповідно до

ч. 12 ст. 7 Закону України “Про наукову і науково-технічну діяльність” і Статуту УкрІНТЕІ.<sup>1</sup>

*Напрямами діяльності* Офісу підтримки вченого є: розвиток індивідуальної кар’єрної траєкторії вченого; забезпечення організаційної та соціальної підтримки інтересів вчених; сприяння кооперації між науковими установами і/або закладами вищої освіти, міжнародними науковими та іноземними науковими інституціями; організація та забезпечення оцінки якості наукових результатів; здійснення моніторингу наукових трендів в Україні та світі; популяризація наукових здобутків українських вчених; сприяння організації ефективного партнерства на рівні наука-бізнес-держава-громадськість; сприяння стабільній співпраці з українською науковою діаспорою.<sup>2</sup>

Основними *цільми та завданнями* Офісу підтримки вченого є: створення умов для реалізації інтелектуального потенціалу громадян України у сфері наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності (стимулювати наукову, науково-технічну та інноваційну діяльність, винахідництво вчених; нарощувати можливості для розвитку вченого та розбудови дослідницької інфраструктури в Україні; створювати сприятливі умови для активної академічної мобільності та наукової кооперації вчених);

налагодження співробітництва між вченими, науковими та науково-педагогічними працівниками й науковими та науково-технічними колективами: сприяти розбудові національного дослідницького простору; сприяти інтеграції національного дослідницького простору до світового дослідницького простору; стимулювати та створювати умови для кооперації між науковими та науково-педагогічними працівниками;

сприяння вільному розвитку наукової та науково-технічної творчості громадян України, наукових та науково-педагогічних працівників: розробити та впровадити інструменти розвитку індивідуальної кар’єрної траєкторії вченого; ініціювати створення нових та просування вже існуючих платформ розвитку наукової та науково-технічної діяльності громадян

---

1 Офіс підтримки вченого [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sso.org.ua/> (дата звернення: 15.03.2024)

2 Ibid.



України, наукових та науково-педагогічних працівників; стимулювати діяльність наукових та науково-педагогічних працівників, підвищити престижність наукової і науково-технічної діяльності;

популяризація наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності вчених: створити нові та просувати вже існуючі практики популяризації наукової, науково-технічної і інноваційної діяльності вчених; здійснювати промоцію наукових та науково-технічних досягнень, винаходів, сучасних технологій тощо, внеску України у розвиток світової науки і техніки; мотивувати молодь до здійснення наукової та науково-технічної, інноваційної діяльності.<sup>1</sup>

Під час створення Офісу підтримки вченого в Україні виникла низка викликів і проблем, що вимагало комплексного підходу та креативних рішень. Процес тривав з 2020 року, супроводжуючись ключовими наведеними *проблемами та обраними шляхами їх подолання*:

<b>Проблеми:</b>	<b>Шляхи їх подолання:</b>
Спротив змін з боку частини наукової спільноти та інших зацікавлених сторін	Проведення інформаційних кампаній та консультацій для пояснення переваг створення Офісу, активне залучення наукової спільноти до процесу створення та прийняття рішень.
Відсутність фінансування Офісу підтримки вченого	Активний пошук та залучення фінансової підтримки через грантові програми, міжнародні організації із залученням до них координаторів та агентів, які, у свою чергу у вільний час, додатково виконували обов'язки по Офісу підтримки вченого.
Тривалий та складний процес узгодження та затвердження нормативно-правових актів, необхідних для функціонування Офісу	Встановлення тісних контактів з УкрІНТЕІ для прискорення процесів, створення лобістських груп для підтримки ініціативи.
Складнощі у залученні фахівців, які мають досвід у сфері науки та управління проектами	Проведення спеціалізованих тренінгів та програм навчання для підготовки кадрів, залучення міжнародних експертів та консультантів, створення привабливих умов для залучення найкращих фахівців.
Відсутність необхідної інфраструктури для підтримки наукових досліджень	Співпраця з закладами вищої освіти та науковими установами для використання їхньої інфраструктури.
Відсутність координації між різними закладами освіти, науковими установами та організаціями	Створення платформ для співпраці та обміну інформацією, організації регулярних зустрічей та конференцій для обговорення актуальних питань та пошуку спільних рішень.

<sup>1</sup> Офіс підтримки вченого [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sso.org.ua/> (дата звернення: 15.03.2024); Офіс підтримки вченого: аналіз проектів із популяризації науки та аудит КРІ діяльності. Наука, технології, інновації. 3 (27), 68-79, 2023.

## ОФІС ПІДТРИМКИ ВЧЕНОГО: ІДЕЯ, РЕАЛІЗАЦІЯ, РЕАЛЬНІСТЬ...

До того ж, *виклики та шляхи їх подолання* з 2020 року мали таке висвітлення:

<b>Виклики</b>	<b>Шляхи подолання</b>
Залучення міжнародних партнерів	Співпраця з іноземними і міжнародними інституціями та фондами для отримання фінансової та експертної підтримки.
Розробка стратегічного плану	Визначення чітких цілей, завдань та етапів реалізації проекту для забезпечення системного підходу до створення Офісу підтримки вченого.
Активна комунікація	Встановлення ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами, регулярне інформування про досягнення та плани Офісу підтримки вченого.
Інноваційні підходи	Використання сучасних технологій та інноваційних методів управління для підвищення ефективності роботи Офісу підтримки вченого.
Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни та виклики, адаптувати стратегії та плани відповідно до нових умов.

Отже, процес створення Офісу підтримки вченого, з 2020 року, був складним і вимагав подолання багатьох викликів, проте завдяки злагодженій роботі команди, підтримці міжнародних партнерів та активній комунікації вдалося досягти часткового успіху вже у 2022 році, і створити ефективну структуру для підтримки українських вчених.

Акцент підтримки в Офісі здійснюється НЕ на інституцію, а *саме на вченого з кількох причин*, що стосуються ефективності наукової діяльності та розвитку інноваційного потенціалу країни:

- індивідуальна підтримка та розвиток (вчені часто стикаються з індивідуальними проблемами та викликами, які відрізняються від проблем наукових установ чи закладів вищої освіти, тому надання індивідуальної підтримки дозволяє краще зрозуміти та вирішити конкретні потреби кожного вченого, що сприяє їх професійному та науковому розвитку).
- стимулювання інновацій (інноваційні ідеї та наукові відкриття часто народжуються на індивідуальному рівні, тому підтримка окремих вчених сприяє швидшій реалізації нових ідей та проектів, оскільки вони отримують необхідні ресурси та можливості для розвитку).
- гнучкість та адаптивність (заклади вищої освіти та наукові установи обмежені бюрократичними процедурами та структурними рамками. В свою чергу, Офіс підтримки вченого, орієнтований на окремих

вчених, швидше та гнучкіше реагуючи на їхні потреби та виклики, що сприяє більш ефективній роботі).

- розширення можливостей та доступу (не всі вчені мають доступ до необхідних ресурсів та підтримку у своїх закладах або установах, а Офіс підтримки вченого надає вченим додатковий доступ до грантів, стипендій, консультацій та інших ресурсів).
- підтримка кар'єрного розвитку (кар'єрний розвиток вчених ускладнений через обмежені можливості у їхніх інституціях, а Офіс підтримки вченого надає програми менторства, професійного розвитку та інші ресурси для підтримки кар'єрного зростання вчених).
- фокус на таланти та потенціал (не всі заклади та установи мають можливість зосередитися на індивідуальних талантах та потенціалі вчених, а підтримка окремих вчених з боку Офісу дозволяє краще використовувати їхній індивідуальний потенціал та таланти, що сприяє загальному науковому прогресу).

Отже, зосередження уваги Офісу підтримки вченого саме на вчених, а не на закладах вищої освіти чи наукових установах, дозволяє ефективніше вирішувати індивідуальні потреби саме вчених, стимулювати інновації, забезпечувати гнучкість та адаптивність, розширювати можливості доступу до ресурсів, підтримувати кар'єрний розвиток та максимально використовувати індивідуальний потенціал та таланти.

В період 2022-2023 *рр. кадровий склад Офісу підтримки вченого*: Олеся Ващук (голова), Олена Поліщук (заступник голови), Анастасія Сімахова (заступник голови), Євгенія Поліщук (заступник голови), Юлія Малогулко (секретар Офісу підтримки вченого), Анна Яцишин (координатор), Анна Гакман (координатор), Єлизавета Кулікова (координатор), Іван Баликін (координатор), Кирило Ніколаєв (координатор), Лариса Макарук (координатор), Ігор Лиман (координатор), Аліса Сухих (координатор), Вікторія Лемещенко-Лагода (координатор), Теодозія Яцишин (координатор), Владислав Сікора (координатор), Олександр Торбас (координатор), Наталія Коленда (координатор), Андрій Ізовіта (координатор), Анна Черв'як (агент), Ольга Башкір (агент), Людмила Лісова (агент), Ганна Костьов'ят (агент), Ірина Боришкевич (агент), Сергій Касян (агент), Іван Приходько (агент), Анна Чуднецова (агент), Віта Каштан (агент),

Людмила Підкуймуха (агент), Ярослав Скидан (агент), Олександра Мандич (агент), Катерина Кравченко (агент), Галина Махова (агент), Олександр Березко (амбасадор).<sup>1</sup>

З 2024 кадровий склад *Офісу підтримки вченого*: Олесь Ващук (голова), Олена Поліщук (заступник голови), Єлизавета Кулікова (заступник голови), Сергій Касян (заступник голови), Тамара Мандич (заступник голови), Юлія Малогулко (секретар Офісу підтримки вченого), Аліса Сухіх (координатор), Андрій Ізвіта (координатор), Віта Каштан (координатор), Ігор Лиман (координатор), Павло Мазилук (координатор), Тетяна Шарова (координатор), Уляна Збежховська (координатор), Андрій Добровольський (координатор), Ольга Наконечна (координатор), В'ячеслав Рогов (координатор), Яна Приступа (агент), Катерина Повстянко (агент), Олена Трифонова (агент), Віта Семанюк (агент), Альона Гаврилюк (агент), Михайло Шепітько (агент), Вікторія Лемещенко-Лагода (амбасадор), Олександр Торбас (амбасадор), Євгенія Поліщук (амбасадор), Анна Яцишин (амбасадор), Олександр Березко (амбасадор).

*Ідея створення Офісу підтримки вченого* вибудувалася з усвідомлення необхідності системної підтримки вчених в Україні на одному з літніх засідань 2020 року Ради молодих учених при Міністерстві освіти і науки України. В умовах швидких змін та зростаючої конкуренції на глобальному ринку наукових досліджень, українські вчені потребували структури, яка могла б забезпечити їх необхідними ресурсами, консультаціями та підтримкою для реалізації наукових проєктів та розвитку кар'єри вже після завершення їх так званої “каденції молодого вченого”.

На початковому етапі було проведено детальний аналіз потреб наукової спільноти. Було визначено ключові проблеми, з якими стикаються вчені в Україні, серед яких недостатнє фінансування, обмежений доступ до сучасної інфраструктури, складнощі з отриманням грантів та

---

<sup>1</sup> Офіс підтримки вченого [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sso.org.ua/> (дата звернення: 15.03.2024); Ващук О., Яцишин А., Поліщук О. Підтримка дослідників: діяльність Офісу підтримки вченого. Збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених “Наукова молодь-2023” (Київ, 21 листопада 2023 р.). / упоряд.: А. Яцишин. К.: ЦП “КОМПРИНТ”, 2023. С. 27-31; Ващук О.П., Поліщук О.Т., Яцишин А.В. “Вчений з мого регіону”: проєкт Офісу підтримки вченого. Науковий журнал “Наука, технології, інновації”. № 1 (29)/2024. С. 113–118.

підтримки, а також відсутність належної координації між закладами вищої освіти і науковими установами. На основі зібраних даних була розроблена концепція Офісу підтримки вченого, яка включала: місію (сприяння розвитку наукового потенціалу України шляхом надання системної підтримки вченим на всіх етапах їхньої кар'єри (на початок 2022 року), цілі та напрями діяльності.

Важливим етапом було забезпечення фінансування Офісу, яке в форматі фінансування самої інституції не є реалізованим до сих пір.

Було сформовано команду професіоналів, які мали досвід у сфері науки та управління проектами. Визначено чітку організаційну структуру, яка включала різні групи, відповідальні за окремі напрями діяльності Офісу, що дозволило забезпечити ефективне управління та координацію діяльності.

Для офіційного функціонування Офісу була розроблена та затверджена необхідна нормативно-правова база, що включало підготовку документів для регуляції діяльності Офісу, та узгодження їх з державними інституціями.

Офіційне відкриття Офісу підтримки вченого супроводжувалося широкою інформаційною кампанією, спрямованою на інформування наукової спільноти про нові можливості та ресурси (1 серпня 2022 р.). Було проведено серію заходів, зокрема конференцій та семінарів, для презентації діяльності Офісу та залучення нових учасників.

Наразі, Офіс підтримки вченого працює над постійним вдосконаленням своєї діяльності. Регулярно проводиться аналіз ефективності роботи (щомісяця, щоквартально, щорічно), збір зворотного зв'язку від вчених та вдосконалення послуг, що дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та потреби наукової спільноти.

Більш наглядно створення Офісу підтримки вченого варто відобразити через такі *основні етапи*:

#### 1. Ініціація проекту та аналіз потреб:

1.1. Ініціатива створення (ініціація створення Офісу підтримки вченого була результатом зростаючої потреби в підтримці вчених в Україні. Були проведені консультації з представниками наукової спільноти та зацікавленими сторонами для визначення основних проблем та потреб).

## ОФІС ПІДТРИМКИ ВЧЕНОГО: ІДЕЯ, РЕАЛІЗАЦІЯ, РЕАЛЬНІСТЬ...

1.2. Аналіз поточної ситуації (вивчення стану наукових досліджень в Україні, визначення ключових викликів, з якими стикаються вчені, та аналіз успішних міжнародних практик підтримки науки).

2. Розробка концепції та стратегічного плану.

2.1. Формування концепції (на основі зібраних даних була розроблена концепція Офісу підтримки вченого, яка включала місію, цілі та основні напрями діяльності).

2.2. Стратегічне планування (визначення коротко- та довгострокових цілей, розробка детального стратегічного плану дій для досягнення поставлених цілей).

3. Залучення фінансування та партнерів:

3.1. Фінансування (розробка бюджету та пошук джерел фінансування, включаючи державні кошти, міжнародні гранти та приватні інвестиції).

3.2. Партнерство (встановлення партнерських відносин з міжнародними організаціями, фондами та університетами для забезпечення фінансової та експертної підтримки).

4. Створення організаційної структури:

4.1. Формування команди (набір команди професіоналів, які мають необхідні знання та досвід у сфері науки та управління проектами).

4.2. Визначення ролей та обов'язків (розподіл обов'язків серед членів команди, створення чіткої організаційної структури для забезпечення ефективної роботи Офісу підтримки вченого).

5. Розробка нормативно-правової бази:

5.1. Юридичне оформлення (підготовка та затвердження нормативно-правових документів, що регулюють діяльність Офісу підтримки вченого).

5.2. Взаємодія з державними органами (узгодження діяльності Офісу підтримки вченого з чинним законодавством та регуляторними органами).

6. Запуск Офісу підтримки вченого та початок діяльності:

6.1. Офіційне відкриття (організація заходів з нагоди відкриття Офісу підтримки вченого для привернення уваги наукової спільноти та суспільства).

6.2. Інформаційна кампанія (проведення кампанії з інформування вчених про послуги та можливості, які надає Офіс підтримки вченого).

7. Розвиток та моніторинг діяльності:

7.1. Постійне вдосконалення (регулярний аналіз діяльності Офісу підтримки вченого, збір зворотного зв'язку від вчених та вдосконалення послуг).

7.2. Моніторинг та оцінка (впровадження механізмів моніторингу та оцінки результатів діяльності для забезпечення високої ефективності та досягнення поставлених цілей).

Отже, створення сучасного Офісу підтримки вченого було складним, багатоетапним процесом, який включав аналіз потреб, розробку стратегічного плану, пошук фінансування, формування команди, розробку нормативно-правової бази, запуск та постійне вдосконалення вже під час роботи.

Реалізація будь-якого проєкту в Офісі підтримки вченого проходить через кілька ключових етапів, що забезпечують ефективне управління та досягнення поставлених цілей. Основні етапи:

- *ініціація проєкту*. Ідея та концепція. На першому етапі формується ідея проєкту та розробляється його концепція, що включає ідентифікацію потреб наукової спільноти, визначення мети проєкту та основних завдань. Попередній аналіз. Проводиться аналіз актуальності проєкту, оцінка потенційних ризиків та визначення можливостей фінансування. Також проводиться консультація з експертами та зацікавленими сторонами.
- *планування проєкту*. Розробка плану дій. Створюється детальний план проєкту, який включає часові рамки, бюджет, необхідні ресурси та ключові показники ефективності. Формування команди. Визначаються ролі та обов'язки кожного члена команди, залучаються необхідні експерти та фахівці.
- *залучення фінансування та ресурсів*. Пошук фінансування. Активно шукаються можливості фінансування проєкту через державні гранти, міжнародні фонди, приватні інвестиції тощо. Забезпечення ресурсами. Організовується доступ до необхідних матеріалів, технологій та інфраструктури.

## ОФІС ПІДТРИМКИ ВЧЕНОГО: ІДЕЯ, РЕАЛІЗАЦІЯ, РЕАЛЬНІСТЬ...

- *виконання проєкту*. Реалізація запланованих заходів. Впроваджуються всі заплановані дії та заходи відповідно до розробленого плану. Регулярно проводяться зустрічі команди для оцінки прогресу та вирішення поточних проблем. Моніторинг та контроль. Постійно здійснюється моніторинг виконання проєкту, відстежуються ключові показники ефективності, здійснюється контроль за витратами та дотриманням графіка.
- *оцінка результатів та завершення проєкту*. Підсумкова оцінка. Після завершення основних заходів проєкту проводиться підсумкова оцінка його результатів. Аналізуються досягнення, оцінюється вплив проєкту на наукову спільноту. Документування результатів. Всі досягнення та результати проєкту документуються, готуються звіти та рекомендації для майбутніх проєктів.
- *розповсюдження результатів*. Презентація результатів. Результати проєкту презентуються на конференціях, семінарах та інших заходах. Організуються публікації у наукових журналах та інформаційні кампанії для розповсюдження інформації про досягнення проєкту. Залучення спільноти. Активно залучаються інші вчені та інституції до обговорення та використання результатів проєкту, щоб забезпечити їх максимальну користь та вплив.

Отже, кожен проєкт в Офісі підтримки вченого проходить через чітко визначені етапи, що дозволяє забезпечити його ефективне планування, реалізацію та оцінку. До речі, такий підхід сприяє досягненню високих результатів, задовольняє потреби наукової спільноти та сприяє розвитку науки в Україні.

Серед *ключових проєктів* в Офісі підтримки вченого, варто виділити такі: Горизонтальні зустрічі вчених (з 2022 по тепер), Кампус вченого (з 2022 по тепер), Книга від вченого (з 2022 по тепер), Надання допомоги вченим та освітянам (з 2022 по тепер), Регіональні офіси підтримки вченого (з 2022 по тепер), Увічнення пам'яті загиблих вчених (з 2022 по тепер), Українська наукова діаспора (з 2022 по тепер), Українські студії в славістиці: візуалізація (з 2022 по тепер), Вчений з мого регіону (з 2022 по тепер), Допомога вченим Харківської області (2022-2023), Мистецький захід (2022-2023), Наукові звитяги (з 2022 по тепер), Науково-педагогічні



кейси (2022-2023), Об'єднані наукою (2022-2023), Психологічна підготовка та дії цивільного населення у воєнних умовах (2022-2023), Тренінговий проєкт “GrantWriter” (з 2022 по тепер), Тренінги “Soft-skills для кар’єри вченого” (з 2022 по тепер), Школа ментора (з 2022 по тепер), Цикл круглих столів “Відновлення та модернізація України у повоєнний та післявоєнний час” (2022-2023).<sup>1</sup>

### ***Висновки та рекомендації***

Таким чином, створення Офісу підтримки вченого є важливим кроком у розвитку наукової спільноти України. Офіс став важливим інструментом для підтримки вчених на всіх етапах їхньої кар’єри, сприяючи реалізації інноваційних проєктів, забезпечуючи доступ до фінансування та ресурсів, а також допомагаючи інтегруватися в міжнародний науковий простір. Діяльність Офісу дозволила створити умови для долучення вчених до наукової інфраструктури різних закладів вищої освіти та наукових установ, підвищення їх конкурентоспроможності та інтеграції до глобальної наукової спільноти у світі. Незважаючи на численні виклики, злагоджена робота команди Офісу, підтримка Міністерства освіти і науки України і УкрІНТЕІ та міжнародних партнерів дозволили досягти значних успіхів і забезпечити вченим необхідну підтримку та ресурси для успішної роботи.

Зміцнити позиції українських вчених на міжнародній арені, підвищити ефективність наукової діяльності та забезпечити стійкий розвиток наукового потенціалу України допоможе реалізація цих рекомендацій:

- **посилення фінансування.** Варто продовжити активну роботу з пошуку додаткових джерел фінансування, як на національному, так і на міжнародному рівні, що включає участь у міжнародних грантових програмах та залучення приватних інвестицій.
- **розширення інфраструктури.** Необхідно інвестувати в створення та модернізацію наукових лабораторій, центрів досліджень та інноваційних парків. Співпраця з закладами вищої освіти та науковими

---

<sup>1</sup> Офіс підтримки вченого [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sso.org.ua/proyekty/> (дата звернення: 15.03.2024)

установами для забезпечення доступу до сучасних наукових ресурсів є критично важливою.

- **підвищення кваліфікації.** Організація регулярних тренінгів, семінарів та воркшопів для вчених сприятиме їхньому професійному розвитку. Особливу увагу слід приділити розвитку навичок управління проектами, академічного письма та комунікацій.
- **підтримка мобільності.** Розширення програм мобільності для українських вчених, що дозволить їм брати участь у міжнародних конференціях, семінарах, дослідницьких проектах та сприятиме обміну знаннями й інтеграції у світовий науковий простір.
- **інноваційні технології.** Впровадження сучасних цифрових технологій для управління науковими проектами та комунікації. Створення онлайн-платформ для співпраці та обміну інформацією між вченими.
- **активна комунікація.** Продовжити інформаційні кампанії для інформування наукової спільноти про можливості, які надає Офіс підтримки вченого. Важливо забезпечити регулярний зворотний зв'язок від вчених для постійного вдосконалення діяльності Офісу.
- **міжнародне співробітництво.** Розширення співпраці з міжнародними організаціями та науковими установами, що включає створення спільних дослідницьких проектів, обмін досвідом та залучення міжнародних експертів.
- **популяризація науки.** Активно працювати над підвищенням престижу наукової діяльності серед молоді, що включає організацію наукових фестивалів, конкурсів та інших заходів, що стимулюватимуть інтерес до науки.

### *Література*

1. Ващук О. П., Поліщук О. Т., Яцишин А. В. “Вчений з мого регіону”: проєкт Офісу підтримки вченого // Науковий журнал “Наука, технології, інновації”. 2024. № 1 (29). С. 113–118. DOI: 10.35668/2520-6524-2024-1-12
2. Ващук О., Яцишин А., Поліщук О. Підтримка дослідників: діяльність Офісу підтримки вченого. Збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених “Наукова молодь-2023”

(Київ, 21 листопада 2023 р.) / упоряд.: А.Яцишин. Київ: ЦП “КОМПРИНТ”, 2023. С. 27–31.

3. Офіс підтримки вченого. URL: <https://sso.org.ua/proyekty/> (дата звернення: 15.03.2024)
4. Ващук О. П., Поліщук О. Т., Сухіх А. С., Яцишин А. В., Яцишин Т. В. Офіс підтримки вченого: аналіз проєктів із популяризації науки та аудит КРІ діяльності // Наука, технології, інновації. 2023. № 3 (27). С. 68–79. DOI: 10.35668/2520-6524-2023-3-07
5. European research area. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-2020-2024/our-digital-future/european-research-area\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-2020-2024/our-digital-future/european-research-area_en) (дата звернення: 15.03.2024)

*Москаленко О. М.*

ПРОГРАМА MRES/PHD З ЕКОНОМІКИ: KEYС ЛОНДОНСЬКОЇ ШКОЛИ ЕКОНОМІКИ ТА ПОЛІТИЧНОЇ НАУКИ

*Анотація*

*Ця стаття має на меті розкрити досвід підготовки докторів філософії з економіки у Лондонській школі економіки та політичної науки (LSE, Велика Британія). Проведено інтерв'ювання учасників програми MRes/PhD. Окрім того, статтю написано як результат власних спостережень автора за процесом підготовки PhD студентів з економіки протягом академічного року перебування в Центрі макроекономіки, що належить до кафедри економіки. Проаналізовано базові регуляторні документи університету для з'ясування основних процедур. З'ясовано, що LSE здійснює підготовку студентів MRes/PhD за американською моделлю, яка вважається конкурентнішою порівняно з європейською. Зроблено висновки про ключові відмінності між американською та європейською системами підготовки докторів філософії з економіки.*

*Ключові слова: доктор філософії з економіки, досконалість досліджень, дослідницька стаття, командне наукове керівництво.*

*Abstract*

*This review paper aims to explore the experience of training PhD candidates in Economics at the London School of Economics and Political Science (LSE, United Kingdom). Interviews were conducted with participants of the MRes/PhD programme. Additionally, the article is based on the author's own observations of the training process for PhD students in Economics during an academic year spent at the Centre for Macroeconomics, which is part of the Department of Economics. Basic regulatory documents of the university were analysed to clarify the main procedures. It was found that LSE trains MRes/PhD students according to the American model, which is considered more competitive compared to the European model. Conclusions are drawn regarding the key differences between the American and European systems of training PhD candidates in Economics.*

*Key words: PhD in economics, research excellence, research paper, collaborative research leadership.*

## **Вступ**

Упродовж останніх десяти років в Україні зазнав змін процес підготовки здобувачів наукового ступеня. Було проведено реформу вищої освіти із відповідними змінами до Закону України “Про вищу освіту”, а саме з 2016 року розроблено та впроваджено програми з підготовки докторів філософії за спеціальностями, включаючи спеціальність “Економіка” на третьому (науковому) рівні вищої освіти. Українською системою вищої освіти взято за основу європейський досвід, який у країні вважається передовим, а саме світового рівня та класу. Але чи це так? Ця стаття не ставить за мету відповісти на це питання, але містить рефлексію автору у спробі надати відповідь опосередковано через аналіз альтернативної моделі підготовки докторів філософії — американської. Остання активно використовується у Великій Британії і вважається конкурентоспроможнішою у порівнянні із “застарілою” європейською. Повертаючись до української системи підготовки докторів філософії, мені, як автору цієї статті, стає трохи ніяково: що ж було створено? І чи дійсно це відповідає очікуванням тих молодих людей, які наважуються писати дисертацію, вчитися, створювати нові знання, віддавати найкращі роки свого молодого життя по суті “науковому волонтерству”, в системі шаленого недофінансування вищої освіти, з більш ніж символічною стипендією та без чітко визначеної перспективи працевлаштуватися на роботу в університеті? Чи існує у молодих дослідників можливість покращити свій добробут, здобувши науковий ступінь доктора філософії? Цей ліричний відступ має слугувати контрастом для нижче викладеного досвіду моделі підготовки докторів філософії з економіки у Лондонській школі економіки та політичної науки.

Зазначимо, що Лондонська школа економіки та політичної науки є глобальним університетом. Рівень автономії університету дуже високий, тому він підпорядковується власним процедурам підготовки MRes/PhD, які не суперечать національним процедурам якості та досконалості вищої освіти Великої Британії. LSE має ліцензію від Університету Лондона (the University of London).

*Структура статті.* У вступі наведено мету, соціальну місію та базові характеристики програми. Параграф 1 розкриває зміст інтерв'ю з

програмними директорами та PhD студентами. Параграф 2 розкриває процедурні моменти підготовки PhD студентів, вимоги до вступу, навчання та очікувані результати. Параграф 3 підсумовує вимоги до написання PhD thesis.

*Мотивацією статті* є проведення аналізу процесу підготовки PhD з економіки в Лондонській школі економіки та політичної науки як глобальному університеті, який здійснює підготовку вчених і дослідників світового класу, конкурентоспроможних, творчих особистостей, спроможних здійснювати зміни та створювати нові знання.

### ***1. Базові характеристики моделі підготовки MRes/PhD з економіки***

Зазначимо, що охопити всі аспекти та сторони дослідницького питання “Як відбувається підготовка PhD з економіки у Великій Британії та в Лондонській школі економіки зокрема?” є непростим завданням. Тому окремі компоненти, на жаль, не знаходять свого належного розгляду в цій статті, оскільки їх можна пізнати лише через роки перебування в цій системі, які можна визначити, на нашу думку, як некодифіковані знання про систему вищої освіти та проведення досліджень.

Хочеться наголосити на тому, що як у будь-якому моделюванні, так і в моделі підготовки докторів філософії, існують ідеальні моделі, стандартизовані, апробовані на основі емпіричних даних чи спостережень теоретичної моделі, що відрізняються від вибірки даних. Так і в освітніх моделях є свої переваги та недоліки, помилки та упущення тощо. Але модель має слугувати певним цілям і виконувати покладену на неї роль якнайкраще. Це стосується і моделей підготовки PhD з економіки.

Перш за все хочеться сказати, що кафедра економіки Лондонської школи економіки була та є альма-матер та місцем роботи багатьох Нобелівських лауреатів з економіки, які в її стінах творили та творять світову економічну науку. Серед випускників та академічного персоналу Лондонської школи економіки були такі нобелівські лауреати з економіки, як Олівер Гарт (Oliver Hart) — 2016, економіка контрактів; Крістофер Піссарідіс (Christopher Pissarides) — 2010, теорія безробіття; Пол Кругман (Paul Krugman) — 2008, нова торгова теорія; Леонід

Гурвіц (Leonid Hurwicz) — 2007, теорія оптимальних механізмів; Джордж Акерлоф (George Akerlof) — 2001, асиметрична інформація; Фрідріх Гайек (Friedrich Hayek) — 1974, гроші та економічний цикл; Сер Джон Гікс (Sir John Hicks) — 1972, ринкова теорія. Тож кафедра економіки Лондонської школи економіки та політичної науки успішно продовжує традицію і практику досконалості підготовки MRes/PhD здобувачів, проводячи дослідження світового класу, вирощуючи своїх студентів на основі власних досліджень високої якості та безперервного обміну знаннями й результатами досліджень з найкращими кафедрами глобальних дослідницьких університетів — MIT, Stanford University, Columbia University, Harvard University, Princeton University, Yale University, University of Oxford, University College London, Cambridge University та іншими.

Тут одразу проситься деяке бюрократичне уточнення: підготовка PhD студентів не відбувається окремо від MRes студентів, тобто магістрантів-дослідників (*Master of Research Degree*). На першу програму, яка по суті є складовою програми PhD, відводиться 2 роки, до яких додаються ще 3 роки підготовки PhD (Doctorate of Philosophy). Але PhD з економіки, посиляючись на досвід учасників цього процесу, зазвичай вимагає більшої кількості років підготовки. Найчастіше це 4 роки, що вважається абсолютно прийнятним. Тобто на здобуття ступеня PhD дуже успішним студентом витрачається 5–6 або 7 років. Це загальна практика в межах аналізованої моделі. Вважається, що підготувати якісну PhD дисертацію (*PhD thesis*) з економіки за коротший термін на сьогоднішній день не є можливим. Хоча ще двадцять років тому кількість років, яка вимагалася на підготовку PhD дисертації з економіки, була меншою.

Одразу постає питання про термінологію та її еквіваленти, які вживаються в англomовних країнах. Але це питання не тільки відмінності в термінології, а й форми та змісту результатів, які PhD студент повинен подати на захист. Наприклад, за американською моделлю, яка використовується в Лондонській школі економіки, немає дисертації PhD як такої, а є PhD thesis, тобто тези доктора філософії. Слово дисертація зустрічається рідко. У чому ж принципова відмінність? Намагаючись це з'ясувати, я задавала це питання директорам та студентам програми.

## **2. Інтерв'ювання**

Зустрілася для інтерв'ю з програмним директором MRes/PhD з економіки професором Maitreesh Ghatak, заступником завідувача кафедри економіки та програмним директором MSc Dimitra Petropoulou, PhD студентами програми та менеджером програми Emma Taverner. Запитання, які ставилися, стосувалися загалом місії програми, процедури відбору студентів, якості підготовки, вимог до написання дослідницьких статей, освітньої компоненти програми тощо.

Отже, місією програми є підготовка нового покоління вчених у галузі економіки світового класу, які можуть створювати нові знання та змінювати цей світ на краще. Науковий доробок здобувачів програми визнається провідними кафедрами та вченими, що підтверджується на захисті. Кафедра відбирає найкращих студентів глобальних університетів, проводячи рекрутинг перед початком відбору. Рішення щодо прийняття студентів на цю програму здійснюється колективно комісією з числа членів кафедри.

Програма надає можливість проводити дослідження з подальшою публікацією в провідних журналах, а підготовлені дослідницькі статті здійснюють оригінальний внесок у галузь економіки. Студенти починають зі ступеня MRes і повинні відповідати певним вимогам для переходу на ступінь PhD. Після MRes немає присвоєння ступеня; якщо все ж таки студент його отримує, то це значить, що він не впорався та не переходить на рівень PhD.

Кафедра економіки LSE була піонером у розвитку систематичної наукової підготовки в галузі економіки у Великій Британії, і ця програма MRes/PhD Economics має на меті досягнення найвищого міжнародного стандарту досконалості та професійної компетентності. Програма пропонує структуровану наукову підготовку та наукове керівництво від членів кафедри, які є визнаними у світі у своїх галузях. Вона розпочинається дворічним жорстким курсом, що забезпечує теоретичні знання та навчає аналітичним технікам, необхідним для переходу до наукової складової програми.

Студенти під час навчання в докторантурі прив'язані до чотирьох дослідницьких центрів кафедри економіки LSE. Вони можуть працювати з



Міжнародними центрами Санторі та Тойоти з економіки та пов'язаних дисциплін у галузі розвитку економіки або публічної політики (*the Suntory and Toyota International Centres for Economics and Related Disciplines*); або досліджувати технології, зростання та глобалізацію як частину Центру економічної продуктивності (*the Centre for Economic Performance*). Студенти можуть зробити свій внесок у великі дослідницькі програми, що стосуються ключових питань безробіття, інфляції, фіскальної та грошової політики, макроекономічного розвитку і зростання, фінансових ринків та змін у світовій економіці в Центрі макроекономіки (*the Centre for Macroeconomics*); або спеціалізуватися на управлінні ризиками, ціноутворенні активів, фінансових установах та корпоративному фінансуванні в Групі фінансових ринків (*the Financial Markets Group*).

Захоплює розподіл обов'язків за програмою. Директор програми виконує представницькі функції і взагалі не займається бюрократичними питаннями, що стосуються ліцензування, акредитації чи будь-чого подібного. Обов'язки програмного директора не позбавляють його часу на проведення досліджень, що залишається ключовою сферою діяльності професорів-дослідників. Менеджер програми також не відповідає за ліцензійно-акредитаційні процедури. Для цього в університеті є окрема структура з фаховим персоналом — *PhD Academy*. Тому директор програми не навантажується тими питаннями та проблемами, які виходять за межі його професійних обов'язків — робити якісні наукові дослідження світового класу. Менеджер програми опікується питаннями організації навчального процесу в деякій його частині, зокрема узгодженням вибору наукових керівників. Запитання про ліцензування чи акредитацію викликають у них подив, оскільки це не є їх обов'язками. Запитання “Чи погоджується програма PhD зі стейкхолдерами?” у менеджменту програми також викликає здивування. Відповіддю є “Ні”. Як зазначив директор програми у відповідь на запитання “Чи впливають студенти на зміст програми?": “Ні, однозначно ні, я не можу розповідати найкращому макроекономісту світу, як і що йому викладати”. Отже, студенти не можуть впливати на зміст програми і курси, які викладаються, і що в них викладається. Лондонська школа економіки є дослідницьким університетом, у якому викладання здійснюється на основі досліджень. Тож один і той

самий курс може мати різне наповнення залежно від бачення професора (лектора), що саме в ньому має бути.

Якість викладання є апріорі високою та, скоріш за все, виходить із традиції, високого рівня підготовки академічного персоналу, який і сам був вирощений в умовах досконалості викладання та якості проведення досліджень. Можна зазначити, що широкою є автономія членів кафедри. Довіра до визнаних учених є настільки високою, що нав'язувати чи дискутувати, "що саме" і "як" їм викладати, навряд чи є можливим. Перелік курсів, які викладаються за програмою, є визначеним. Уведення нових дисциплін відбувається шляхом широкого обговорення на кафедрі щодо доцільності їх викладання через зміну зовнішнього середовища із належним обґрунтуванням і попереднім вивченням інтересу і потреби у такому курсі для студентів. Хоча звернення від студентів до директора програми можливі та приймаються.

Заступник завідувача кафедри назвала таку модель MRes/PhD програми дуже дорогою, оскільки для викладання деяких окремих курсів лише кільком студентам у штаті тримають лекторів.

У цілому програма MRes/PhD in Economics відноситься до однієї з найкращих з найвищим рейтингом у світі. Кафедра економіки постійно працює над тим, щоб заохотити визнаних світовою економічною наукою учених на роботу в університеті. Також постійно рекрутуються найкращі студенти з провідних університетів світу для навчання на цій програмі. Навчання на програмі починається з вивчення дисциплін, які надають інструментарій для проведення теоретичних і прикладних досліджень.

Тобто з усього цього можна зробити висновок, що розподіл обов'язків лежить в основі організаційних процедур програми. Кожен виконує свою роботу і несе відповідальність у межах своїх компетенцій. Ті обов'язки, які не є прямими обов'язками професора, директора чи менеджера програми, точно на нього не покладаються. Є відповідна структура в університеті — PhD Academy, в компетенцію якої входить організація всіх адміністративних процедур.

*Стипендії та фінансова підтримка.* Студенти зазвичай отримують стипендії. Кафедра намагається повністю перейти на стипендіальну підтримку докторантів без платної форми навчання. Для цього існує

відповідний відділ стипендій, до якого студенти програми MRes/PhD подають заявки на стипендію. Кафедра також намагається знаходити фінансування для студентів, враховуючи ці потреби у своїх індивідуальних чи колективних грантових заявках. Сума стипендії становить близько 22 тисяч фунтів на рік. Крім того, студенти можуть заробляти кошти на викладанні. Щорічно їм надається 750 фунтів на дослідницькі потреби. Якщо студент не використовує ці кошти, вони автоматично переносяться на наступний рік і накопичуються. Те, як студент використовує ці кошти, кафедру не контролюється. Існує абсолютна довіра у цьому питанні. Окрім того, студентам на останньому році навчання надається 1 тисяча фунтів на потреби ринку праці (job market) для організації можливостей працевлаштування. Навчання потребує щонайменше 5 років для успішного завершення програми. Але може трапитися так, що студент потребуватиме додатково один рік, тобто в цілому 6 років. У такому випадку він може також запросити додаткове стипендіальне фінансування на ще один рік, і університет надасть його. Щороку університет надає повне фінансування 23–25 студентам програми MRes/PhD на 5 років, за потреби пролонгуючи його ще на один рік. Платна форма навчання в докторантурі ще існує, але університет вже майже відмовився від неї, вбачаючи свою місію в підготовці висококласних дослідників для суспільства та піклуючись про свою соціальну місію — створення та розповсюдження нових знань.

*Мінімальні вимоги до вступу.* “Відмінно (2:1) з відзнакою першого класу” (“Upper second class honours (2:1)”) означає, що студент досяг відмінних академічних результатів під час навчання на бакалаврському рівні. Класифікація оцінюється на основі результатів іспитів та інших академічних досягнень. В британській системі є три рівні відзнак: перший клас (1st), відмінно (2:1) і добре (2:2). “Відмінно (2:1)” вважається дуже добрим результатом і дозволяє кандидатові конкурувати за вступ до вищих програм, включаючи магістратуру і докторські ступені. Наявність певної підготовки з економіки, сильних математичних знань та свідчень наукового потенціалу є обов’язковими.

Метою програми MRes/PhD Economics є підготовка висококласних дослідників. Відбіркова комісія з членів кафедри економіки використовує всю доступну інформацію для оцінки наукового потенціалу абітурієнта.

Конкуренція за місця в університеті висока, тому навіть відповідність мінімальним вимогам не гарантує прийняття. Для іноземних студентів, які навчалися за межами Великої Британії, існують специфічні вимоги. Вступ можливий після бакалаврату в межах американської системи, де студенти проходять pre-doc, співпрацюють з професором і набувають базових навичок проведення досліджень. У LSE не вимагається дослідницька пропозиція на початковому етапі, оскільки напрямок досліджень визначається пізніше, на другому році навчання на програмі MRes.

GRE (*Graduate Record Examination* — Випускний екзамен) необхідний для всіх заявників. Він має бути не старшим ніж 5 років і повинен показувати повні та відсоткові бали за всі три розділи. Більшість успішних заявників на програму MRes/PhD Economics набирають 166 або більше балів у кількісному розділі. Таким чином, хоча теоретично відмінний диплом бакалавра дозволяє вступ на цю програму, необхідно також надати достовірні свідчення наявності потенціалу для проведення наукових досліджень.

### **3. Наукове керівництво**

Кожен PhD студент має одного провідного наукового керівника (*lead supervisor*) з числа членів кафедри економіки. Якщо основний науковий керівник тимчасово недоступний, студент може мати додаткове керівництво, яке доступне в таких формах:

- співкерівництво (*co-supervision*), додаткове об'єднане керівництво з широко подібними обов'язками (наприклад, де студент працює над міждисциплінарною темою);
- провідний керівник плюс консультант (*adviser*);
- командне керівництво (*team supervision*), наприклад, мала група названих осіб, які відомі для студента, і доступні для студента для консультацій у межах його дослідження.

Можуть виникати ситуації, коли молоді члени кафедри (*junior faculty members*) є найбільш доступними консультантами, але це не є прийнятним. Вони можуть бути лише співкерівниками разом із старшими членами кафедри (*senior faculty members*). У незначних випадках один чи кілька членів команди керівників можуть бути з іншої кафедри університету

або ззовні, хоча в цьому випадку основним керівником має бути член кафедри економіки LSE.

Основний науковий керівник має бути постійним членом кафедри. Він проводить основний перегляд роботи студента і може мати не більше восьми основних PhD студентів. Якщо основний науковий керівник тимчасово недоступний, студент може звертатися до інших керівників чи консультантів. Якщо науковий керівник йде у відпустку або хворий, його може бути замінено. Студент завжди може звернутися до додаткових радників, які не зобов'язані мати той самий напрямок дослідження, але можуть дати багато порад, бути знайомими з прогресом студента і надавати загальне, а не детальне керівництво.

*Що робить чи не робить науковий керівник?* Головна роль наукового керівника — це розвиток методологічних та аналітичних здібностей студента та спрямування його на досягнення потенційних дослідницьких питань, а також надання коментарів до розділів його дисертації. Акцент робиться на підтримку та керівництво. Студенту-досліднику не слід очікувати, що науковий керівник запропонує йому тему чи дослідницьке питання. Це не завжди є гарною ідеєю приймати всі пропозиції, які можуть надходити від керівника. Студент буде працювати над власною темою тривалий час, тому дуже важливо, щоб вона надихала його. Слідувати рекомендаціям наукового керівника без критичного осмислення не є бажаним. Ідеально, щоб тема дослідження надихала як студента, так і його наукового керівника. Важливо вибудувати відносини між студентом і науковим керівником у спільному напрямку роботи. Студентів попереджають, що стиль наукових керівників може бути різним. Деякі керівники часто зустрічаються зі студентами особисто, а інші консультують їх переважно електронною поштою на критичних етапах роботи, коли здаються розділи.

Студент, у міру розвитку своїх наукових інтересів, може захотіти змінити наукового керівника, і це вважається нормальним. Студента заохочують не стресувати через це, оскільки це не повинно ображати сторін наукової співпраці. Консультації проводяться принаймні двічі на навчальний семестр по одній годині. Науковий керівник має надати письмовий відгук протягом місяця після консультації. Якщо це неможливо, він має повідомити, коли слід очікувати відповіді. Студента привчають

спокійно сприймати негативні відгуки від наукового керівника протягом першого року його дослідження, наголошуючи на тому, що це нормальний етап роботи, спрямований на її удосконалення та уточнення напрямку дослідження.

Багато наукових ідей, які висуває PhD студент, можуть бути визнані керівником негативними або провальними, але це має допомогти уникнути втрат часу для студента в його дослідженні. Науковий керівник допомагає привнести візію та перспективу в дослідження студента, чого йому може не вистачати на початковому етапі. На наступних роках навчання, коли тема дослідження визначена, зустрічі з науковим керівником стають рідшими, але добре структурованими. Студенту радять вчитися співпрацювати з науковим керівником. Щороку як студент, так і науковий керівник повинні писати Щорічний звіт про прогрес (Annual Progress Report). Директор програми MRes/PhD вирішує, чи достатній цей прогрес для переходу на наступний рік.

#### ***4. Навчальний модуль програми MRes/PhD in Economics***

Програма підготовки доктора філософії [1, 2, 3] з економіки складається з двох років курсової підготовки, після яких слідує підготовка дисертації, що, як очікується, займе три роки. Вимоги до навчальної підготовки включають три базові курси на рівні докторської програми з мікроекономіки, макроекономіки та економетрії, три спеціалізовані курси з вибору та дослідницьку роботу під керівництвом [4, 5, 6, 7]. У LSE не застосовується європейська система кредитів ECTS, тому загальну кількість кредитів за програмою визначити неможливо.

Кількість місць на деяких вибіркових курсах обмежена. Вступ на будь-який конкретний курс не гарантується і може бути обмежений графіком занять та/або вимогами до попередньо прослуханих курсів.

Перший рік MRes є вступним курсом. Усі студенти зобов'язані відвідати *Вступний курс з математики та статистики* (Introductory Course in Mathematics and Statistics) на першому році. Студенти повинні взяти наступні основні курси MRes:

- *Мікроекономіка для студентів MRes* (Microeconomics for MRes students),

- *Макроекономіка для студентів MRes* (Macroeconomics for MRes students),
- *Економетрія для студентів MRes* (Econometrics for MRes students);
- *Економетричний аналіз* (Econometric Analysis).

Студенти, які успішно пройшли курс з *економетричного аналізу* на відповідному рівні в межах своєї магістерської програми, не повинні проходити цей курс повторно. Натомість вони можуть вибрати один курс зі списку вибіркового дисциплін для заміни цієї дисципліни.

*Другий рік MRes або вище.* Студенти другого року зазвичай мають обрати два курси з галузі PhD і написати дослідницьку статтю з основної теми. Студентам потрібно пройти курс “*Дослідницька стаття з економіки*” (*Research Paper in Economics*) та два курси зі списку вибіркового дисциплін, що буде подано нижче. Курс “*Дослідницька стаття*” є обов’язковою складовою MRes програми. Студент повинен написати дослідницьку статтю обсягом до 10 тисяч слів, яка повинна бути оригінальною та представляти предметне дослідження з явним потенціалом для формування першої з трьох частин його PhD дисертації.

Метою цієї дослідницької статті є сприяння швидкому прогресу в напрямку життєздатної теми дисертації. Вона повинна відображати оригінальну ідею, пов’язану з чітко визначеною економічною проблемою, яку студент-дослідник планує суттєво розвинути. Для *теоретичної статті* це може вимагати розробки простого моделі або надання переконливих прикладів. Для *емпіричної статті* необхідний економетричний аналіз відповідних даних.

Студентам потрібно відвідувати: А. *Семінари з роботи в прогресі* (Work in Progress Seminars), де вони повинні представляти свої дослідження принаймні один раз на навчальний рік. Б. *Щотижневі семінарські серії кафедр та її дослідницьких центрів*, які найбільше відповідають їх основній галузі (The weekly departmental seminar series closest to their major field).

Список вибіркового дисциплін у галузі:

- *Теми у вищих економетричних дослідженнях для студентів-дослідників* (Topics in Advanced Econometrics for Research Students)

## ПРОГРАМА MRES/PHD З ЕКОНОМІКИ...

- *Міжнародна економіка для студентів-дослідників* (International Economics for Research Students)
- *Економіка праці для студентів-дослідників* (Labour Economics for Research Students)
- *Публічна економіка для студентів-дослідників* (Public Economics for Research Students)
- *Економіка розвитку для студентів-дослідників* (Development Economics for Research Students)
- *Економіка промисловості для студентів-дослідників* (Economics of Industry for Research Students)
- *Мікроекономічна теорія для студентів-дослідників* (Microeconomic Theory for Research Students)
- *Макроекономіка для студентів-дослідників* (Macroeconomics for Research Students)
- *Політична економія для студентів-дослідників* (Political Economy for Research Students)

Щоб скласти курс успішно, студент має набрати за кожною дисципліною не менше 50 % від максимальної оцінки. Однак максимально можливий бал не перевищує 70 %, оскільки дисципліни є надто складними. Детальна інформація про оцінювання у визначений спосіб доводиться до студента.

*Викладання.* Викладання вважається невід'ємною частиною підготовки доктора філософії. Поєднання викладання та досліджень підвищує професійність студента. Студенти, які отримують стипендію на навчання, зобов'язані викладати. Студенти, які фінансують своє навчання самостійно, не мають обов'язку викладати, але заохочуються до цього. За викладання на бакалаврському рівні студенти отримують погодинну оплату приблизно 20 фунтів на годину. Можливості для викладання з'являються з другого року навчання на рівні магістра досліджень (*MRes*), який є складовою програми PhD. Очікується, що студент буде викладати 200 годин протягом чотирьох років. Студенти викладають на бакалаврському рівні (*undergraduate*). Щоб викладати на рівні магістра (*graduate*), PhD студенти мають подати окрему заявку, і процедура відбору є складнішою.



Викладання на першому році MRes є експериментом і складається з кількох годин, що потребують більшої підготовки від студента. На другому році MRes студент має викладати 40 годин (дві семінарські групи). На першому році PhD студенти викладають 60 годин (три семінарські групи). На другому році PhD — 40 годин (дві семінарські групи). На третьому році PhD — 60 годин (три семінарські групи). Альтернативно, можливо 60 годин на другому році PhD та 40 годин на третьому.

Студенти програми обирають з-поміж трьох дисциплін, які вони хочуть викладати, ранжуючи їх за пріоритетністю: макроекономіку, мікроекономіку та економетрію. Заступник завідувача кафедри економіки разом з Головою академічного планування (*Head of Academic Planning*) розподіляють дисципліни для викладання між студентами, керуючись їх запитамі та забезпечуючи комфортність викладання. Дозволяється викладати дві дисципліни, але в різні академічні періоди — осінній та зимовий. Вибір викладати економетрію може вимагати також викладання макроекономіки або мікроекономіки. Поряд із вимогами до викладання, студенти мають бути доступні для консультацій з академічних питань (*office hours*).

Перш ніж студенти почнуть своє викладання, вони мають до нього підготуватися. Вони зобов'язані пройти повноденний воркшоп для асистентів-викладачів (*Economics Graduate Teaching Assistants, GTA*), який проводиться кафедрою перед першим академічним терміном у вересні спільно з *Economic Network (EN)*. Цей воркшоп розроблений відповідно до Професійного стандарту Великої Британії (*UK Professional Standard Framework*).

Студенти проходять оцінювання рівня їх викладання шляхом одноразового відвідування їх занять у класі директорами бакалаврської програми (*undergraduate study*) або їх заступниками, які надають поради для удосконалення викладання, а також у процесі щорічного опитування студентів, яке проводиться Офісом забезпечення якості та перегляду викладання (*Teaching Quality Assurance and Review Office*).

*Семінари з роботи в прогресі (Work in Progress Seminars)*. Упродовж навчання, починаючи з рівня PhD, студенти мають презентувати результати своїх дослідницьких статей на семінарах роботи в прогресі. Це форма

комунікації досліджень на етапі їх прогресу, коли дослідницька стаття обговорюється в наукових центрах кафедри щороку один чи два рази на рік. На таких семінарах присутні професори та доценти кафедри, запрошені вчені, які відвідують центр у цей період, а також інші MRes/PhD студенти, які зобов'язані відвідувати ці семінари щотижня як складову частину їх програми.

Таким чином, відбувається постійний і безперервний процес навчання студента проводити дослідження, вміти презентувати його за стандартизованою процедурою, розробляти відповідним чином стилізовану та структуровану презентацію, представляти її широкій аудиторії, включаючи високопрофесійну, зокрема вчених світового рівня, членів кафедри, запрошених дослідників та MRes/PhD студентів різних років навчання. Семінар навчає критичному мисленню, надає науково обґрунтовані поради, швидкий фідбек, дозволяє обговорювати дослідницькі питання, їх актуальність, вибрану методологію дослідження, виявляти слабкі сторони роботи та отримувати доцільні поради для удосконалення дослідницької статті тощо.

*Сесії дослідницьких семінарів у дослідницьких центрах.* На кожному тижні дослідницькі центри проводять сесії дослідницьких семінарів та семінари з роботи в прогресі членів кафедри та інших кафедр університету. Студенти-дослідники записуються на відвідування таких семінарів. На них зазвичай запрошують відомих учених-економістів з провідних кафедр економіки топових університетів світу. Таким чином, студенти отримують доступ до сучасних провідних досліджень у полі економіки за напрямками. Відбувається постійний обмін новими знаннями, що створюються лідируючими кафедрами глобальних університетів. Переважна більшість — це представники американських університетів, набагато рідше — вчені-дослідники з деяких університетів ЄС. Студенти запрошуються на неформальне спілкування із візитуючими вченими, на яке вони записуються за бажанням, наприклад, на такий захід як “Кава з PhD студентами”.

*Гранти.* Упродовж навчання студенти отримують доступ до грантових фондів Великої Британії, ЄС та інших глобальних грантодавців. У LSE діє відповідний відділ, який супроводжує грантові заявки та навчає

написання заявок у грантовій клініці. Спеціально призначені менеджери за кожним аплікantom опікуються поданням заявки, її вивченням, редагуванням та внесенням в електронну систему університету та грантодавця.

В університеті функціонує система інформування про гранти через відповідний відділ досліджень, менеджерів дослідницьких центрів та кафедру. Система працює злагоджено, заохочує та всебічно підтримує ініціативи з підготовки та подання конкурентних грантових заявок. Слабкі грантові заявки не допускаються до подання. Імідж університету як think tank та глобального навчального закладу має велике значення. В університеті діє концепція “*Research for the World*” (“Дослідження для світу”) з глобальним впливом та академічною експертизою.

Студенти можуть запрошуватися як асистенти в грантові проекти, що вже реалізуються в межах дослідницьких центрів кафедри економіки, виконувати відповідні роботи та отримувати оплату своєї праці, яка визначається погодинно і має вписуватися в дозволене додаткове навантаження не більше 20 годин на тиждень, включаючи години викладання. Перевантаження студентів не допускається.

*Матеріальна база для студентів-дослідників.* Студенти MRes/PhD програми забезпечуються комп’ютеризованими робочими місцями в корпусі кафедри, де розміщені кілька осіб у кабінетах. Кожне робоче місце оснащено двома великими моніторами для зручності програмування. Програмне забезпечення встановлюється за рахунок університету. Якщо студенту потрібні додаткові програми для проведення досліджень, він може запитати ліцензії за рахунок університету. Це стосується, зокрема, STATA, MATLAB та інших подібних програм.

### ***5. Процедура підготовки тексту PhD thesis***

Кафедра економіки LSE є центром мейнстрім-економіки, тому дослідження PhD студентів, як і всіх членів кафедри, ґрунтуються на кількісних методах в економіці, просунутій теоретичній та прикладній економічній, а також на використанні прикладних програм STATA, MATLAB, Python, R тощо для аналізу емпіричних даних. Дисертація або PhD тези є текстом, що об’єднує 3-4 дослідницькі статті високого рівня, які, до речі, не повинні бути опублікованими під час навчання і для виходу на захист,

а лише мають бути підготовленими до друку та презентованими, прокоментованими як результат дослідження неодноразово на кафедрі у відповідних дослідницьких центрах, за якими закріплений студент під час навчання в докторантурі.

Тексти статей мають відповідні правила побудови. Вони обов'язково мають містити макро- чи мікроекономічні економетричні моделі, аналіз великих вибірок даних (time series and cross-sector data), ґрунтуватися на аналізі та знаннях цілого пласту дослідницьких статей, визнаних впливовими та які лежать в основі попереднього вивчення дослідницьких питань дисертації PhD студента [6].

Паперового варіанту PhD дисертації немає. Використовувати термін дисертація як синонім до PhD thesis напевно можна, хоча англійською мовою це не є синонімом. Але змістовно, в розмовах з учасниками освітнього процесу підготовки PhD, окремі респонденти наголошують, що структурованої дисертації PhD немає, тому що це обмежує творчий процес для студента, прив'язує до чіткої структури, що вважається застарілим. Тому, як це не дивно, теми дисертацій не затверджуються, а 3-4 дослідницькі статті можуть бути написані на різні або суміжні теми.

Тема для PhD дисертації з'являється на прикінцевому етапі перед поданням електронного її варіанту в базу PhD Academy університету. Зазвичай тема може носити таку узагальнену назву як "Есе з X", узгоджується з науковим керівником і формально не затверджується. У LSE тема дисертації не є дуже великим питанням взагалі. Оскільки студент матиме 3-4 окремі роботи, то знайти універсальну назву дисертації може бути важким завданням. Деякі назви більш деталізовані. Принаймні один розділ (дослідницька стаття) має бути одноосібним, але краще мати таких два розділи.

Коли студенти готові подати свою дисертацію, вони надсилають її до PhD Academy та заявляють свою назву на цьому етапі. Тема не затверджується ніяким органом Школи, оскільки цьому не приділяється значної уваги. Це вирішується разом із науковим керівником.

Статті можуть бути в співавторстві, про що до дисертації (тез) PhD додається заява, в якій автор зазначає співавторів статті, яка подається як розділ дисертації, із зазначенням свого внеску у відсотках, навіть

якщо це 20%. Але рівень цих статей має бути таким, що дозволяє опублікувати їх надалі в провідних наукових журналах світового рівня, наприклад, *American Economic Review* чи *Economica*. Окрім того, можна зробити акцент на тому, що студенти можуть писати статті один з одним, з науковим керівником та з іншими співавторами. Останній тренд — це підготовка дослідницької статті у співавторстві з іншим PhD студентом, щоб підготувати дві якісні *job market papers* для кожного окремо. Тобто співавторство, як форма творчої співпраці та накопичення суміжних результатів, підтримується та заохочується. У цьому питанні бюрократії, зокрема, щодо кількості співавторів, рівня журналів та визнання чи невизнання журналів, не існує апіорних вимог. Це стає можливим тому, що підготовка *research paper* — дослідницької статті — стандартизована таким чином, що її якість має бути доведена до рівня досконалості, що дає змогу подати статтю у рецензовані журнали з економіки високого рейтингу. Однак, на момент подання PhD дисертації до захисту публікація статей не вимагається. Статті презентуються для обговорення на дослідницьких семінарах студентами регулярно, дискутуються в науковому колективі, доводяться до досконалості та забезпечують впізнаваність студенту-досліднику.

*Захист дисертації.* Для захисту дисертації створюється Комітет із захисту (Defense Committee), який складається із зовнішніх екзаменаторів, щонайменше двох, які повинні бути знайомі з усіма трьома статтями здобувача ступеня PhD. Звичайно, члени цього комітету є визнаними вченими у галузі. Процедура захисту передбачає презентацію результатів дослідження PhD студентом та її обговорення. Дослідницький ступінь (research degree) у кінцевому підсумку присвоюється університетом, у якому підготовлена дисертація PhD.

*Етика наукових досліджень та викладання.* У LSE наявні та чітко виконуються всі внутрішні процедури досконалості проведення досліджень та викладання. Є внутрішні регуляторні документи щодо цього, зокрема Політика та процедури етики дослідження (Research Ethics Policy and Procedures), Етичний кодекс (Ethics Code), Кодекс наукової діяльності, включаючи процедури розслідування заяв про наукове порушення (Code of Research Conduct, Incorporating Procedures for the Investigation of

Allegations of Research Misconduct), Правила щодо порушень оцінювання, які застосовуються до всіх студентів (Regulations on Assessment Offences Applicable to All Students), Забезпечення якості (внутрішнє) (Quality Assurance (Internal)), Стратегія управління академічними стандартами (Strategy for Managing Academic Standards), Зовнішнє забезпечення якості (External Quality Assurance), Агентство забезпечення якості як Кодекс якості Великої Британії (Quality Assurance Agency as UK Quality Code) [8-16].

### **6. Ринок праці (Job Market)**

Об'єктивною оцінкою якості підготовки вважається підготовка статті для ринку праці (*job market paper*), яку студенти ще до отримання ступеня PhD вже починають презентувати на кафедрах із топ-10 чи топ-25 університетів або бізнес-шкіл світу, або в провідних фінансових інституціях, таких як МВФ чи Світовий банк. Кафедра складає профіль студента перед його виходом на ринок праці та після нього, в якому визначаються верхня та нижня межа університетів, на академічні посади в яких може претендувати студент після захисту ступеня PhD. Також у цьому профілі визначається перелік потенційних університетів та інших місць роботи для цього студента, виходячи з його здібностей та напряму досліджень, кількість пройдених інтерв'ю та рівень успішних з них, кількість отриманих пропозицій тощо. Профілі аналізуються кафедрою та надаються пропозиції щодо поліпшення позиції на ринку праці її випускників. Кафедра опікується тим, що може зробити для своїх випускників PhD та яким чином допомогти.

Кафедра також є учасником *Job Market*. Молоде покоління студентів-дослідників ще до захисту PhD виходить на ринок праці. Кафедри економіки чи суміжних дисциплін оголошують рекрутинг для молодих учених (*junior recruitment*), який проводиться двічі на рік на високо конкурентній основі. Студенти подають велику кількість заявок на вакантні посади за дисциплінами та підгалузями, наприклад, макроекономіка, економетрія, мікроекономіка, економіка праці тощо. Усе це є широкою галуззю під назвою економіка, але у неокласичному її розумінні — мейнстрім-економіка, яка ґрунтується на кількісних методах досліджень.

Конкурсний відбір являє собою серію семінарів ринку праці (*job market seminars*), на яких кандидат представляє свою дослідницьку статтю, підготовлену для ринку праці (*job market paper*). Ця стаття є однією зі статей, які увійшли до PhD дисертації претендента на академічну посаду. Процедура семінару — це півтори години виступу, під час яких не задавати питання учасникам семінару забороняється тільки за правилом “перших п’яти хвилин”. Робиться презентація дослідження, під час якої аудиторія (представники конкурсної комісії з числа професорів кафедри, MRes/PhD студенти, запрошені дослідники кафедри та інші присутні) можуть ставити запитання претенденту на академічну вакансію. Такий формат семінару дає можливість розкрити його знання, здібності та таланти, мистецтво презентації та обговорення результатів дослідження, публічного виступу та його методології.

Цікавим є той факт, що випускники PhD кафедри економіки LSE масово не подаються на ці вакантні посади, лише деякі з них. Отримати роботу на випусковій кафедрі можуть лише одиниці. Вони повинні вийти на ринок праці й брати участь у відкритій конкурентній боротьбі за можливість працювати в академії. У такий спосіб забезпечується поширення знань і доступ до них між провідними кафедрами світу, і напевно, не допускається непотизм. Рішення про прийняття на роботу молодого дослідника приймається колегіально рекрутинговою комісією з числа членів кафедри економіки. Тим самим не допускається одноосібного прийняття рішення просто на основі документів про відповідний рівень освіти та за наявності вакантної посади. Формальність у такому питанні, як отримання академічної посади в університеті світового класу, відсутня. Це справжній конкурентний процес, конкурс, в якому беруть участь найталановитіші випускники аналогічних програм, і які опиняються у рівних конкурентних умовах.

Конкуренція на юнацькому ринку праці, саме таку він має назву у перекладі з англійської мови, є дуже високою. Часто претенденти на академічні посади можуть подавати до 100 заявок на участь у таких семінарах на ринку праці, а в цілому брати участь лише у 10 з них. Це питання є дуже витратним з матеріальної точки зору, оскільки вимагає постійних подорожей через Атлантику із Європи у Північну Америку і назад. Це

також перевірка стресостійкості молодого дослідника. Тому кафедра й підтримує своїх випускників, надаючи 1 тис. фунтів на деякі витрати при виході на ринок праці. Отримати роботу, як тут говорять, в академії, надзвичайно складно. Тому випускники програми можуть розглядати альтернативне працевлаштування, наприклад, в МВФ, центральні банки чи інші фінансові інституції, де проводять дослідження та існує попит на висококласних самостійних дослідників з економіки.

*Добробут студентів, соціалізація, ментальна підтримка.* Університетом постійно порушується питання про добробут PhD студентів. Створюються умови для того, щоб вони почувалися комфортно в матеріальному плані: надається стипендія, існує допомога сім'ям та підтримка студентських сімей з дітьми. Їх кар'єрою опікується відповідний відділ LSE Careers [17].

Для студентів проводяться постійні заходи із соціалізації. Їх можуть запросити до пабу з членами кафедри, і у неформальній атмосфері продовжується спілкування про наукові дослідження. Університет живе як єдиний організм, де опікуються не тільки інтелектуальним зростанням та прогресом студентів-дослідників, а також їх ментальним та фізичним здоров'ям, де думають про їх теперішній матеріальний стан та про перспективи добробуту і працевлаштування в майбутньому.

### ***Висновки***

Ця стаття надає узагальнене бачення про модель і програму підготовки MRes/PhD з економіки, тобто докторів філософії, на прикладі Лондонської школи економіки та політичної науки. Ця модель і програма не є типовими для всієї Великої Британії, оскільки є американськими за своїми підходами та принципами. Вони значно відрізняються від європейських, є більш конкурентними і динамічними. Ця модель також поширена в Канаді та Австралії.

Лондонська школа економіки має великий ступінь автономії, і внутрішні університетські процедури не суперечать зовнішнім національним процедурам. Програма підготовки докторів філософії є досконалою та визнаною у світі як програма глобального університету. Вона ґрунтується на всебічному творчому підході, мінімізації бюрократії як для



студентів-дослідників, менеджменту програми, безпосередніх розробників, так і для академічного персоналу, який втілює її в життя. Описати всі сторони програми непросто, її можна тільки відчутти з контексту сприятливого середовища підготовки від рівня студентів до індивідуальних дослідників на всьому їх навчальному шляху тривалістю 5–7 років.

Програма надихає задумом — концентрацією талантів, найкращих економістів світу як академічного персоналу кафедри, так і талановитих MRes/PhD студентів, яких плекають у середовищі досконалості досліджень і викладання, прививаючи їм багаторічні традиції життя та роботи в академічному середовищі, кодексу етики вченого, наукової співпраці та підтримки. Відмінною рисою програми є повне занурення студентів в атмосферу безперервного обміну науковими дослідженнями між провідними кафедрами економіки глобальних університетів. Це відбувається через гостьові візити на дослідницькі семінари, де презентуються результати досліджень, в тому числі й у прогресі, на безперервній основі майже щодня. Таке повне занурення в атмосферу досконалості досліджень і викладання, постійна комунікація досліджень, можливість отримати грантове фінансування, наявність робочого місця для MRes/PhD студентів створюють комфортні та привабливі умови для їх індивідуального прогресу.

Наявність комп'ютеризованого робочого місця, повне фінансування навчання на основі стипендії перетворює молоду людину на дослідника, який навчається повний час і по суті працює в університеті повний 7-годинний робочий день. Студент може виграти грант і відвідати інший університет як запрошений дослідник, наприклад, для зустрічі та обговорення свого дослідження з провідними професорами в своїй галузі, або отримати стипендію від фінансових інституцій та проводити своє дослідження на їх базі й набути досвід досліджень у полі.

Студент може подаватися на гранти для фінансування своїх наукових потреб, академічних відряджень, оплати баз даних тощо. Окрім того, фінансування дослідницьких витрат у згадуваній вище сумі йому надає кафедра. Грантове фінансування може бути від зовнішніх фондів, наприклад, Академії наук Великої Британії. Також їм доступні й внутрішні гранти, які надає LSE на конкурсній основі.

*Література*

1. MRes/PhD Economics // LSE. URL: <https://www.lse.ac.uk/study-at-lse/Graduate/degree-programmes-2024/MResPhD-Economics> (дата звернення: 1.05.2024)
2. MRes/PhD in Economics. Programme Structure - MRes | Programme Structure - PhD. // LSE. URL: <https://www.lse.ac.uk/resources/calendar2023-2024/programmeRegulations/research/2023/MResPhDEconomics.htm> (дата звернення: 1.05.2024)
3. MRes/PhD Economics Handbook 2023/2024 // LSE URL: [www.lse.ac.uk/economics](http://www.lse.ac.uk/economics) (дата звернення: 1.05.2024)
4. Regulations for Research Degrees // LSE. URL: <https://info.lse.ac.uk/Staff/Divisions/Academic-Registrars-Division/Teaching-Quality-Assurance-and-Review-Office/Assets/Documents/Calendar/RegulationsForResearchDegrees.pdf> (дата звернення: 1.05.2024)
5. For research students. LSE. URL: <https://www.lse.ac.uk/resources/calendar2023-2024/research.htm> (дата звернення: 1.05.2024)
6. PhD Thesis. Economics. LSE. <http://etheses.lse.ac.uk/view/sets/LSE-EC.html> (дата звернення: 1.05.2024)
7. Research course guides 2023/24 // LSE. URL: <https://www.lse.ac.uk/resources/calendar2023-2024/courseGuides/research.htm> (дата звернення: 1.05.2024)
8. Research Ethics Policy and Procedures // LSE. URL: <https://info.lse.ac.uk/staff/Services/Policies-and-procedures/Assets/Documents/resEthPolPro.pdf> (дата звернення: 1.05.2024)
9. Code of Research Conduct. Incorporating procedures for the investigation of allegations of research misconduct // LSE. URL: <https://info.lse.ac.uk/staff/Services/Policies-and-procedures/Assets/Documents/codResCon.pdf> (дата звернення: 1.05.2024)
10. Ethics Code // LSE. <https://info.lse.ac.uk/Staff/Divisions/Secretarys-Division/Ethics/Ethics-Code> (дата звернення: 1.05.2024)
11. Quality Assurance Handbook (internal) // LSE. 2022. <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/academic-registrars-division/Teaching-Quality-Assurance-and-Review-Office/Quality-Assurance/Quality-assurance-handbook> (дата звернення: 1.05.2024)
12. Strategy for managing academic standards // LSE. 2018. <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/academic-registrars-division/>

- Teaching-Quality-Assurance-and-Review-Office/Quality-Assurance/Strategy-for-managing-academic-standards (дата звернення: 1.05.2024)
13. External Quality Assurance. URL: <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/academic-registrars-division/Teaching-Quality-Assurance-and-Review-Office/Quality-Assurance/External-quality-assurance> (дата звернення: 1.05.2024)
  14. UK Quality Code. Quality Assurance Agency on behalf of the UK Standing Committee for Quality Assessment (UKSCQA). 2018. URL: <https://www.qaa.ac.uk/the-quality-code> (дата звернення: 1.05.2024)
  15. PhD Progress Remediation and Withdrawal Policy // LSE. 2022. URL: <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/academic-registrars-division/Teaching-Quality-Assurance-and-Review-Office/Assets/Documents/Calendar/PhD-Remediation-and-Withdrawal-Policy.pdf> (дата звернення: 1.05.2024)
  16. Regulations on assessment offences applicable to all students. Academic Board // LSE. 2023. URL: <https://info.lse.ac.uk/Staff/Divisions/Academic-Registrars-Division/Teaching-Quality-Assurance-and-Review-Office/Assets/Documents/Calendar/RegulationsAssessmentOffences.pdf> (дата звернення: 1.05.2024)
  17. LSE Careers // LSE. URL: <https://info.lse.ac.uk/Current-Students/Careers> (дата звернення: 1.05.2024)

*Грінченко Г. С.*

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ В ПРАКТИКУ УКРАЇНСЬКОЇ  
ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ АКАДЕМІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-  
МЕТОДОЛОГІЧНОЇ СТРУКТУРИ ДОКТОРСЬКОЇ ШКОЛИ НА  
ОСНОВІ ПОЛЬСЬКОГО ДОСВІДУ<sup>1</sup>

*Анотація*

*Впровадження у систему вищої освіти нових підходів до організації освітньо-наукової діяльності в рамках академічної автономії потребує комплексного організаційно-методологічного підґрунтя, яке забезпечить якісну підготовку для здобувачів третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (“Доктор філософії”). Для реалізації цієї мети в статті розглянуто практику впровадження в Українській інженерно-педагогічній академії (УІПА) методологічної структури “Докторська школа”, що охоплює різні рівні та складові підготовки майбутніх науковців, та базується на досвіді польської системи організації вищої освіти.*

*Ключові слова: докторська школа, організаційно-методологічна структура, система вищої освіти.*

*Abstract*

*Introduction of new approaches to organization of educational and scientific activities under academic autonomy in university system requires a comprehensive organizational and methodological framework providing quality training of candidates for Ph.D. degree. Based on the experience of the Polish university system, the article describes the practice of the implementation the methodological structure "PhD School" in the Ukrainian Engineering Pedagogics Academy (UEPA), including different levels and components of the training of future researchers.*

*Key words: doctoral school, organizational and methodological structure, higher education system.*

---

<sup>1</sup> 13 лютого 2024 р. Кабінет Міністрів України ухвалив розпорядження “Про реорганізацію Української інженерно-педагогічної академії”, яке передбачає приєднання академії до Харківського національного університету ім. Каразіна, див: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2024-p#Text>

### ***Проблематика мікропроєкту***

Академічна автономія закладу вищої освіти включає в себе низьку питань, що впливають на забезпечення якості освітнього процесу в академічному середовищі, а саме: набір здобувачів вищої освіти, формування змісту освітніх програм, вибір методів та засобів реалізації освітніх програм, визначення критеріїв та механізмів забезпечення якості освіти та підготовки здобувачів. Самостійність вирішення цих питань в Україні регулюється законами або органами державної влади в різній мірі, що залежить від рівня підготовки здобувачів освіти.

Зараз, впровадження ініціатив з академічної автономності найбільш актуальні та релевантні на третьому рівні вищої освіти, а саме підготовки докторів філософії, так як законодавство формує загальні принципи підготовки здобувачів, а на розсуд закладу освіти виносяться питання з реалізації освітньо-наукових програм (її змісту та наповнення), набору здобувачів, механізмів забезпечення політики якості. Така стратегія є дійсно дієвою, підвищує відповідальність гаранта освітньо-наукової програми, дає можливості для реалізації нових підходів та впровадження гнучкої моделі забезпечення освітнього процесу.

Чому саме третій рівень освіти (доктор філософії)? Рівні бакалавра та магістра більш жорстко регулюються на законодавчому рівні: є стандарти вищої освіти, що визначають ключові вимоги до освітньої програми, набір здобувачів здійснюється на основі зовнішнього незалежного оцінювання, тощо. І це зрозуміло, адже абітурієнти бакалаврату та магістратури, як правило, це контингент, що має приблизно однаковий рівень підготовки, що навчались за однакових умов, за нормативними уніфікованими програмами певного рівня.

Академічна автономія саме для рівня освіти “Доктор філософії” просто життєво необхідна, так як абітурієнти, що йдуть до аспірантури, це особистості різного віку, з різних сфер працевлаштування, галузей підготовки, різного року випуску, що зумовлює різне підґрунтя набутих знань та навичок. Всі ці складові вимагають розробку академічного середовища, що враховує індивідуальні потреби та освітні особливості кожного аспіранта.

Разом з тим, для майбутніх докторів філософії необхідно забезпечити при підготовці індивідуальну траєкторію навчання, що невідривно пов'язана з науковою компонентою їх дослідження, адже вони вступають до аспірантури саме для підвищення свого професійно-наукового рівня.

Таким чином, вище зазначене визначає напрямок мікропроєкту, що полягає у розробці і впровадженню механізмів забезпечення академічної автономії при підготовці здобувачів вищої освіти третього рівня (докторів філософії), на основі розробки відповідних підходів, що враховують особливості здобувачів.

### ***Зв'язок із сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

Основна мета системи вищої освіти України — підготовка конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях в умовах посиленої співпраці державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти на принципах автономії закладів вищої освіти, поєднання освіти з наукою та виробництвом [1, с. 7]. Автономія закладів вищої освіти дає можливість розробити гнучку структуру надання освітніх послуг, що особливо важливо в сучасних реаліях, коли можливості закладів вищої освіти є різними. Разом з тим, основною метою всієї системи вищої освіти є забезпечення якості усіх процесів, що супроводжують підготовку конкурентоспроможного фахівця і науковця, якщо ми говоримо про третій рівень освіти.

Визначення та оцінювання якості вищої освіти відбувається на основі Стандартів вищої освіти [2, ст. 10], що містять результати освітньої діяльності закладів вищої освіти, результати навчання за відповідними спеціальностями, тощо, та розроблені відповідно до стратегії забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ЄПВО).

“Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG)” (далі “Стандарти і рекомендації” в ЄПВО) базуються на чотирьох принципах, спрямованих на забезпечення якості, а саме: автономності (відповідальність за якість освітніх послуг та її

забезпечення лежить на закладах вищої освіти); адаптивності (система забезпечення якості адаптується до різноманітності систем вищої освіти, навчальних закладів, навчальних програм і здобувачів вищої освіти); цілісності (система забезпечення якості сприяє розвитку культури якості); індивідуальності (система забезпечення якості враховує потреби і очікування здобувачів освіти, усіх інших зацікавлених сторін та суспільства) [3, с.8].

Цілі мікропроєкту базуються на Європейських та Національних цінностях [1-5], та його розробка і впровадження в освітнє середовище Української інженерно-педагогічної академії зроблена відповідно до нормативних-правових принципів забезпечення якості в рамках автономії закладів вищої освіти.

### *Аналіз теорії і практики з розв'язання цієї проблеми*

В Польщі, аспірантура (пол. studia doktoranckie) представляє собою третій та найвищий рівень освіти, як і в Україні. Разом з тим, є певні відмінності, щодо забезпечення автономності та підходів до реалізації освітньо-наукової діяльності в рамках аспірантури. Так, починаючи з 2019 року, освіта на рівні аспірантури в Польщі організована у формі докторських шкіл (пол. szkoła doktorska). Однією з головних особливостей цієї форми навчання є інтердисциплінарний підхід докторських шкіл. Практично, інтердисциплінарність цього виду навчання означає, що аспіранти відвідують не тільки заняття зі своєї основної дисципліни, а також з інших галузей, проте ці дисципліни обираються з числа тих, що навчаються в даній докторській школі. Отже, для функціонування докторської школи в польській освітній (академія, університет, політехнічна установа) або науковій (інститути Польської академії наук, наукові та міжнародні дослідні інститути) установі необхідно щонайменше дві галузі, за якими здійснюється наукова діяльність.

У переважній кількості випадків в університетах Польщі утворено одну докторську школу, яка немає певного профілю. Серед тих, хто має конкретний профіль, усі здійснюють підготовку з декількох дисциплін, що об'єднані однією галуззю, тобто використовують уніфіковані програми навчання для різних галузей (профільів), з профільними дисциплінами до 50 %.

Іншою особливістю польських докторських шкіл від української аспірантури в сучасному розумінні — наявність в структурі “Консультативно-дорадчого органу”, який має різні повноваження, але основною метою його є внутрішнє забезпечення якості. Обов’язковою умовою до складу “Консультативно-дорадчого органу” є залучення представників здобувачів освіти (як правило, 50 % від загальної кількості членів), що дуже актуально для забезпечення студентоцентрованого підходу та залучення аспірантів до процесів забезпечення якості.

### ***Мета і завдання мікропроєкту, використані методи***

Для реалізації запланованих впроваджень розроблено методологічну структуру докторської школи, яка передбачає систему адаптивного навчання до потреб здобувачів та залучення їх в процесі навчання до виконання практичних науково-дослідних робіт та розробок, трансферу наукових технологій, що дасть можливість, як отримати практичний досвід, так і реалізувати свій науковий потенціал, а також уніфікацію освітніх компонентів, з метою ефективного менеджменту якістю освіти.

### ***Етапи реалізації проєкту***

Забезпечення реалізації мікропроєкту охоплювало декілька завдань і етапів, які полягали у розробці і впровадженні в освітнє середовище комплексу заходів: методологічних, освітніх, організаційних тощо, які були б спрямовані на забезпечення якості, а саме:

- Створення методологічної структури докторської школи;
- Розробка Політики та стратегії розвитку докторської школи;
- Створення Координаційно-дорадчої групи при Науково-технічній раді “Рада Докторської школи”;
- Забезпечення внутрішньої освітньої автономії докторських шкіл;
- Впровадження гнучкої моделі забезпечення освітнього процесу;
- Забезпечення внутрішньої фінансової автономії докторської школи.

Першим етапом реалізації мікропроєкту було створення методологічної структури докторської школи. Створення методологічної структури докторської школи є важливим етапом в забезпеченні ефективного навчання та наукової роботи здобувачів вищої освіти.



В УПА на даний час існує 8 спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів освіти третього освітньо-наукового рівня. В рамках реалізації мікропроєкту, за аналогом з польськими докторськими школами, всі спеціальності розподілено на два профіля (рис.1): суспільний та технічний.

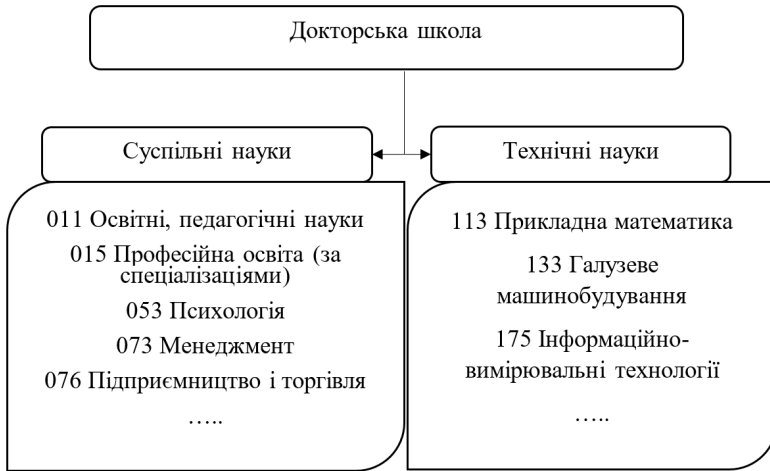
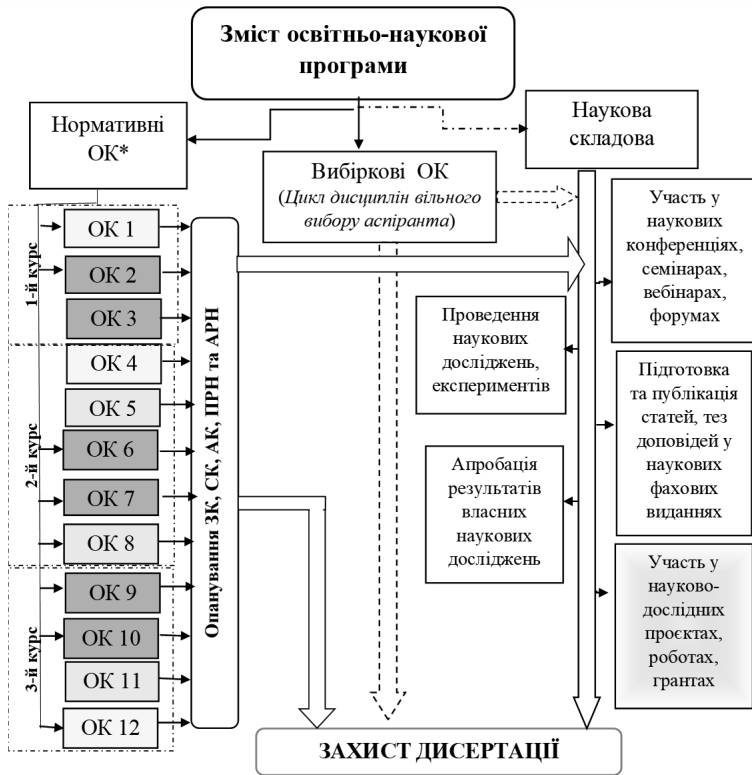


Рис. 1. Організаційно-методологічна структура Докторської школи

Джерело: розроблено автором

Такий розподіл зроблено для уніфікації освітньо-наукових програм, а саме для запровадження спільних освітніх компонентів в рамках докторської школи та за певним профілем. Загальна структура освітньо-наукової програми для будь-якої спеціальності представлена на рис. 2.

На рис. 2 виокремлено освітні компоненти: ОК 1, ОК 4, ОК 14 — це освітні компоненти, що є спільними для здобувачів освіти, як технічного, так і суспільного профілю, до них відносяться: Філософія науки, Теорія та методологія наукових досліджень та Педагогічна практика. Освітні компоненти: ОК2, ОК3, ОК6, ОК7, ОК9, ОК10 — спільні компоненти за певним профілем. Інші освітні компоненти є специфічними за спеціальністю навчання. Слід відмітити, що навіть спільні освітні компоненти в рамках докторської школи обов'язково мають індивідуальні завдання, що пов'язані з напрямком наукового дослідження або фахом здобувача.



\*ОК – освітня компонента

Рис.2. Структурно-логічна схема освітньо-наукової програми

Джерело: розроблено автором

Така уніфікація дала можливість забезпечити інтердисциплінарність та цілісність профілів докторської школи, не порушуючи при цьому спрямування на задоволення потреб здобувачів вищої освіти і їх індивідуальної траєкторії наукових досліджень.

Для забезпечення внутрішньої якості функціонування докторської школи та розвитку культури якості, розроблено Політику та стратегію розвитку докторської школи, місія якої була визначена у наступному: підготувати висококваліфікованого наукового фахівця для будь-якої галузі національної економіки, базуючись на принципах: системності,

цілісності, спеціалізації і кооперування, детермінізму та цілеспрямованості, критичного аналізу та постійного удосконалення.

Стратегічні цілі докторської школи:

- Організація високоефективної системи підготовки наукових кадрів;
- Задоволення вимог роботодавців та стейкхолдерів;
- Задоволення вимог здобувачів;

Основні та першочергові завдання докторської школи:

1. Розвиток, впровадження та постійне вдосконалення ОНП та відповідних процесів забезпечення якості підготовки здобувачів третього освітньо-наукового рівня;

2. Визначення основних процесів, що впливають на досягнення стратегічних цілей та управління їх ефективністю;

3. Розвиток системи моніторингу задоволеності здобувачів, роботодавців та стейкхолдерів якістю освітніх послуг;

4. Забезпечення процесів, що здійснюються в межах ОНП, організаційними, матеріально-технічними, методичними та дидактичними матеріалами;

5. Забезпечення та постійне удосконалення професійності та педагогічної майстерності професорсько-викладацького складу;

6. Вивчення досягнень сучасної науки та обмін досвідом через академічну мобільність здобувачів та професорсько-викладацького складу;

7. Підтримка системи забезпечення академічної доброчесності.

Зобов'язання докторської школи:

- Науковий керівник несе відповідальність за якість підготовки дисертацій, є активним учасником процесу вдосконалення ОНП, сприяє та заохочує здобувачів для ефективної наукової діяльності.
- Гарант та група забезпечення бере на себе зобов'язання за створення та впровадження системи менеджменту якості ОНП для забезпечення необхідними ресурсами та відповідними умовами, результативним функціонуванням та постійним покращенням діяльності.
- Керівництво УПА бере на себе відповідальність за реалізацію цієї Політики, за забезпечення й розуміння та підтримки всіма учасниками.

Для забезпечення Політики якості та Стратегії розвитку докторської школи створено по аналогії з польською системою Координаційно-дорадчу

## РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ В ПРАКТИКУ ...

групу при Науково-технічній раді УПА “Рада Докторської школи” (Рада), в склад якої ввійшло 13 осіб від керівних посад:

- Проректор з наукової роботи;
- Керівник з наукової діяльності;
- Завідувач аспірантурою;
- Представник відділу міжнародних зв’язків;
- Керівник групи з забезпечення якості освіти (акредитаційних процесів);
- Гаранти освітньо-наукових програм (8 осіб);
- по 2 представника від здобувачів третього освітньо-наукового рівня з кожної освітньої програми (16 осіб), що склало більше 50% та забезпечує студентоцентризований підхід при забезпеченні якості освіти.

Основним завданням Ради є стратегічне управління та координація діяльності всіх програм з підготовки здобувачів вищої освіти на третьому (освітньо-науковому) та науковому рівнях вищої освіти з метою здобуття ступеня вищої освіти доктора філософії (PhD) та доктора наук (відповідно).

В рамках реалізації мікропроєкту у 2023 році спираючись на внутрішню автономію освітньої діяльності:

- здійснено набір здобувачів вищої освіти (повністю закрито ліцензійний набір в обсязі 85 осіб в докторську школу за профілями),
- сформовано та оновлено зміст освітньо-наукових програм,
- визначено критерії та механізми забезпечення якості освіти та підготовки здобувачів третього освітньо-наукового рівня,
- впроваджено гнучку модель забезпечення освітнього процесу (освітні компоненти розроблено таким чином, щоб враховувались індивідуальні потреби та освітні особливості здобувачів, створення індивідуальної траєкторії навчання, що невіддільно пов’язана з науковою компонентою їх дослідження).

Реалізація фінансової автономії докторських шкіл проводилась шляхом залучення здобувачів до виконання наукових проєктів, а саме:

- виконання практичних науково-дослідних робіт та розробок;
- трансфер наукових технологій;
- виконання господарчо-договірних тематик.

Під наставництвом наукових керівників та завідувачів кафедр, що здійснюють підготовку здобувачів третього освітньо-наукового рівня за 2023 рік аспіранти на оплатній основі взяли участь у наступних науково-дослідних роботах:

- “Адаптація та передача методики здійснення діяльності щодо оцінки відповідності у сфері дії технічних регламентів та методик здійснення діяльності щодо стандартів”;
- “Удосконалення кваліметричних методів оцінювання безпеки та гігієни праці на промисловому підприємстві”;
- “Розробка прецизійних систем автоматичного регулювання турбінних установок електричних станцій та промислових підприємств”;
- “Адаптація та передача методики навчання зі застосуванням інноваційних та креативних технологій навчання”;
- “Адаптація та передача методики навчання зі застосуванням сучасних інтерактивних технологій навчання”.

### ***Висновки та рекомендації***

Реалізація проекту дала змогу впровадити в освітню систему УПА організаційно-методологічну структуру докторської школи, яка сприяє розвитку культури якості, плануванню стратегію забезпечення внутрішньої якості, сприяння інтердисциплінарному обміну знаннями, залучення здобувачів вищої освіти до розробки, удосконалення та впровадження в навчальний процес нових технологій та підходів до здійснення освітньої діяльності, тощо. Впроваджена методологія навчання та проведення досліджень, відповідає Європейським та Національним принципам та стандартам та визначає основні методи, техніки та інструменти, які будуть використовуватись здобувачами освіти.

Перспективи подальшого розвитку докторської школи полягають у створенні мережі наукового співробітництва з іншими науковими, освітніми та виробничими установами та дослідниками в Україні та закордоном для реалізації спільних заходів та наукових проектів. Докторська школа має на меті стимулювати комунікацію та співпрацю між здобувачами вищої освіти, викладачами, науковцями та іншими стейкхолдерами, що сприятиме обміну знаннями та інноваціям.

Для сприяння розвитку фінансової автономії докторської школи планується стимуляція грантової діяльності та підтримка наукових досліджень здобувачів вищої освіти, що включає навчальні заходи та семінари з написання грантових заявок, залучення здобувачів до вже існуючих міжнародних проєктів, надання можливостей з міжнародного стажування, тощо.

### *Література*

1. Національний план дій зовнішнього забезпечення якості вищої освіти України на період 2022-2023 рр. URL: [https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2022/06/Національний-план-дій-фіналізований-14\\_22.pdf](https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2022/06/Національний-план-дій-фіналізований-14_22.pdf) (дата звернення: 22.10.2023)
2. Закон України “Про вищу освіту” від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 22.10.2023)
3. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Kyiv: CS Ltd., 2015. 32 p.
4. Рекомендація Res (2007)6 Комітету Міністрів Ради Європи щодо суспільної відповідальності за вищу освіту і науку. URL: [http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/News/pub\\_res\\_EN.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/News/pub_res_EN.pdf) (дата звернення: 22.10.2023)
5. Повідомлення Європейської комісії “Відкриваючи двері освіти: Інноваційне викладання та навчання для всіх за допомогою нових технологій і відкритих освітніх ресурсів” (2013). URL: [http://ec.europa.eu/education/news/doc/openingcom\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/news/doc/openingcom_en.pdf) (дата звернення: 22.10.2023)

*Мищук Г. Ю., Волошин В. С.*

## МОЖЛИВОСТІ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДОСЛІДНИКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### *Анотація*

*Проаналізовано передумови розвитку міждисциплінарної взаємодії дослідників. Обґрунтовано, що формування дослідницьких команд з використанням популярних в наукових колах соціальних мереж та електронних платформ має істотні обмеження, зумовлені технічними характеристиками пошукових систем. Для подолання таких обмежень та створення можливостей пошуку з урахуванням не лише наукових інтересів та здобутків, але й додаткових важливих для командної співпраці критеріїв, запропоновано власну концепцію інформаційної платформи.*

*Ключові слова: міждисциплінарні дослідження, наукові проекти, інформаційні технології, пошукові системи.*

### *Abstract*

*The prerequisites for the development of interdisciplinary interaction of researchers are analyzed. It is substantiated that the formation of research teams using popular scientific social networks and electronic platforms has significant limitations caused by the technical characteristics of search engines. To overcome such limitations and create search opportunities considering not only scientific interests and achievements but also additional criteria important for team cooperation, an own concept of an information platform is proposed.*

*Key words: interdisciplinary research, scientific projects, information technologies, search engines.*

### **Проблематика мікропроекту**

Для сучасних наукових досліджень все більш характерною стає міждисциплінарність, поширення та корисне використання знань з різних наукових галузей, запозичення, адаптація та взаємне збагачення наукового

апарату, створеного на межі досліджень різних (раніше важко поєднуваних) сфер наукового пізнання. В Україні розвиток міждисциплінарного підходу має чимало яскравих прикладів, що перевершили світові аналоги. Чого лише варта наукова школа Б. Патона і адаптація технологій зварювання до медичної сфери, розвиток програм біоінженерії та інших. Звичайно, в гуманітарній сфері таких прикладів світового рівня менше, але обґрунтування нових рішень в певній науковій галузі все частіше супроводжується зверненням до наукового апарату інших галузей знань. Одним з відомих результатів такої міждисциплінарності економічних наукових пошуків стала свого часу соціоекономіка — як навчальна дисципліна та науковий напрям. У зв'язку з цим погоджуємось з професором А.М.Колотом, який, зокрема, одним з перших звернув увагу на потребу розвитку міждисциплінарних підходів в економічній науці [1]. Сьогодні такий підхід став типовим трендом виконання проектів соціогуманітарного, безпекового та іншого спрямування, що, поряд з іншими критеріями оцінки проектів, часто використовується в умовах конкурсів як українських, так і зарубіжних грантодавців. Водночас, проблема формування міждисциплінарних команд залишається досить складною і потребує великих затрат часу і зусиль на пошук дослідника певного напрямку, з бажаним для виконання проекту досвідом та іноді й демографічними характеристиками. Зважаючи на це, нової актуальності набуває використання потенціалу сучасних інформаційних технологій, що дозволить послабити обмеження пошуку та вийти за межі відомого досліднику-ініціатору проекту кола спілкування та можливостей популярних серед науковців інформаційних мереж. Зважаючи на такі обмеження, авторами зроблено спробу на прикладі власного мікропроекту запропонувати концепцію та прототип інформаційної платформи пошуку дослідників для виконання проектів міждисциплінарного спрямування.

***Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

Проблематика та мета проекту визначена з урахуванням передумов зростання інтересу співпраці українських дослідників та їх інтеграції у світовий дослідницький простір. Зокрема, в умовах війни зберігається



невизначеність перспектив науково-педагогічної діяльності українських дослідників — як тих, хто перебуває в Україні, так і мігрантів (тимчасових чи постійних). При цьому, відомими є слабка інтегрованість дослідників у європейський науковий простір, що негативно впливає і на подальші професійні перспективи входження у міжнародні міждисциплінарні проекти. Зокрема, за результатами проведеного за участі одного з авторів соціологічного опитування дослідників на початковому етапі початку війни в Україні [2], лише 14,4 % дослідників, що мігрували за кордон під впливом війни, змогли реалізувати себе у зарубіжному закладі відповідно до дослідницького фаху, а загальна оцінка перспектив знайти основну чи додаткову (до дистанційної в Україні) роботу є дуже песимістичною. Такі результати дають змогу досить песимістично оцінити перспективи українських дослідників, науково-педагогічних працівників за кордоном і, звичайно, викликають сумніви в досягненні найближчим часом цілей європейської інтеграції в освітньо-науковий простір, визначений цілями Болонського процесу. За умов національних особливостей визнання документів про освіту та наукові здобутки дослідників такі обмеження найближчим часом зберігатимуться на офіційному рівні. Тому однією з найбільш реальних перспектив входження в світовий академічний простір є використання потенціалу наукової співпраці за рахунок створення наукових зв'язків, що не потребують формалізації. Тому використання сучасних трендів провадження наукових досліджень з формуванням дослідницьких команд (як національних, так і міжнародних) за принципом створення та розширення наукових мереж є важливим та може реалізуватись з одночасним розвитком спеціалізованих інформаційних ресурсів.

### ***Аналіз теорії і практики з розв'язання цієї проблеми***

Формування міждисциплінарних команд для виконання дослідницьких проектів є важливим напрямком розвитку дослідницьких мереж. Успішні практики такої мережевої співпраці та її переваги для досягнення цілей, що відображені в огляді дослідницьких мереж в галузі сталого розвитку [3], дозволяють підтвердити численні вигоди для дослідників, створених ними спільнот, та користувачів інтелектуальних продуктів.

Серед найбільш очевидних переваг — створення нових знань, можливостей саморефлексії та навчання всередині та між мережами як в процесі певних проєктів, так і в довгостроковій перспективі співпраці.

Звичайно, створення такої мережі потребує значних зусиль і найчастіше передбачає наявність прямих чи опосередкованих зв'язків між потенційними учасниками. Сучасні інформаційні ресурсів та платформи комунікацій дослідників мали б значно спростити це завдання, зокрема, коли виникає потреба пошуку нового учасника, не долученого раніше до професійного спілкування в певній групі. Але в розв'язанні цього завдання виникають певні обмеження. З одного боку, розвиток сучасних інформаційних технологій сьогодні дозволяє знайти будь-яку інформацію (за потреби) користувачем з відповідними цифровими навичками. Це створює умови для зловживань, поширення кіберзлочинності, що постійно входить до топ-10 ризиків розвитку людства, що аналізуються Всесвітнім економічним форумом. Останній такий перелік для 2023 року також включав такі загрози восьмими в рейтингу [4].

З іншого боку, на сьогодні створено безліч інформаційних мереж, що різною мірою дозволяють обмін інформацією та сприяють популяризації дослідників за опублікованими ними науковим результатами. Короткий огляд частини таких спеціалізованих соціальних мереж наведено у публікації [5]. Рух міжнародної академічної спільноти до спільного використання оприлюднених наукових результатів, обміну ідеями та пошуку авторів за сферою інтересів втілюється також у використанні хмарно-орієнтованих сервісів, основною ідеєю використання яких у дослідницькій сфері є підтримка наукових спільнот у відкритій співпраці, забезпеченні доступності результатів наукових досліджень та інших матеріалів, корисних для спільної науково-освітньої діяльності [6].

Проте, використання потенціалу співпраці дослідників на сьогодні значно обмежується функціональними особливостями платформ та мереж професійного спілкування науковців. Критичний аналіз функціональних характеристик таких інформаційних ресурсів дозволяє дійти висновку, що сьогодні вони виконують дві основні функції:

1) популяризація наукових результатів, забезпечення обміну знаннями (наприклад, ResearchGate, Academia.edu, SciVal)

2) оцінка результатів роботи дослідників та установ за кількісними показниками цитувань та h-індексами (найбільш широко використовуються в українських наукових рейтингах системи Scopus, WebofScience, Google Scholar) — певні пошукові можливості в цих системах також є, але функціональні характеристики пошуку в аспекті доступності результатів є значно меншими, порівняно з, наприклад, можливостями дослідницького порталу ResearchGate.

В будь-якому випадку, в кожній з існуючих сьогодні спеціалізованих академічних мереж очевидним є важливе обмеження пошуку дослідників. Такий пошук можна здійснити з використанням прізвища, установи, ключових слів, що відображають напрями досліджень. При цьому жодна з пошукових систем не дає сьогодні можливості здійснити пошук за комплексом необхідних критеріїв (за принципом комбінаторних статистичних групувань), як це використовується, наприклад, у CRM, розроблених для бізнесу.

В наукових дослідженнях такими критеріями крім спеціалізації дослідника (що можна визначити за ключовими словами), мали б бути також можливості перегляду досвід участі в проектах різного рівня, а також певні демографічні характеристики, що часом є важливими для формування команди проектів (наприклад, тих, що спрямовані на дослідження гендерно орієнтованої тематики і передбачають гендерно збалансований склад команд, дають переваги у випадку залучення молодих вчених, орієнтовані на залучення дослідників з певної країни, тощо). Пошук вченого за розширеним набором критеріїв є особливо важливим саме в міждисциплінарних дослідженнях, адже в цьому випадку роль прямих контактів та особистих знайомств є набагато меншою, чим у відомій досліднику тематиці. У зв'язку з існуванням таких обмежень нами запропонований власний погляд на вирішення такого інформаційного обмеження.

### ***Мета і завдання мікропроєкту, використані методи***

Метою мікропроєкту авторами визначено сприяння розвитку взаємодії дослідників, в тому числі в процесі формування міждисциплінарних команд, через створення єдиного інформаційного порталу (бази знань) з відкритим доступом до даних щодо професійних досягнень, інтересів, а

також важливої для командної співпраці персональної інформації. Для реалізації мети було визначено такі завдання, як аналіз близьких аналогів пошукових систем (представлені на етапі презентації мікропроектів у Львові, в Українському католицькому університеті, 14 липня 2023 року), обґрунтування функціональних характеристик, створення прототипу, його тестування та уточнення технічних характеристик прототипу майбутньої пошукової системи.

Для вибору основи розробки власного прототипу застосовано методи узагальнення та систематизації, з використанням яких визначено основні критеріальні засади пошуку дослідників для формування міждисциплінарних команд, а також визначено функціональні характеристики майбутньої пошукової системи. Розробка її прототипу здійснена структурованими методами програмування, які передбачають декомпозицію системи на функціональні задачі, що підлягають автоматизації. При цьому були використані наступні сучасні інформаційні технології: мережеві бази даних MySQL, Back end фреймворк з відкритим кодом на основі мови PHP — Laravel, а також Front end фреймворк Bootstrap — для розробки дизайну та забезпечення адаптивності прототипу пошукової системи для різних пристроїв. Перевагами даних технологій є їхнє безкоштовне використання та універсальність застосування враховуючи конкретні потреби розробника.

Тестування проведено на основі введення необхідної інформації дослідниками, запрошених авторами для цього етапу. Уточнення характеристик пошукової системи і виявлення помилок проведено методом індивідуальних інтерв'ю з дослідниками, що взяли участь у формуванні прототипу.

### ***Етапи реалізації мікропроекту***

Першим етапом реалізації мікропроекту стало узагальнення характеристик та недоліків відображення інформації у найвідоміших пошукових системах та спеціалізованих соціальних мережах дослідників. На цій основі визначено, що дуже близькою до завдань мікропроекту за функціональними характеристика є пошукова система, що використовується для формування бази експертів Національного фонду досліджень

України. Маючи досвід внесення особистої інформації, її відображення у персональному профілі експерта та пропозиції проєктів, відібраних системою автоматично за науковими інтересами експерта, авторами проєкту зроблено висновок, що така інформація згрупована в цій системі досить вдало та використовується відповідно до ключових слів та/чи напрямків, задекларованих у проєктах, поданих на анонімне оцінювання. Великим недоліком такої системи є її закритість. В таких умовах лише невелике коло користувачів можуть мати доступ до даних. Звичайно, ці обмеження виправдані процедурою автоматичного вибору експертів відповідно до наукових напрямків та персонального досвіду, оціненого за певними рейтинговими показниками.

Враховуючи ці обмеження, а також особистий досвід формування міждисциплінарних команд з урахуванням специфічних індивідуальних характеристик учасників, що фактично неможливо сьогодні реалізувати, користуючись доступною інформацією в інших пошукових системах, авторами на другому етапі виконання проєкту сформовано такі концептуальні засади універсальної пошукової системи та водночас бази знань про дослідників, як це відображено в табл.1.

Таблиця 1

**Концептуальні засади створення пошукової системи з інформацією про дослідників**

Характеристики системи	Зміст та особливості
Близькі аналоги	Інтранет-портали для обміну та поширення знань; корпоративні CRM-системи (в частині персональної інформації)
Функціонал	Можливість пошуку інформації про дослідника за критеріями: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сфера інтересів / ключові слова;</li> <li>• Вік (важливо для проєктів із залученням молодих дослідників);</li> <li>• Стать (якщо є потреба формування гендерно збалансованих команд);</li> <li>• Науковий профіль у Scopus, WoS, Research Gate, наукометричні показники;</li> <li>• Участь у наукових проєктах, фінансованих в Україні, ЄС,   інших країнах;</li> <li>• Посилання на основні наукові публікації відповідно до ключових слів та наукового напрямку;</li> </ul>

## МОЖЛИВОСТІ АКТИВІЗАЦІЇ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ...

Можливості масштабування	Перший етап — створення національної інформаційної системи (наприклад, Ukrainian scholar net); другий етап — залучення дослідників із зарубіжних країн, зацікавлених у співпраці
Пошукові властивості	Відкритість даних, можливості фільтрування інформації за критеріями
Результати	Покращення обізнаності щодо напрямку діяльності, професійних досягнень та інтересу до співпраці українських дослідників, реальне посилення конкурентоспроможності через створення міждисциплінарних команд для виконання проєктів, інтеграція українських дослідників у світовий науковий простір через обмін знаннями та поширення кращого досвіду у командах

*Джерело: розроблено авторами*

Як бачимо, перевагою такої пошукової системи є можливість пошуку дослідника за сукупністю необхідних параметрів. Наприклад, якщо є потреба досліднику, який не має прямих контактів з представниками інших галузей залучити в проєкт дослідника з характеристиками “психолог”, “жінка”, “вік до 35 років”, наявність публікацій за ключовими словами “ветерани”, “адаптація”,... , а перевагою буде попередній досвід у проєктах схожого спрямування, то жодна з існуючих сьогодні систем не задовольняє таким умовам пошуку. Таке сортування можна здійснити хіба що вручну — за ключовими словами у публікаціях із подальших пошуком контактів та зверненням до незнайомих колег із суміжних галузей. Такий пошук займе надто багато часу, а у випадку потреби залучення дослідника з іншої країни буде майже нереальним для швидкого вирішення проблеми. З особистого досвіду авторів такі обмеження впливали неодноразово на формування команд та подачу проєктів на розгляд. Одним з можливих виходів із ситуації було хіба що звуження цілей та завдань проєкту, що, звичайно, впливало на його ідею та результати.

Визначивши концептуальні характеристики пошукової системи, на третьому етапі розроблено його прототип. Для цього спочатку було створено мережеву базу даних MySQL з наступними основними атрибутами: код дослідника (id researchers), прізвище (pib), стать (gender), контактні дані (phone, email, country, city), посилання на профілі наукометричних баз (scopus, wos), індекси цитування (citation index, hirsch index), а також відомості про проєкти (project). Після цього розроблено інтерфейс взаємодії з сервером бази даних користувачами прототипу, який

представлено у вигляді Web сайту, адаптованого під мобільні пристрої. Основні сторінки Web сайту: форма реєстрації, авторизація, пошук дослідників та профіль користувача.

Четвертий етап — тестування прототипу із залученням особистих зв'язків з колегами дозволив авторам удосконалити характеристики пошукової системи, виправити недоліки написання коду і здійснити пошук за необхідними критеріями.

Презентація прототипу на заключній сесії VI фази “Інноваційного університету” дозволила підтвердити можливість швидкого пошуку за заданими параметрами.

### ***Висновки та рекомендації***

Розробка інформаційно-пошукової системи, за принципами, описаними в цій роботі та апробованими в процесі реалізації мікропроєкту, дасть змогу суттєво зменшити витрати часу на дизайн команд із заданими характеристиками (науковими та особистими). При цьому, враховуючи, що часто потреба залучення дослідника з іншої галузі наштовхується на обмеження, які не можна швидко подолати через прямі контакти чи існуючі дослідницькі мережі, вважаємо, що ефективність як пошуку, так і роботи майбутньої команди значно зросте. Адже в описаний нами спосіб за умови масштабування пошукової системи в межах кількох країн можна залучати дослідників без географічних обмежень, сприяючи при цьому справді ефективному обміну та поширенню знань.

Автори цієї роботи усвідомлюють, що можливість створення та використання такої пошукової системи потребує значних зусиль та інтересу науковців, готових надавати інформацію про себе. Крім того, важливими є фінансові обмеження на розробку, популяризацію та підтримку такої системи. Тому перспективи практичної реалізації ідеї більшою мірою пов'язуємо з підготовкою старт-ап проєкту (можливо, із залученням здобувачів освіти) для грантодавця, зацікавленого в інноваційному розвитку дослідницької діяльності та корисному використанні знань та наукових результатів.

*Література*

1. Колот А. М. Міждисциплінарний підхід як домінанта розвитку економічної науки та освітньої діяльності // Соціальна економіка. 2014. Випуск 48. № 1–2. С. 76–83.
2. Міщук Г., Олійник О. Оцінка міграційних настроїв та професійних устремлінь науковців в умовах війни в Україні // Соціальна економіка. 2022. Випуск 64. С. 5–12. DOI: 10.26565/2524-2547-2022-64-01
3. Schneider F., Tribaldos T., Adler C., Biggs R. et al. Co-production of knowledge and sustainability transformations: a strategic compass for global research networks // Current Opinion in Environmental Sustainability. 2021. Volume 49. P. 127–142. DOI: 10.1016/j.cosust.2021.04.007
4. WEF Global Risks 2023 — What's new and what's changed? URL: <https://www.terrafiniti.com/wef-global-risks-2023-whats-new-and-whats-changed/>
5. Спеціалізовані наукові соціальні мережі та електронні платформи для дослідників. Офіційний сайт НУ “Львівська Політехніка”. URL: <https://lpnu.ua/news/naukovi-sotsialni-merezhi-ta-elektronni-platformy-dlia-doslidnykiv>
6. Носенко Ю. Г. Сервіси хмаро орієнтованих систем відкритої науки для підтримки науково-освітньої діяльності. Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції “Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору”. 2021. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/729278/1/Nosenko%20Y.%20Article.pdf>



РОЗДІЛ 3

**ОСВІТА ДОРΟΣЛИХ В ПОШУКУ  
СВОГО МІСЦЯ В ПРОГРАМАХ  
УКРАЇНСЬКОЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ**



*Петрушенко Ю. М., Онопрієнко К. В.*

РОЗВИТОК СИСТЕМ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ: ДОСВІД  
ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ ТА СИТУАЦІЯ В УКРАЇНІ

*Анотація*

*В статті аналізується процес розвитку системи освіти дорослих як елементу системи освіти впродовж життя. Розглянуті причини актуалізації освіти дорослих в кінці ХХ століття та наведені аргументи щодо необхідності державної підтримки освіти дорослих. Коротко розглянуто існуючі підходи до освіти дорослих в провідних країнах Європейського Союзу та світу, зокрема в Швеції, Фінляндії, Німеччини, Іспанії, Франції, а також в США та Китаї. Зроблено висновок щодо відсутності єдиної ефективної моделі системи освіти дорослих. Охарактеризовано сучасний етап становлення системи освіти дорослих в Україні та її розвиток під час війни.*

*Ключові слова: освіта впродовж життя, освітня політика, освіта дорослих, провайдери освіти дорослих.*

*Abstract*

*The article analyses the process of development of the adult education system as an element of the lifelong learning system. The reasons for the actualisation of adult education at the end of the XX century are considered and arguments are presented regarding the need for state support for adult education. The existing approaches to adult education in the leading countries of the European Union and the world, in particular in Sweden, Finland, Germany, Spain, France, as well as in the USA and China, are briefly described. The author concludes that there is no single effective model of the adult education system. To consider the current stage of formation of the adult education system in Ukraine and its development during the war.*

*Key words: lifelong learning, educational policy, adult education, adult education providers.*

## РОЗВИТОК СИСТЕМ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ...

Розвиток системи освіти дорослих став ключовим фактором у формуванні та модернізації відповідних стратегій розвитку освітньої галузі в провідних країнах світу через необхідність забезпечення конкурентоздатності економіки в умовах постійних інноваційних змін та глобалізації, значної інтенсифікації міграційних процесів та зростання продовжуваності життя населення. Найбільш активний період розвитку систем освіти дорослих спостерігається з середини 1990-х років, коли розпочалася дискусія про різні форми додаткових знань та визнання компетенцій у Європейському Союзі. У 1995 році “Біла книга загальної та професійної освіти. Навчання та освіта. На шляху до когнітивного суспільства” відкрила цей діалог, а вже 1996 рік був проголошений “Роком освіти протягом усього життя” в Європі.

Подальший прогрес визначався прийняттям таких важливих документів для розвитку системи освіти упродовж життя як Європейський мовний портфоліо (1998 р.) та Європейський паспорт професійної освіти (2000 р.). Ключовою подією став Європейський саміт у Лісабоні (2000 р.), де було схвалено “Меморандум безперервної освіти Європейського Союзу” та резолюцію Європейської комісії “Створення європейського простору для освіти протягом усього життя” (2001 р.).

У 2002 році на зустрічі в Копенгагені Лісабонська стратегія стала частиною державних політик в сфері освіти, коли міністри, відповідальні за професійну освіту в Європейському Союзі, разом з представниками країн-кандидатів, Європейською комісією та соціальними партнерами визнали важливість освіти дорослих у стратегічному розвитку країн.

Головна мета усіх цих ініціатив полягала у покращенні можливостей навчання протягом усього життя та сприянні мобільності між державами-членами єдиного європейського ринку праці. У 2010 році у місті Брюгге було прийнято Комюніке, що відповідало стратегії “Європа 2020”, в якому були визначені політичні та економічні пріоритети для професійної освіти та освіти впродовж всього життя [1]. Для визначення ефективності було встановлено критерії щодо зайнятості та освіченості населення в Європі до 2025 року, представлені на рисунку 1.

Критерії щодо зайнятості та освіченості населення в Європі	Рівень зайнятості щонайменше 75% для працездатного населення віком від 20 до 64 років.
	Не менше 40% громадян повинні мати вищу професійну освіту.
	Не менше 15% повинні бути залучені до безперервної освіти протягом усього життя
	Скорочення кількості громадян, які не завершили освіту до 10%.
	Скорочення частки громадян, які не володіють базовими знаннями в математиці та читанні до 15%.
	Збільшення працевлаштування молоді віком від 20 до 34 років протягом трьох років після завершення освіти до 82%.
	Збільшення частки молоді віком від 18 до 24 років, що отримала початкові професійні кваліфікації до 6%.

Рис. 1. Цільові критерії щодо зайнятості та освіченості населення в Європі до 2025 року

Джерело: розроблено на основі [2]

На рисунку 2 представлені пріоритетні види економічної діяльності для країн Європейського Союзу на довгострокову та короткострокову перспективи. Більшість із них досить тісно пов'язані з освітою дорослих, оскільки підготовка працівників для цих видів діяльності забезпечується системою освіти впродовж життя.

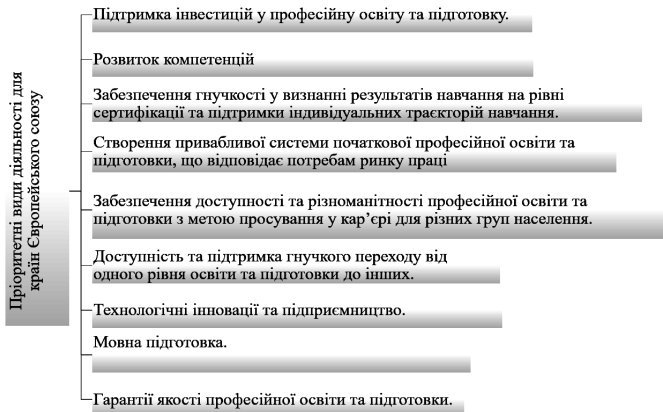


Рис. 2. Пріоритетні види діяльності для країн Європейського Союзу на довгострокову та короткострокову перспективи.

Джерело: розроблено на основі [3]

## РОЗВИТОК СИСТЕМ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ...

Зазначені документи лягли в основу обґрунтування важливості державного фінансування розвитку систем освіти дорослих, що в більшості країн Європейського Союзу базується на коштах як державного бюджету, так і бюджетів громад або муніципалітетів. Таке фінансування зазвичай залежить від декількох факторів, зокрема: кількість дорослих у віці 18 років та старших у конкретному районі, присутності етнічних меншин та кількості осіб із труднощами у навчанні. Провайдери освітніх послуг, які надають навчальні місця для програм підготовки дорослих мають отримувати податкові пільги у залежності від кількості наданих місць. Крім того, фінансування освіти на більш високому професійному рівні має включати державні кошти, які розраховуються відповідно до кількості учнів та виданих дипломів; приватних фондів розвитку, а також плати за навчання, яку сплачують приватні особи.

Іншим поштовхом у розвитку системи освіти дорослих в Європейському Союзі стало те, що у результаті економічної кризи та сповільнення зростання економіки, які виникли у світі після 2008 року, а пізніше після 2019 року, виник високий рівень безробіття серед молоді. Це потребувало від політиків та урядів країн відповідних політичних заходів та інвестування у розвиток компетенцій молодих дорослих. Попереднє визначення цілей розвитку Європейських країн дозволило урядам висунути пропозиції щодо встановлення національних стратегій для зменшення чисельності громадян, які перервали свою освіту або мали недостатні кваліфікації. Планування відповідних заходів передбачало стимулювання інтегрованого та дуального навчання, що дозволило молоді паралельно отримувати освіту та займатися професійною діяльністю. Забезпечення наставництва та інших форм підтримки для слухачів освітніх курсів відіграло теж важливу роль у цих заходах. Розповсюдження стимулів для тих, хто почав додатково навчатися, та їхніх сімей з метою підтримки навчання, а також для підприємств, які беруть участь у дуальному навчанні, набувало в Європейському Союзі загальнопоширених тенденцій. Цей підхід, зокрема, був також використаний для навчання українських вимушених біженців, що прибули до Європейського Союзу з початком повномасштабного вторгнення в Україну військ російської федерації у лютому 2022 року.

Розглянемо додатково досвід організації системи освіти дорослих у деяких країнах. Так, зокрема, у Франції право громадян на безперервну освіту гарантується Законом про професійну освіту, який прийнято у 1971 році. Співпраця між роботодавцями та профспілками створила унікальне право на подальшу освіту громадян. Управління навчальними закладами для дорослих має децентралізований характер. Регіональні органи влади відповідають за будівництво, експлуатацію та планування діяльності професійних та технологічних закладів освіти для дорослих. Приватні професійні ліцеї діють на умовах угоди з державними органами управління освітою, за якою фінансується оплата праці викладачів та витрати на заочне навчання з державного бюджету [3].

Діяльність освітніх установ, у тому числі їхнє розширення та збільшення, формується на основі аналізу інформації щодо економічного стану та ринку праці в конкретному регіоні. Збір та обробка даних цими завданнями виконується центрами зайнятості та підготовки кадрів, що діють на рівні кожного регіону. Основною метою їхньої діяльності є складання річних аналітичних звітів та розробка планів щодо освіти молоді на регіональному рівні.

Рада директорів о центрів зайнятості та підготовки кадрів складається з представників державних органів та організацій соціальних партнерів, що сприяє встановленню тісних зв'язків між професійною освітою та ринком праці. Отримані аналітичні звіти розсилаються до всіх закладів освіти для дорослих та до урядових структур Франції. Уряд, керуючись аналітичними звітами, фінансує регіональні плани розвитку кадрів, а також здійснює фінансування поточних витрат освітніх закладів, за винятком витрат на оплату праці персоналу, а розподіл цих коштів належить до компетенції головних інспекторів.

Керівництво ліцеями здійснюється центральними, регіональними та місцевими органами управління. Система безперервної професійної освіти у Франції базується на Центрах професійного навчання, більшість яких розташована на промислових підприємствах, але також існують у торгово-промислових палатах. Фінансування програм професійної підготовки значною мірою забезпечується Фондом залучення коштів для професійної освіти. Згідно з чинним законодавством, у 98 регіональних

відділеннях Фонду здійснюються обов'язкові відрахування від заробітної плати підприємств регіону на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів у розмірі 0,25 % для підприємств із чисельністю менше 10 працюючих та 1,5% для підприємств з чисельністю понад 10 працюючих [4].

Фактичні видатки підприємств у Франції на підготовку кадрів в середньому складають 3,5 % від фонду заробітної плати підприємств. Таким чином, в країні створено ефективну систему навчання, де будь-який співробітник, який працює на підприємстві/організації понад два роки, має право на навчання тривалістю від року до трьох. Фінансування такого навчання здійснюється через регіональні відділення Фонду залучення коштів для професійної освіти, при цьому заробітна плата співробітника на період навчання зберігається. Саме підприємство/організація не може відмовити співробітнику у навчанні [5]. У випадку, коли в рамках плану навчання компанії передбачено підвищення кваліфікації працівника, він не має права відмовитися від цього навчання. Щодо державного регулювання, то центральне керівництво у сфері професійної освіти належить Міністерству освіти та Міністерству зайнятості та солідарності.

У Швеції (система освіти дорослих якої вважається однією з кращих в Європейському Союзі) фінансування неформальної освіти дорослих в значній мірі залежить від уряду, регіонів та муніципалітетів. Національне агентство з вищої професійної освіти у країні відповідає за остаточні рішення щодо розподілу державних фінансів та переліку програм, доступних для дорослих студентів на отримання фінансової підтримки. Хоча більшість освітніх провайдерів встановлюють вартість навчання, студенти мають можливість отримувати фінансову допомогу за деякими програмами. Фінансування навчальних закладів для дорослих відбувається за рахунок місцевих бюджетів через державні гранти та муніципальні податки. Централізоване фінансування розраховується на основі різноманітних параметрів, таких як чисельність населення віком від 18 до 65 років, його соціальний склад та кількість мігрантів [6].

Усі програми професійної освіти фінансуються з державного бюджету, більше того, дорослі здобувачі освіти можуть претендувати на фінансову допомогу Шведської національної ради. Незалежні школи приватних провайдерів, які отримали дозвіл на ведення професійної освіти,



можуть отримувати гранти від муніципалітетів на тих же умовах, що й державні школи.

Однією з провідних країн у сфері освіти дорослих в Європі є також Фінляндія. У даній країні поняття безперервної освіти сформульоване в національній стратегії навчання упродовж життя, в якій воно трактується дуже широко, як загальний принцип, що діє відразу на кількох рівнях. Поряд з індивідами він охоплює спільноти, в яких люди живуть і працюють, а також соціальні параметри, які створюють можливості для їх діяльності. В основі цього принципу лежить управління освітньою кар'єрою громадян, діяльністю співтовариств та заходи, спрямовані на просування навчання дорослих з метою дати можливість громадянам здійснювати в рамках всього суспільства базовий та безперервний процес навчання.

Освіта для дорослих включає формальний і неформальний рівень, а також так звану ліберальну освіту (англ. "liberal education"). Призначенням ліберальної освіти є надання можливості групам дорослого населення підвищити рівень їхньої освіти та практичних знань, які потрібні у звичайному житті. Курси у сфері ліберальної освіти для дорослих пов'язані з вивченням іноземних мов, інформаційними технологіями, розвитком соціальних навичок, мистецтвом та ремеслами, самовираженням, спортом тощо. І всі вони націлені на особистісний розвиток та розвиток демократичної свідомості. Близько 25 % всього дорослого населення Фінляндії віком від 16 років і старше щорічно беруть участь у різних формах ліберальної освіти (для порівняння в Україні близько 10 %) [7].

На ринку ліберальної освіти у Фінляндії працюють численні неурядові організації. До них відносяться навчальні та освітні асоціації (англ. "study associations" чи "educational associations"), підтримувані профспілками та політичними партіями, а також культурні та релігійні організації. Завдання безперервної освіти вирішуються також приватними організаціями: літніми школами, які не є частиною системи вищої освіти та навчання в яких спрямовані на вивчення різних сфер — від професійного та мовних курсів до культурних заходів та курсів, вкладених у загальний розвиток особистості; народними вищими школами (англ. "folk high schools"), в основному, школами-інтернатами для дорослих, що

## РОЗВИТОК СИСТЕМ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ...

підтримуються різними громадськими організаціями, об'єднаннями та асоціаціями. На відміну від базової професійної та формальної освіти, переважна частина діяльності народних вищих шкіл пов'язана із загальною та неформальною освітою.

Центри освіти для дорослих відкриті для кожного громадянина Фінляндії та, як правило, належать відповідному муніципалітету. У центрах освіти для дорослих викладаються курси, спрямовані на вивчення мистецтва, іноземних мов, розвитку практичних навичок, молодіжної, суспільної та соціальної роботи. У багатьох випадках ці центри є ядром сфери освіти для дорослих відповідного муніципалітету та забезпечують культурну та освітню рівність його мешканців. Як невід'ємна частина ліберальної освіти для дорослих, вони надають послуги в галузі загальної та професійної освіти відповідно до регіональних потреб. Функціонування цих центрів на 53 % забезпечується з державного бюджету, на 28 % із муніципального, і лише 15 % складають кошти, які сплачують самі студенти [3].

Також варто відмітити Центри освіти дорослих об'єднані в Асоціацію "KTOL" ("The Finnish Association of Adult Education Centres"), яка є неурядовою організацією, утвореною в 1919 р. Асоціація готує пропозиції для органів управління та веде переговори на різних рівнях з метою покращення освіти та навчання для дорослих у Фінляндії. Асоціація розробляє навчальні матеріали, розсилає інформаційні листи, видає журнал з питань освіти для дорослих та веде ресурс в Інтернеті. Для визначення розмірів державних субсидій та їх виплат центрам Міністерство освіти Фінляндії щорічно затверджує для них кількість навчальних годин, які фінансуються з державних коштів. У сфері освіти для дорослих країни функціонує майже 1000 різних організацій, більшість із яких субсидується за рахунок громадських коштів. До них відносяться, наприклад:

- понад 10 спортивних навчальних центрів (англ. "physical education centers"), які пропонують громадянам освітні послуги у галузі фізкультури та спорту, спортивного туризму та атлетичного виховання;
- 20 університетських центрів безперервної освіти (англ. "continuing education centres of universities"), що є окремими факультетами університетів, які отримують основний дохід від проведення різних курсів;

- 30 політехнічних інститутів АМК (фін. “ammattikorkeakoulu”), що реалізують програми професійної вищої освіти;
- більше 50 центрів професійної освіти для дорослих (англ. “vocational adult education centers”), які є муніципальними або приватними організаціями; понад 50 спеціальних інститутів професійної освіти (англ. “special vocational institutes”), що в основному належать різним бізнес-корпораціям і відповідають за задоволення потреб сфери бізнесу та промисловості у підготовці кваліфікованих кадрів;
- більше 50 шкіл середньої освіти для дорослих та вечірніх шкіл, які є муніципальними або приватними організаціями;
- понад 80 музичних шкіл, музичних інститутів або консерваторій (англ. “music institutions”), які надають музичні знання студентам-аматорам, а також музичні курси професійного рівня; понад 300 професійних інститутів (англ. “vocational institutes”) [3].

Також важливим європейським лідером в освіті впродовж життя є *Німеччина*. Ще після Другої світової війни додаткову освіту дорослих у західних зонах окупації підтримали об'єднані держави-переможниці як засіб демократичного перевиховання. Така ситуація вплинула на діяльність та продовження розвитку народних університетів (нім. “Volkshochschulen”; скор. VHS), які існували з початку 20 століття як федеральні і земельні установи освіти для дорослих, а також школи-інтернати. Сьогодні у кожному місті та регіоні може бути кілька VHS. Наприклад, у великих містах та столиці може бути навіть десятки VHS, що надають широкий спектр курсів та програм для дорослих. Так, станом на 2022 рік у Німеччині було близько 900 VHS, ця кількість може змінюватися з часом через реорганізацію чи зміни в освітній системі, проте така цифра говорить про широту розвиненості системи освіти дорослих в країні [3].

При цьому промислове, конфесійне та ремісниче навчання часто відбувається у власних закладах (фабриках, майстернях, конфесійних школах), активно впроваджуючи ідею дуальної освіти. В Німеччині освіта дорослих розглядається як складова народної освіти і як суспільне завдання. Слід зазначити, що освіта дорослих виступає як засіб усунення недоліків, “прогалин” у навчанні дорослих через відхід із масової школи, нерівні освітні можливості різних соціальних груп і класів, нерівномірний розподіл

культурних цінностей у суспільстві. Відповідальність за подальше навчання несуть як самі громадяни, так і державний сектор, соціальні групи, заклади додаткової освіти. Це також відповідає принципу спільного фінансування, який зобов'язує кожного задіяного робити внесок у фінансування подальшого навчання зі свого боку та відповідно до своїх можливостей.

Державне регулювання освіти дорослих в Німеччині представлено законом та нормативно-правовими актами на федеральному рівні, а також на рівні окремих земель (нім. "Bundesländer"), оскільки у системі освіти велика роль відведена саме регіональним урядам. Наприклад, на федеральному рівні основним законодавчим актом є Закон про освіту дорослих (нім. "Weiterbildungsgesetz"), який встановлює загальні принципи, стандарти та правила для освітніх програм для дорослих у країні. Однак, кожна земля має свої власні правила та законодавство, яке додає деталізовані вказівки та вимоги до освіти дорослих у відповідному регіоні.

Широко розвинена система освіти дорослих і в Іспанії, у якій відповідно до освітнього законодавства є спеціальні можливості для навчання дорослих. Зокрема існують програми для початкового професійного навчання (ісп. "iProgramas de Cualificación Profesional Inicial"), орієнтовані на молодих дорослих, які не здобули обов'язкову освіту. Ці програми мають на меті дати дорослим змогу отримати базовий професійний ступінь під керівництвом досвідчених наставників [8].

Освіта дорослих в Іспанії регулюється Законами про освіту (ісп. LOGSE, LOCE та LOE). Ці закони визнають зростаючу важливість навчання протягом усього життя як засобу соціальної згуртованості та соціального розвитку. Закон про загальну освіту (ісп. "LOE — Ley Orgánica de Educación", 2006) створив чинну правову основу освіти дорослих. Закон окреслив такі цілі освіти дорослих, які представлено на рисунку 3.

У свою чергу LOGSE (ісп. "Ley de Ordenación General del Sistema Educativo") встановив три основні сфери діяльності для системи освіти дорослих: по-перше, інструментальну або основну сферу діяльності, з метою отримання та оновлення базової підготовки та надання доступу до різних рівнів освіти. По-друге, сферу діяльності з метою підвищення особистої кваліфікації або здобуття кваліфікації, щоб мати можливість працювати в інших професійних сферах. І, нарешті, освіту з метою розвитку

здатності брати участь у соціальному, культурному, політичному та економічному розвитку країни.



Рис. 3. Основні цілі освіти дорослих в Іспанії відповідно до діючого законодавства  
Джерело: побудовано на основі [3]

Завдяки децентралізації політика освіти дорослих повністю керується кожною автономною спільнотою незалежно, яка може вирішувати орієнтацію та розвиток для власного майбутнього. Неформальне навчання часто є першочерговим для вивчення іспанської мови як іноземної, в основному через велику кількість мігрантів та ромських громад. “Іспанська мова для мігрантів” — це безкоштовні курси іспанської мови, які проводяться в навчальних центрах для дорослих, щоб підтримати інтеграцію мігрантів, які проживають в Іспанії. Ці курси проводяться вчителями-спеціалістами з використанням спеціального матеріалу, розробленого та опублікованого Міністерством освіти. Курси баскської, каталонської та галісійської мови також пропонуються в автономних громадах, в яких є співфіційна мова. Крім того, існує багато інших курсів, здебільшого орієнтованих на сферу розвитку особистості та соціальної участі, які проводяться в такх навчальних закладах, таких як “популярні” університети (ісп. “Universidades Populares”) та центри соціальної ініціативи. Деякі

## РОЗВИТОК СИСТЕМ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ...

з них орієнтовані на таких цільових групах людей як літні люди, жінки, мігранти чи люди з інвалідністю.

Дистанційним навчанням дорослих в Іспанії керує Міністерство освіти, соціальної політики і спорту через Центр інновацій та розвитку (ісп. “Centro para la Innovación y Desarrollo de la Educación a Distancia” — CIDEAD). Навчання, створене в 1992 році з метою організації та координації всіх видів електронного навчання та сприяння покращенню освіти дорослих CIDEAD надає курси для початкової освіти, обов’язкової середньої освіти (ісп. “Educación Secundaria Obligatoria” — ESO), середньої освіти для дистанційного навчання для дорослих (ісп. “Educación Secundaria para personas adultas a Distancia” — iESPAD), і ступені бакалавра (ісп. “Bachillerato”). Автономні громади мають право самостійно регулювати розвиток дистанційного навчання для дорослих, створюючи окремі центри початкової та середньої дистанційної освіти для дорослих [9].

Завдяки ініціативі Національного центру інформаційно-освітньої комунікації (ісп. “Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa”), наставницькі класи (ісп. “Aulas Mentor”) організовують дистанційні курси, започатковані на всій території Іспанії. Курси проводяться в наставницьких класах, де є адміністратор, який грає роль “фасилітатора навчання” та репетитора. Курси доступні для тих, хто навчається вдома, якщо є інтернет. Ці курси здебільшого організовуються в сільській місцевості, розташованих у Центрах підготовки дорослих, у в’язницях чи міських радах. Існує понад 100 навчальних курсів з різних предметів, включаючи питання охорони навколишнього середовища, а також охорони здоров’я, розвиток підприємництва, вивчення мов та історії. Студенти навчаються самостійно з абсолютною гнучкістю та сплачують невелику щомісячну плату.

Іспанське громадянське суспільство також характеризується широким спектром неурядових організацій та асоціацій, метою яких є сприяння освіти дорослих. Цей сектор діяльності поступово збільшує своє значення в усьому іспанському суспільстві, що відображає зростаючий інтерес до освіти дорослих та навчання протягом усього життя протягом останніх кількох десятиліть.

Одним із світових лідерів на ринку освіти дорослих є *Сполучені Штати Америки (США)*. Протягом понад століття дорослим

американцям доступні багато різноманітних можливостей неповної та короткострокової освіти. Однак історичні огляди та довідники кожні десятиліття протягом понад 50 років демонструють, що зазвичай існують окремі сегменти системи освіти впродовж життя, які відрізняються в залежності від організації цільової групи, навчальних підходів та асоціацій фахівців, які працюють у кожному сегменті. У Сполучених Штатах існує близько 50 окремих асоціацій, члени яких координують і направляють освітні програми для дорослих, приблизно половина з них зосереджена на певній професії.

До того ж, існують асоціації, які охоплюють навчання та освіту у конкретній галузі, щоб заохочувати дорослих вчитися один у одного та співпрацювати. Приклади цих окремих сегментів включають: базову освіту та грамотність дорослих; професійну освіту; заочне навчання у вищих навчальних закладах; навчання та розвиток людей, які працюють на підприємствах; релігійну освіту; розвиток громади та мікрорайону; освіти щодо творчості та мистецтва; санітарну освіту; громадянську освіту; безперервну професійну освіту. Участь у таких програмах з роками розширюється. П'ятдесят років тому лише близько 15 % дорослого населення США щороку брали участь в одній або кількох освітніх програмах для дорослих. Сьогодні річний рівень участі становить понад 50 % [10].

Важливим аспектом американської освіти дорослих є надання постійного зворотного зв'язку зацікавленим сторонам програми з метою планування, вдосконалення та впровадження програми. У центрі уваги оцінювання є особистий розвиток людини та організаційно-економічні зміни економіки в результаті освіти дорослих.

У Сполучених Штатах Америки шість концепцій є особливо важливими для оцінки програми освіти дорослих. Ними є: контекстні впливи на економічне зростання; обсяг програми; приклади та вплив на викладання та навчання; зацікавлення сторін фінансувати освіту дорослих, проводити та оцінювати програму освіти дорослих; чи програма зосереджена на поточних і бажаних знаннях учасників, які можна використувати для підвищення ефективності праці та якості життя; включення зацікавлених сторін у процес оцінювання, щоб спонукати їх використувати навички.

## РОЗВИТОК СИСТЕМ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ...

Підвищує свої позиції в галузі освіти дорослих також *Китай*. Оскільки лише 4 відсотки випускників закладів середньої освіти країни вступають до університетів, Китай визнав за необхідне розробити інші способи задоволення попиту на ринку праці та на ринку освітніх послуг. Освіта дорослих набуває все більшого значення, допомагаючи країні досягти цілей модернізації та економічного зростання. Освіта для дорослих стає також альтернативною формою для вищої освіти, яка охоплює університети на вільний та неповний робочий день, університети на заводах для персоналу та робітників. Ці альтернативні форми навчання виховують “затримане покоління” — тих, хто втратив освітні можливості під час революції (1966–1976), а також підвищують культурний, науковий та загальноосвітній рівень робітників. Основна мета освіти дорослих на сьогодні в Китаї — надати другий шанс матеріально незабезпеченим верствам населення, або тим, хто втратив доступ до освіти з певних причин, щоб досягти соціальної справедливості та рівного доступу до освіти.

У порівнянні з традиційною академічною освітою у Китаї, освіта дорослих є новою моделлю навчання, яка поєднує традиційне очно-заочне навчання, автономне навчання за підручниками та онлайн-курси в режимі як реального часу та онлайн-занять. Дистанційна освіта реалізується через мережевий курс, при цьому стиль навчання зручний і підходить працюючим особам, адже не має фіксованого часу для відвідування занять.

Поточну ініціативність Китаю в сфері освіти впродовж життя підтверджує і той факт що остання конференція Всесвітньої мережі ЮНЕСКО міст, що навчаються (*Learning Cities*), відбулася саме в Китаї у листопаді 2023 року [11].

Таким чином, охарактеризовані коротко вище системи освіти дорослих в різних країнах Європи та світу засвідчують, що не існує єдиної моделі освіти дорослих у світі. З урахуванням унікальних характеристик національних систем освіти упродовж життя та підготовки у конкретному соціально-економічному контексті формується та чи інша система організації та фінансування системи освіти дорослих.

Що стосується стану освіти дорослих в загальній системі освіти в Україні, то варто відмітити, що перед початком повномасштабної



російсько-української війни ця сфера дуже швидко розвивалася. Для підтвердження цього можна навести такі факти:

- В законі України “Про освіту” (2016 рік) з’явилася стаття 18 “Освіта дорослих”. Відповідно до цієї статті освіта дорослих є “складовою освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки” [12]. Також в законі зазначається, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування мають створити умови для формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих.
- Почали виникати спеціалізовані організації, що займалися освітою дорослих, — Центри освіти дорослих, які об’єдналися в Українську асоціацію освіти дорослих [13].
- З’явилися перші програми фінансування освіти дорослих з місцевих бюджетів.
- В національний класифікатор професій було внесено нову професію “Андрагог”.
- В українських університетах з’явилися магістерські програми, що готували фахівців з освіти дорослих, а також короткострокові програми підвищенні кваліфікації в сфері освіти дорослих.
- Декілька українських міст стали членами всесвітньої асоціації ЮНЕСКО міст, що навчаються, та створили “Українську асоціацію міст, що навчаються” [14].
- Було підготовлено та прийнято Верховною Радою України в першому читанні спеціалізований законопроект “Про освіту дорослих”, спрямований на підтримку розвитку освіти дорослих в Україні. Цим нормативним актом вперше в історії незалежної України передбачається законодавчо унормувати розвиток освіти дорослих.

Законопроект визначає завдання державної політики у сфері освіти дорослих, структуру та принципи функціонування системи освіти дорослих, форми організації освітнього процесу в неформальній освіті дорослих, права учасників освітнього процесу, типи надавачів послуг у сфері освіти дорослих та їх особливості, органи управління і їх повноваження, систему забезпечення якості освіти дорослих, економічні

## РОЗВИТОК СИСТЕМ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ...

відносини у сфері освіти дорослих та засади міжнародного співробітництва [15].

Законопроект було визнано євроінтеграційним і залишається тільки один крок до його фінального затвердження в другому читанні.

Ці зміни відбувалися в тому числі завдяки адвокатуванню напряду освіти та навчання дорослих з боку Інституту міжнародного співробітництва Асоціації німецьких народних університетів (DVV International в Україні) [16].

З початком війни у лютому 2022 році часто можна було почути фразу “зараз не до освіти”, тому що першим завданням українців було врятуватися і вижити. І перші місяці війни було навіть складно уявити, що можна під час війни організувати мирні курси для навчання дорослих, особливо з тих популярних “мирних” тем, що були до війни. Більшість освітніх організацій займалися волонтерством, а також організували нові для себе курси для виживання такі як “перша домедична допомога” чи “мінна безпека”.

Також відбулися зміни в пріоритетах керівництва держави, зокрема законопроект “Про освіту дорослих” так до сих пір і не розглянутий Верховною радою у другому читанні. На перший план вийшла військова освіта та професійна освіта, необхідна для перемоги та відновлення України. Так зокрема новий міністр освіти і науки України Оксен Лісовий після свого призначення у 2023 році відзначив, що “профтех освіта є вдалим варіантом для освіти дорослих” [17].

В той же час, після перших шоків місяців війни дорослі люди почали повертатися до освіти. Як це не дивно, але в час, коли життя є небезпечним і невизначеним, люди почали вкладати зусилля і кошти в освіту, в тому числі довгострокову. Зважаючи на цей досвід можна висунути гіпотезу, що потреба в освіті стала базовою потребою в незалежності від того, на досягнення яких компетентностей вона спрямована.

Зрозуміло, що багато людей хотіли вчитися, щоб отримати нові знання і навички для виживання, підготовки для участі в обороні чи для нової роботи, проте спілкування зі слухачами курсів освіти для дорослих демонструвало, що сам процес навчання є важливим, оскільки він несе в собі психологічне розвантаження від напруження в час війни та виступає

інструментом соціальної мобілізації. Певною мірою можна навіть стверджувати, що дорослі люди інколи навчалися заради самого процесу навчання. Це дозволяє розвиватися і удосконалювати своє мислення, що само по собі є благом.

Що стосується професійної освіти, то нова структура економіки під час війни, а також розуміння того, що для відновлення України після війни потрібні будуть інші спеціалісти, ніж ті, що готувалися в мирний час, диктують зміни в пріоритетах держави щодо підтримки навчання як у вищій освіті, так і в навчанні дорослих. Пріоритетами стають військові, безпекові та інженерні спеціальності, зокрема професійно-технічна освіта.

### *Література*

1. Bila O., Gontareva I., Babenko V., Kovalenko O., Glibova N. Organizational and methodological guidelines for training education managers to implement the strategy of corporate social responsibility // International Journal of Circuits, Systems and Signal Processing. 2020. Volume 14. P. 679–685. DOI: 10.46300/9106.2020.14.87
2. Global report on adult learning and education (GRALE 5). URL: <https://www.uil.unesco.org/en/adult-education/global-report-grale>
3. Non-state actors in education: who chooses? Who will lose? UNESCO, 2021. 573 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379875>
4. Didenko I., Paucz-Olszewska J., Lyeonov S., Ostrowska-Dankiewicz A., Ciekanski Z. Social safety and behavioral aspects of populations financial inclusion: A multicountry analysis // Journal of International Studies, 2020. Volume 13, No. 2. P. 347–359. DOI: 10.14254/2071-8330.2020/13-2/23.
5. Petrusenko Y., Onopriienko K., Onopriienko I., Onopriienko V. Digital Learning for Adults in The Context of Education Market Development // 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (Acit), 2021. P. 465–468. DOI: 10.1109/Acit52158.2021.9548555
6. Şavga L., Liviçi O. Integrating Lifelong Learning into Higher Education // ACROSS Journal: International Relations, Economics and Business Administration. 2022. Volume 5, No. 1. URL: <http://www.across-journal.com/index.php/across/article/view/72/66>
7. Рівень залученості дорослого населення у навчання // Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/sdg\\_04\\_60](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/sdg_04_60)

8. Novikov V. Intercept of Financial, Economic and Educational Transformations: Bibliometric Analysis // *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2021. Volume 5, Issue 2. P. 120–129. DOI: 10.21272/fmir.5(2).120-129.2021.
9. Tvaronaviciene M., Burinskas A. Industry 4.0 Significance to competition and the EU competition policy // *Economics and Sociology*. 2020. Volume 13, No. 3. P. 244–251. DOI: 10.14254/2071-789X.2020/13-3/15
10. *Technology in Education: A Tool on Whose Terms?*. UNESCO, 2023. 526 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385723>
11. *Global Lifelong Learning Festival*. URL: <https://www.uil.unesco.org/en/articles/lifelong-learning-festival-unesco-global-network-learning-cities>.
12. Закон України “Про освіту” (2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
13. Ukrainian Association of Adult Education. Official site. URL: <https://uaod.org.ua/en/>
14. Ukrainian Association of Learning Cities. Official site. URL: <https://goznamy.org.ua/ualc>
15. Верховна Рада України прийняла законопроект про освіту дорослих. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/232071.html>
16. DVV International in Ukraine. Official site. URL: <https://www.dvv-international.org.ua/ukraine/profile>.
17. Міністр Лісовий: Профтех — це вдалий варіант освіти для дорослих // *Інтерфакс-Україна*. 2023, 24 травня. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/912149.html>

Галич О. А., Дем'яненко Н. В., Яснолоб І. О.

## ДОРАДНИЦТВО В СФЕРІ ТРАНСФЕРУ ЗНАНЬ ТА ІННОВАЦІЙ

### Анотація

Досліджено особливості дорадництва в сфері трансферу знань та інновацій. Визначено, що ефективне співробітництво між переробниками, виробниками, органами влади, науковцями, громадами в більшості країн світу здійснюється сільськогосподарськими дорадчими службами. Воєнний стан змушує мобілізувати всі ресурси України для відновлення вітчизняної економіки й відбудови держави. Вирішення окреслених завдань можливе на основі розвитку дорадчих служб, зокрема в закладах вищої освіти, де зосереджено значну кількість даних, накопичених науковцями за великий проміжок часу.

Ключові слова: дорадництво, освіта, підприємництво в аграрній сфері, соціальна сфера сільських територій, інновації, мотивація підприємницької діяльності, бізнес-планування, соціальне підприємництво.

### Abstract

Peculiarities of consulting in the field of knowledge transfer and innovation have been studied. It was determined that effective cooperation between processors, producers, authorities, scientists, communities in most countries of the world is carried out by agricultural advisory services. The state of war forces us to mobilize all the resources of Ukraine to restore the national economy and rebuild the state. Solving the outlined tasks is possible on the basis of the development of advisory services, in particular in institutions of higher education, where a significant amount of data accumulated by scientists over a long period of time is concentrated.

Key words: counseling, education, entrepreneurship in the agrarian sphere, social sphere of rural areas, innovations, motivation of entrepreneurial activity, business planning, social entrepreneurship.

### Проблематика мікропроєкту

Фаза становлення системи дорадництва в Україні затягнулася через низку причин, зокрема воєнний стан частково позбавив державу можливості надавати консультаційну підтримку сільськогосподарським

товаровиробникам [1]. Хоча розвиток штучного інтелекту та цифрових технологій сприяє наданню узагальнених консультацій, але вони не можуть змоделювати вміння мислити нестандартно, креативно, замінити творчі навички та інноваційне мислення дорадників. А господарства потребують додаткового дорадницького супроводу у використанні сучасних агротехнологій, ведені бухгалтерського обліку, юридичного обслуговування, підтримки реалізації сільськогосподарських проєктів, які мають бюджетну фінансову підтримку.

Воєнний стан змушує мобілізувати всі ресурси України для відновлення вітчизняної економіки й відбудови держави. Вирішення окреслених завдань можливе на основі розвитку дорадчих служб, зокрема в закладах вищої освіти, де зосереджено значну кількість даних, накопичених науковцями за великий проміжок часу.

### ***Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

Сільськогосподарське дорадництво в Україні має важливе значення, що визначено на рівні законодавства. Зокрема у статті 18 Закону України “Про вищу освіту”, говориться про те, що формування і реалізація державної політики у сфері вищої освіти забезпечуються шляхом гармонійної взаємодії національних систем освіти, науки, мистецтва, бізнесу та держави з метою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку держави [2].

Саме забезпечення передачі знань та інновацій — це пріоритет Спільної аграрної політики Європейського Союзу та більшості країн-лідерів аграрного ринку. Ефективне співробітництво між переробниками, виробниками, органами влади, науковцями, громадами в більшості країн світу здійснюється сільськогосподарськими дорадчими службами. В Угоді про Асоціацію із ЄС сторони, зокрема й Україна, зобов'язуються сприяти розвитку дорадництва та зробити його доступним для кожного фермерського і особистого селянського господарства (згідно ст. 404) [3].

### ***Аналіз теорії і практики з розв'язання проблеми***

Сільськогосподарське дорадництво та суміжні із ним питання були предметом дослідження багатьох вчених, зокрема Галича О. А.,

Кальної-Дубінюк Т. П., Кропивка М. Ф., Савченка Р. О., Чайкіна О. В., Загайного В., Чемерис В. А., Соломонка Д. О., Газуди Л. М., Герцег В. А., Калачевської Л. І. Водночас, враховуючи військовий стан функціонування освітнього та аграрного сектору економіки, питання розвитку системи сільськогосподарського дорадництва в сфері трансферу знань та інновацій потребує подальшого дослідження.

### ***Мета і завдання мікропроєкту, використані методи***

Метою дослідження є вивчення специфіки дорадництва в сфері трансферу знань та інновацій. Методологія дослідження включає конкретні процедури або методи, що використовуються для виявлення, відбору, обробки і аналізу інформації про дорадництво.

### ***Етапи реалізації мікропроєкту***

Дорадництво (консультаційні послуги) — це функція, яку можна застосувати для різних сфер суспільства. Консалтинг необхідний у сферах освіти, промисловості, охорони здоров'я, а також для ефективного розвитку сільського господарства. Дорадче супроводження сільського господарства — це застосування принципів наукових досліджень та знань у практиці сільськогосподарського господарювання через надання освітніх послуг фермерам. Дорадництво має вагомe значення для перенесення досліджень з лабораторії до практичного впровадження у галузях, з метою забезпечення рентабельності інвестицій у дослідження. Паралельно відбувається процес перетворення нових знань в інноваційні практики [4, с. 38].

Сформувалася думка, що університети історично були центрами формування новітніх знань та акумуляції інформації. Перші прикладні спроби розповсюдження знань серед населення було зроблено наприкінці ХІХ — початку ХХ століть в Англії та США саме на базі тогочасних університетів. Шляхом організації та проведення публічних лекцій, професори та викладачі університетів залучали всіх бажаючих до інформування про останні здобутки науково-технічного і виробничого прогресу. Сам термін “сільськогосподарська консультаційна служба (extension)” уперше було застосовано в США у 1914 р., де було прийнято федеральний закон про створення “сільськогосподарської служби екстеншн” [5, с. 136–137].

Сучасні дорадчі служби в США функціонують на базі університетів. Їхнє фінансування здійснюється з різних джерел: 25 % — надходження з департаменту сільського господарства США (USDA), 40 % — від уряду штату (Federal Government), 35 % — фінансує уряд округу (County) [5, с. 137]. Організовані групи експертів на загальнодержавному рівні займаються розробкою стратегічних планів та пріоритетних програм діяльності, які включають галузь сільськогосподарського виробництва та навколишнього середовища, соціальні та молодіжні програми розвитку. Департамент сільського господарства підписує контракт з університетом штату, відповідно до якого університету виділяються належні кошти для забезпечення діяльності та ефективного функціонування служби дорадництва. Університети призначають фахівців/спеціалістів з питань дорадництва, які керують відділами (структурними підрозділами) з навчальної й наукової діяльності та розгалуженою сіткою філій запровадження консультаційних програм в штаті. Професорсько-викладацький (науково-педагогічний) склад університетів відповідно до індивідуальних контрактів з університетом можуть самостійно обирати один, два або три види діяльності: навчальну (20-30 %), наукову (30-50 %) та консультаційну (extension) діяльність (30-40 %). Із виходом на пенсію професори, переважно займаються консультаційною (extension) діяльністю як незалежні фахівці університету, або ж на добровільних засадах [5, с. 138-139].

На початку XXI ст. у більшості країн Європи створювалися дорадчі служби (Advisory Service), які були результатом приватної ініціативи (переважно за принципом “знизу-вверх”) і фінансувалися відповідними бюджетними програмами [6, с. 62]. Наприклад, у Данії сільськогосподарські дорадчі служби формуються при асоціаціях фермерів на основі принципу кооперації. Надання послуг відбувається на двох рівнях національний центр співпрацює з локальними центрами, що надають послуги фермерам [7, с. 49]. У Великій Британії (Сполучене Королівство Англії) система інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників сформована на засадах державно-приватного партнерства [8].

Україна намагається адаптувати запозичений міжнародний досвід. Зокрема у 2011 р. було затверджено Концепцію формування державної



системи сільськогосподарського дорадництва, згідно Закону України “Про сільськогосподарську дорадчу діяльність” законодавчо визначено особливості дорадчої діяльності:

“сільськогосподарська дорадча служба — юридична особа незалежно від її організаційно-правової форми та форми власності, структурний підрозділ аграрного навчального закладу, науково-дослідної установи, які внесені до Реєстру дорадчих служб, здійснюють дорадчу діяльність, у складі яких працює не менше трьох дорадників, які пройшли реєстрацію відповідно до законодавства і внесені до Реєстру дорадників” [2];

“сільськогосподарський дорадник — фізична особа, яка на професійній основі проводить дорадчу діяльність, склала кваліфікаційний іспит та одержала кваліфікаційне свідоцтво і внесена до Реєстру сільськогосподарських дорадників та сільськогосподарських експертів-дорадників” [2];

“сільськогосподарський експерт-дорадник — фізична особа, яка проводить дорадчу діяльність не на постійній основі, має достатній фаховий рівень та одержала кваліфікаційне свідоцтво відповідно до вимог законодавства і надає дорадчі послуги на запит дорадчих служб та дорадників і відповідає вимогам, передбаченим цим Законом. Експертами-дорадниками є працівники закладів науки та освіти, інші вузькоспеціалізовані фахівці, які внесені до Реєстру дорадників” [2].

В Україні, згідно реєстру сільськогосподарських дорадчих служб зафіксовано 38 дорадчих служб. Діє навчальна електронна платформа для фінансових та кредитних сільськогосподарських дорадників eДорада, де надається інформація про фінансування та кредитування сільського господарства [9].

Таблиця 1

**Перелік дорадчих служб Полтавської області**

<b>Повне найменування дорадчої служби</b>	<b>Кінцевий термін дії сертифікату</b>
Полтавська обласна громадська організація “Офіційна сільськогосподарська дорадча служба”	17.08.2027 р.
Товариство з обмеженою відповідальністю “Полтавська сільськогосподарська дорадча служба”	07.02.2028 р.
Полтавський державний аграрний університет	20.03.2028 р.

*Джерело: побудовано авторами за даними [10]*

## ДОРАДНИЦТВО В СФЕРІ ТРАНСФЕРУ ЗНАНЬ ТА ІННОВАЦІЙ...

В Полтавській області діяльність дорадчих служб спрямована на реалізацію Програми розвитку та підтримки аграрного комплексу Полтавщини за пріоритетними напрямками, зокрема на період до 2027 р. за напрямком “Підтримка сільськогосподарської дорадчої діяльності”. Перелік дорадчих служб Полтавської області наведено (табл. 1).

Кожні п'ять років дорадники підвищують свою кваліфікацію. Навчання вони проходять у спеціально сертифікованих Міністерством аграрної політики та продовольства України навчальних закладах [11]. На території Полтавської області сертифікованим навчальним закладом є Полтавський державний аграрний університет (ПДАУ). ПДАУ першим серед закладів вищої освіти України одержав Сертифікат на право надання дорадчих послуг, внесений до реєстру сільськогосподарських дорадчих служб України.

В університеті поширений трикутник системи знань про сільське господарство (рис. 1).

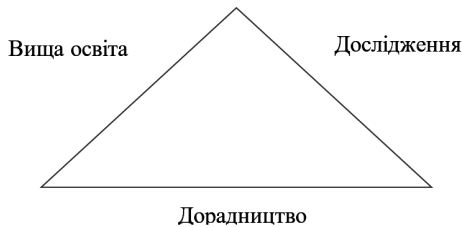


Рис. 1. Трикутник системи знань про сільське господарство

Джерело: побудовано авторами за даними [4, с. 38]

Три грані трикутника передбачають додаткові інвестиції, в аграрному університеті їх планують і послідовно застосовують як систему, а не як різні утворення. Поєднання інститутів трикутника із спільним клієнтом (кому надаються консультації) також потребує систематичного планування і ефективного державного управління.

Щоб на професійному рівні проводити дорадчу діяльність фахівці проходили кваліфікаційні іспити на базі Інституту післядипломної освіти вищого навчального закладу. Відповідно до наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України № 368 від 14.07.2017 р. Полтавський державний аграрний університет є регіональним координатором, що має

право забезпечувати підготовку і проведення кваліфікаційного іспиту з дорадництва, має кваліфікованих викладачів і науково-методичне забезпечення [12].

У вищому навчальному закладі система дорадництва розвивається як складова III місії його стратегії: Створення нової системи накопичення, узагальнення, акумулювання та поширення знань серед науковців, викладачів, здобувачів, практиків з активною участю кожного учасника процесу. Команда експертів-дорадників постійно надавала кваліфіковані послуги. У 2023 р. було створено структурний підрозділ — дорадчу службу, яка внесена до єдиного державного реєстру суб'єктів дорадчої діяльності.

Підготовка кваліфікованих дорадників й експертів-дорадників відбувається в Полтавському державному аграрному університеті на основі базової освіти (викладається навчальна дисципліна “Дорадництво”) та шляхом підвищення кваліфікації працівників із подальшою сертифікацією. Зокрема, 117 науково-педагогічних працівників Полтавського державного аграрного університету мають свідоцтва дорадника та експерта дорадника (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Кількість виданих свідоцтв науково-педагогічним працівникам Полтавського державного аграрного університету, 2018-2023 рр.**

Назва свідоцтва	Кількість, осіб
Сільськогосподарського експерта-дорадника	82
Сільськогосподарського дорадника	35
Всього	117

*Джерело: побудовано авторами за даними [13]*

У 2023 р. кваліфікаційне свідоцтво сільськогосподарського експерта-дорадника отримали 15 науково-педагогічних працівників, 6 осіб – кваліфікаційне свідоцтво сільськогосподарського дорадника. До Реєстру сільськогосподарських дорадників і експертів-дорадників у 2023 р. внесені 19 науково-педагогічних працівників Полтавського державного аграрного університету.

Науково-педагогічні працівники університету надають дорадчі послуги з питань економіки, підприємництва, ветеринарії, інформаційних систем та технологій, агрономії, тваринництва, обліку і аудиту, охорони

## ДОРАДНИЦТВО В СФЕРІ ТРАНСФЕРУ ЗНАНЬ ТА ІННОВАЦІЙ...

праці, інформаційно-освітніх послуг, технології виробництва і переробки продукції тваринництва, менеджменту, розвитку сільських територій тощо.

Завданнями проекту (дорадчої служби) є: узагальнення наукового й інноваційного потенціалу підрозділів університету (кафедри, наукові лабораторії, коледжі, центри); систематизація потреб стейкхолдерів у освітніх, наукових, консультаційних послугах (партнери (понад 200), громади, органи влади, випускники тощо); координація роботи підрозділів університету із партнерами у наданні інформаційно-консультаційних послуг.

Напрямки діяльності дорадчої служби Полтавського державного аграрного університету наведено на рис. 2.

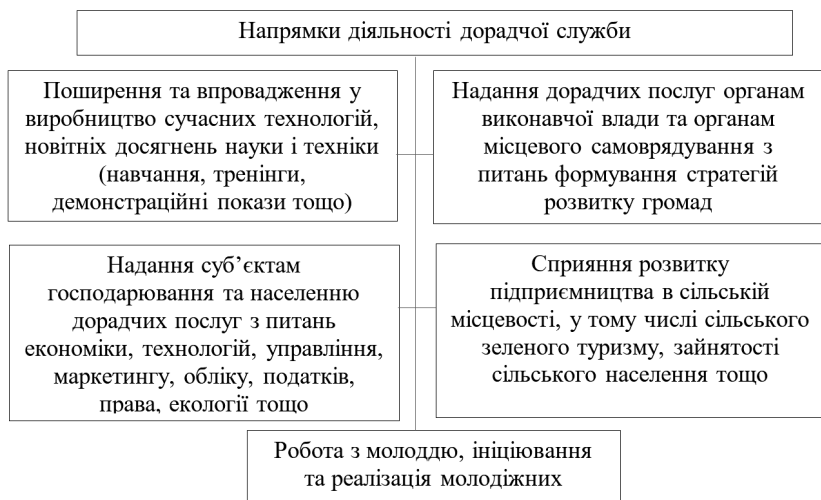


Рис. 2. Напрямки діяльності дорадчої служби Полтавського державного аграрного університету, 2018–2023 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [13]

Перелік заходів дорадників Полтавського державного аграрного університету щодо поширення та впровадження у виробництво сучасних технологій наведено у табл. 3.

Таблиця 3

**Перелік заходів дорадників Полтавського державного аграрного університету щодо поширення та впровадження у виробництво сучасних технологій, 2023 р.**

Назва заходу	Кількість осіб, що пройшли навчання
Підвищення рівня кваліфікації працівників Головного управління Державної продспоживслужби в Полтавській області за спеціальною короткостроковою програмою “Розвиток управлінських та комунікаційних компетентностей державних службовців”	173
Навчання за програмою “Верифікація звіту оператора про викиди парникових газів за національними стандартами України”	6
Навчання за програмою “Інформаційні технології у військовій справі”	17
Підвищення кваліфікаційного рівня за програмою: “Теоретичні та практичні аспекти ефективного рослинництва” (на замовлення ТОВ Агрофірма “Українське насіння”)	34
Навчання за програмою “Організація та здійснення інструментально-лабораторних вимірювань параметрів викидів, скидів та ґрунту. Процедури відбирання проб і вимірювань” (на замовлення ТОВ “Лабораторія екологічних досліджень “Екоін”)	6
Навчання за програмою “Правила поводження з пестицидами і агрохімікатами” (на замовлення ТОВ “Кортева Агрисаєнс Україна”)	6
Підвищення кваліфікації лікарів ветеринарної медицини	22
Всього	264

*Джерело: побудовано авторами за даними [13]*

Дорадча служба приймає участь в програмах розвитку, зокрема в державних програмах підтримки дорадчої діяльності. Перелік наданих дорадчих послуг органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування Полтавської області у 2023 р. включав:

- розробку Стратегій розвитку територіальних громад до 2027 р. (Великорублівська, Карлівська, Великосорочинська, Щербанівська);
- тренінги для п'яти груп територіальних громад Полтавської області: Лохвиці, Сенчі; Оржиці, Новооржиці; Пирятина, Гребінки, Чорнух; Новоселівки, Карлівки, Машівки, Чутово; Полтави, Мачухів, Терешків, Щербанів в межах Проекту “Людський вимір: ефективне управління за допомогою даних, співпраці та залучення громад” (Міжнародна

- Організація з Міграції (МОМ) за фінансування Міністерства закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади);
- подано заявку на участь у конкурсі з відбору до команди виконавців обласної Програми розвитку та підтримки аграрного комплексу Полтавщини за пріоритетними напрямками на період до 2027 р., що фінансується з державного бюджету області;
  - створено “Інноваційний сектор досконалості для навчання впродовж життя: стале птахівництво” при відділі із забезпечення освіти дорослих та інноваційного розвитку навчально-наукового центру інформаційно-комунікаційних освітніх технологій та освіти дорослих Полтавського державного аграрного університету (ПДАУ). Сектор створено в рамках реалізації міжнародного проекту програми Еразмус+, напряму КА2: Співпраця між організаціями та установами, Розбудова потенціалу у сфері вищої освіти, “Стале тваринництво та добробут тварин” / “Sustainable Livestock Production and Animal Welfare” (Грантова Угода № 101083023-SuLAWe));
  - активно надаються консультації з правових питань.

Розроблено та затверджено програми підвищення кваліфікації за програмами: вирощування плодоовочевої продукції в умовах захищеного ґрунту; ефективне ведення буряківництва; підготовка лікарів ветеринарної медицини; особливості вирощування плодоягідних культур; основи присадибного птахівництва; теоретико-практичні аспекти ефективного рослинництва; технологія виготовлення борошномельної та круп'яної продукції; технологія виробництва хліба та хлібобулочних виробів; технологія збирання, зберігання та переробка плодів та овочів; технології штучного осіменіння та відтворення сільськогосподарських тварин; основи якості та фальсифікації продуктів харчування.

Співпраця з підприємствами здійснюється з питань: співробітництво для сприяння розвитку освіти і науки в Полтавському регіоні України, реалізації науково-освітніх програм і проектів; співробітництво в напрямках навчальної, навчально-методичної, науково-дослідної роботи, інформаційних та консультативних послуг, обміну досвідом і підвищення кваліфікації; партнерство у вдосконаленні професійної підготовки педагогічних та науково-педагогічних працівників шляхом підвищення

кваліфікації та стажування, запровадження в освітній процес надбань передової педагогічної науки.

В умовах воєнного стану важливою є консолідація зусиль владних структур із агропромисловим комплексом Полтавщини. Питання клас-теризації аграрного бізнесу як локомотива вітчизняної економіки є дуже важливим як на загальнодержавну та і на місцевому рівні. Кластерна економічна стратегія сформована відповідно зі змінами, що проявляються в Україні на шляху до європейської інтеграції та входження до міжнародної світової спільноти. Генеральною метою створення агрокластера в Полтавській області — об'єднання та спільна координація дій органів виконавчої влади, населення, місцевих територіальних громад і соціально-відповідального бізнесу (у тому числі, релокованого) для формування багато варіативних ланцюгів доданої вартості — у процесах: вирощування — переробки — реалізації готової продукції на вітчизняному та закордонному ринках; на основі інноваційних рішень і передових практик з урахуванням економічних інтересів кожного з учасників [14]. Партнери побудують міцний ланцюг “влада-бізнес-наука” (рис. 3).



Рис. 3. Партнери агрокластеру Полтавської області

Джерело: побудовано та доповнено авторами за [15]

Злагожене функціонування агрокластеру дасть можливість створювати додану вартість і сприяти розвитку громади та територій Полтавської області. Серед важливих питань робити кластеру передбачається євроінтеграція, енергозбереження, екологія, відновлення територій і підтримка військових. Він стане платформою для залучення інвесторів

та грантових коштів для супроводу проєктів, допомагатиме аграріям у поточній роботі.

В агрокластері дорадництво оптимізуватиме процеси застосування розумного сільського господарства (smart agriculture) як одного із найяскравіших прикладів технологічної конвергенції. Розробка та застосування стартапів потребує складної технологічної підготовки, що включає електроніку, комп'ютерні винаходи, штучний інтелект і бізнес-методи. Доцільною є продовження цифровізації дорадництва, навчання дорадників і клієнтів консультаційних послуг (постачальники сировини, виробники, організації виробників, переробників й торговців та фермерів), створення банків інформації для швидкого реагування на інноваційні зміни. За підтримки проєктів USAID створюватимуться платформи кращих агропрактик, цифрові карти ферм тощо. Це дасть можливість підрозділу працювати на принципах самоокупності.

Демонстраційні ферми є визначним елементом у механізмі підготовки дорадників для практичного показу сучасних методів та способів ведення сільського господарства, презентації ідей, інноваційних продуктів, новітньої техніки, технологій, менеджменту, маркетингу у сфері сільського господарства на вже наявних полях, тваринницьких фермах тощо. У країнах ЄС активно зароджуються та ефективно розвиваються мережі демонстраційних ферм [1].

В цілому, в Україні доцільно прийняти державну цільову програму сільськогосподарської дорадчої діяльності, розвивати мережу демоферм, забезпечити фінансування професійної підготовки дорадників та передбачити в місцевих бюджетах видатки на підтримку дорадництва [16], на основі діяльності агрокластерів розробити комплексний підхід для надання дорадчих послуг.

### ***Висновки та рекомендації***

Розвиток дорадництва (консультативні послуги) відіграє важливу роль у розвитку різних галузей, зокрема й у підвищенні продуктивності сільського господарства, забезпеченні продовольчої безпеки, просуванні сільського господарства як двигуна економічної стабільності в умовах воєнного стану в Україні.



Полтавський державний аграрний університет в структурному підрозділі має дорадчу службу, сертифікує дорадників та експертів дорадників, здобувачі вищої освіти вивчають дисципліну “Дорадництво”, фахівцями постійно надаються консультації, що сприяє підвищенню ефективності діяльності аграрних підприємств.

Поєднання науки, бізнесу та інвесторів включає роботу агрокластеру Полтавської області. В даній екосистемі дорадча служба Полтавського державного аграрного університету стане платформою для розробки стартапів, залучення грантових коштів та супроводу проєктів.

### *Література*

1. AgroPortal: Дорадчі послуги в молочарстві: зекономити час і гроші виробникам та переробникам молока. URL: <https://agroportal.ua/blogs/doradchi-poslugi-v-molocharstvi-zekonomiti-chas-i-groshi-virobnikom-ta-pererobnikom-moloka> (дата звернення: 12.12.2022)
2. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність: Закон України від 17.06.2004 р. № 1807-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text> (дата звернення: 03.01.2023)
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (дата звернення: 02.01.2023)
4. Калачевська Л. І. Державне управління системою сільськогосподарського дорадництва // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Економіка і менеджмент”. 2019. № 1 (79). С. 38–43.
5. Савченко Р. О., Чайкін О. В. Служба дорадництва США: форсайт розвитку АПК (досвід стажування на базі державного університету штату Колорадо) // Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств : Проблематика 2016 р.: Форсайт розвитку підприємств аграрної сфери економіки : матеріали V Міжнар. наук.-практ. щоріч. інтернет-конф., 23–27 трав. 2016 р. Львів: Ліга-Прес, 2016. С. 136–141. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/8147> (дата звернення: 26.12.2022)
6. Чемерис В. А., Соломонко Д. О. Розвиток регіональної системи сільськогосподарського дорадництва в контексті реалізації конкурентних

- переваг галузей тваринництва // Збірник наукових праць ВНАУ. Економічні науки. 2012. № 1(56). Т. 4. С. 61–67.
7. Газуда Л. М., Герцег В. А. Міжнародний досвід забезпечення розвитку сільських територій // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство”. 2018. № 17, ч. 1. С. 47–50.
  8. Сільськогосподарське дорадництво у світі. URL: <http://www.dorada.org.ua/nadpomogu-doradniku/silskogospodarskedoradnitstvo-u-sviti.html> (дата звернення: 03.01.2023)
  9. В Україні створили електронну навчальну платформу для дорадників. URL: <https://www.growth.in.ua/v-ukraini-stvoryly-elektronnu-navchalnu-platformu-dlia-doradnykiv/> (дата звернення: 18.12.2022)
  10. Реєстр сільськогосподарських дорадчих служб. URL: <https://data.gov.ua/dataset/80d25c11-2e4e-4f54-8b59-d836a12a1c3c> (дата звернення: 16.12.2022)
  11. Загайний В. Успіх дрібних та малих сільгоспвиробників залежить від дорадників. URL: <https://old.loda.gov.ua/news?id=61690> (дата звернення: 11.12.2022)
  12. Кваліфікаційний іспит з дорадництва. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/edorada-nova-elektronna-navchalna-platforma-dlya-sg-doradnikiv> (дата звернення: 18.12.2022)
  13. Галич О. А. Дорадча служба. Полтавський державний аграрний університет. Презентаційний матеріал.
  14. У ПДАУ відбулася презентація першого в Полтавській області агрокластера. URL: <https://www.pdau.edu.ua/news/u-pdau-vidbulasya-prezentaciya-pershogo-v-poltavskiy-oblasti-agroklastera> (дата звернення: 15.12.2022)
  15. На Полтавщині презентували перший в області Агрокластер. URL: <https://www.seeds.org.ua/na-poltavshhini-prezentovali-pershij-v-oblasti-agroklaster/> (дата звернення: 02.01.2023)
  16. Пріоритетні напрями розвитку дорадництва в аграрній сфері — третя панельна дискусія Всеукраїнського круглого столу “Від теорії до практики в управлінні та врядуванні”. URL: <https://nubip.edu.ua/node/101786> (дата звернення: 03.01.2023)

**РОЗДІЛ 4**

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ,  
ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ  
ТА ЗБАГАЧЕННЯ М'ЯКИХ  
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ — СТРАТЕГІЧНІ  
ПРІОРИТЕТИ В РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ  
УНІВЕРСИТЕТІВ**



## КІБЕРПРОСТІР ВИЩОЇ ОСВІТИ

### Анотація

У цій статті ми розкриваємо поняття кіберпростору вищої освіти як інтегрованого цифрового середовища, що забезпечує взаємодію між студентами, викладачами та інформаційними ресурсами за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Також підкреслюємо необхідність системного розв'язання проблеми цифровізації вищої освіти на основі інтегрування програмних і апаратних засобів, інформаційних ресурсів і комунікації в єдиному кіберпросторі. Це дасть змогу перейти до нової моделі організації освітнього процесу, заснованої на використанні можливостей широкого комбінування й конструювання навчання та орієнтованого на підготовку фахівця, здатного жити, працювати й розвиватися в умовах сучасного волатильного, складного, невизначеного й неоднозначного оточення. Також ми наводимо приклади реалізації такого підходу у рамках окремих освітніх програм на основі хмарних користувацьких сервісів.

Ключові слова: кіберпростір, вища освіта, нові підходи, цифровізація.

### Abstract

In this article, we reveal the concept of higher education cyberspace as an integrated digital environment that ensures interaction between students, faculty, and information resources through modern information and communication technologies. We also emphasize the need for a systematic solution to the problem of higher education digitalization based on the integration of software and hardware tools, information resources, and communication into a single cyberspace. This will enable the transition to a new model of organizing the educational process, based on the use of wide-ranging combination and construction of learning, and aimed at preparing specialists capable of living, working, and developing in the conditions of a volatile, complex, uncertain, and ambiguous environment. We also provide examples of the implementation of this approach within individual educational programs based on cloud-based user services.

Key words: cyberspace, higher education, new approaches, digitalization.

### ***Вплив сучасних технологій на мотивацію студентів***

Сьогодні, після завершення карантину і адаптації до роботи в умовах воєнного стану, змінився фокус інтересу до технологічних новацій в освіті. Кризові виклики свого часу змусили освітні установи терміново освоювати технології дистанційного доступу, проте після завершення критичних періодів викладачі та студенти повернулися до традиційних форматів взаємодії. Терміновість розв'язання проблеми онлайн-доступу часто призводила до поверхневих і тимчасових рішень, які часто лише “закривали” поточні проблеми, після чого освітній процес повертався до звичайної рутини, а інтерес до технологічних новацій в освітній комунікації знижувався. Онлайн-навчання часто асоціювалося з низькою якістю через нехтування людським фактором педагога і недостатній контроль.

Водночас цифровізація вищої освіти вже стала вимогою часу, часто втіленою у формальних проявах, наприклад в постатях нових посад відповідних проректорів. Вона стала трендом, який ґрунтовно вкорінюється в лексиці доповідачів на форумах з питань шкільної та вищої освіти. Ректори включають відповідні пункти до своїх передвиборчих програм, ініціюються реформи, семінари та наради. Це свідчить про стійкий суспільний тренд і водночас створює нові можливості для освітньої бюрократії (у цьому контексті висловимо сподівання, що тренд на посади “проректорів із цифровізації” не був запозичений у російських “вузів”, де вони в обов'язковому порядку з'явилися починаючи з 2021 р.).

У процесі цифровізації важливо не втратити нагоду скористатися її потенціалом для забезпечення підходів, методів та засобів для підготовки фахівця, здатного до професійної й соціальної активності та розвитку сьогодні і в майбутньому. Адже, як сказав відомий американський футуролог Мічіо Каку, “система освіти готує людей минулого”, маючи на увазі неадекватність результатів навчання майбутніх фахівців викликам майбутнього. Він мав на увазі перспективу суттєвих змін як у секторах, тобто структурі виробництва, так і в підходах, адже “не можна масово виробляти мозок” [1].

В освіті ж досі спостерігаються традиційні підходи, такі як вимушене рознесення в часі й просторі педагога і студента, заміна паперових

книжок електронними, а фізичних дошок — інтерактивними та віртуальними. Навіть заміна кодоскопів мультимедійними проекторами й телевізорами часто сприймається як достатнє оновлення матеріальної бази, що лише формально підтверджує прагнення до підвищення якості освіти.

Каку наголошував: “Майбутнє освіти буде поступово змінюватися. Це означає, що вчителям доведеться наголошувати на концепціях і принципах, а не на запам’ятовуванні” [2]. У цьому контексті наведемо добре відоме порівняння сучасної освіти з іншими сферами прогресу. Скрізь відбулися й відбуваються докорінні зміни — в матеріальному виробництві (роботизація, перехід людини на позицію організатора процесу), в інформаційній сфері (тотальна інтернетизація та штучний інтелект), мобільності й комунікації (віддалена праця, нівелювання факторів відстані й мови), культури й розваг (віртуальний ентертейнмент, доповнена реальність). Очевидно, освіта також потребує технологічного прориву, суть якого полягає не в оцифруванні класичних інструментів (дошка, підручник, наочність-презентація), а створенні якісно нового простору для освітньої комунікації, з абсолютно новими можливостями. Це можна порівняти з технологічними революціями, що відбувалися в інших сферах, про що йшлося вище.

Суть такого нового підходу можна проілюструвати на прикладі звичайного тестування, яке сьогодні хоч і проводиться в електронній формі, але по суті не відрізняється від традиційного паперового. Розвиток технологій тестування, створення баз тестових завдань, набір персоналу для контролю та встановлення відеонагляду спрямовані на запобігання списуванню. Проте студенти продовжують витратити час на пошук і апробацію нових методів списування. Каку стверджує, що “студенти при складанні іспитів, моргнувши, побачать всі відповіді” [3]. У цій ситуації викладачі опиняються у програшному положенні, оскільки студенти щоразу знаходять варіанти креативних рішень. Тож чи варто змагатися зі списуванням традиційними методами? Можливо, краще шукати нові підходи, що стимулюватимуть креативність та енергію молоді на розвиток умінь використовувати сучасні технології для формування власних інтелектуальних капіталів. Замість того, щоб забороняти смартфон на

заняттях, варто мотивувати студентів використовувати їх для досягнення освітніх цілей та отримання задоволення від навчання.

Мічіо Каку наводить приклад зі своєю донькою, яка складала іспит Нью-Йоркського університету з геології. Каку був у захваті, очікуючи, що вона дізнається про тектоніку плит, скельні утворення та вимірювання часу через аналіз утворень. Але насправді іспит складався з запитань на запам'ятовування складу кристалів. Каку зазначив, що його донька могла легко знайти ці відповіді в інтернеті, і це нічого не вчило її про те, що означає бути геологом [1].

Коли ми говоримо про застосування сучасних технологій, не можна мислити категоріями минулого. Адже сьогодні професор вже не є носієм унікального знання, вся інформація доступна в інтернеті, а штучний інтелект допомагає її знаходити й використовувати.

### ***Необхідність нових підходів***

Чи можна розвинути в студента необхідні компетентності, навчаючи окремо професійних дисциплін за допомогою дошки й крейди (навіть якщо вони інтерактивні), а потім окремо вивчаючи сучасні інформаційні технології? Чи відповідає такий підхід сучасним вимогам? Можливо, саме структурування процесу навчання як підхід вже застаріло. Реалії сучасної мережевої суспільної комунікації відображає вислів “гіперпосилання згубні для ієрархії”, а “мережеві розмови викликають до життя небачені досі форми соціальної організації і знань” [4]. Структурування, ієрархізація були характерні для моделей пізнання з докомп'ютерної ери. І саме звідти — тестування, як найкращий метод контролю, що демонструє, наскільки точно учень співставляє власні знання зі структурованою матрицею.

Такий підхід до декомпозиції дійсності (структурувати щоб запам'ятати) був доцільним у 1950-х, коли обчислювальна техніка вимагала баз даних і операторів. Структурування роботи (або навчання) спрощувало уявлення про процес для менеджера або викладача, щоб легше ним керувати. Структурний підхід дозволяє зрозуміти об'єкт чи явище, розкладаючи проблему на складові частини, які потім збираються в нове знання.

Але саме знання, а не дані, бази знань, а не даних, мають стати основою освітнього процесу. І сьогодні, завдяки технологіям обробки й



передавання великих обсягів інформації, ми вперше в історії освіти отримали змогу опанувати дійсність по-іншому. Як приклад — Вікіпедія, що на протигагу традиційним систематичним словникам, стає прикладом ефективнішого та придатнішого для використання інструмента, особливо коли в руках смартфон з миттєвим доступом до будь-якої інформації.

Онтології та гіперлінки сьогодні відіграють ключову роль у описі світобудови. На основі триплетів побудовано штучний інтелект, який є одним із найбільш значних суспільних феноменів на найближчі півстоліття. Тому виникає питання: чому не застосовувати цей підхід у вищій освіті? Викладач, із такої позиції, є експертом і інженером, який вільно орієнтується в полі знань, інтерпретуючи функціональні компоненти, вербалізуючи взаємозв'язки між ними для того, щоб кодувати й знову вербалізувати. Це дає змогу ефективно застосовувати концепції на практиці.

Сьогодні не потрібно ускладнювати процес роботи з семіотичними моделями, здійснюючи інтеграцію семантики, синтаксису й прагматики шляхом складних маніпуляцій окремими структурними елементами, щоб потім створювати з них цільові компетентності. Будь-яку область інтересів здобувача освіти (його професійне поле знань) можна моделювати, застосовуючи можливості сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що доступні для будь-якого університету.

Можливості сучасних ІКТ дають змогу легко комбінувати різні дисципліни й навіть науки. Студент, без сумніву, впорається з аналізом і синтезом, коли отримає кілька порад щодо програмних засобів і побачить, як це працює на практиці. Тому, чи доцільно спочатку витратити 3–4 кредити часу підготовки фахівця у сфері медіакомунікації на ґрунтовне вивчення теорії аналізу та математики з “книжковими” прикладами з минулого століття, а потім лише 1–2 заняття на “сучасні методики”, і ще окремо практика та курсова робота? Можливо, варто підійти до цього інакше. Застосування доступних інструментів, наприклад, семантичного аналізу в поєднанні з засобами на основі штучного інтелекту для роботи з реальними кейсами, аналізом подій, які відбуваються онлайн, надасть такий досвід, що це все легко інтерпретується й структурується за допомогою викладача — інженера поля знань. Проте в такому разі викладач повинен бути універсально підготовленим, не

обмежуючись вузьким предметом і вміннями працювати з традиційними засобами навчання (наприклад крейдою або маркером, навіть якщо він використовує інтерактивну дошку). Викладач сам повинен ефективно й комплексно використовувати усі згадані технології в контексті підготовки здобувача, котрий у перспективі зможе застосовувати й нові інструменти.

Мічію Каку наголошує: “Ми більше не живемо в 1950 році”, “Ми маємо здійснити революцію в тому, як ми бачимо освіту” [2]. Він підкреслює, що “усе буде оцифроване. Спочатку була музика, квитки, продаж акцій в інтернеті, тепер це журналістика, телебачення, кіно. Наступними будуть освіта і медицина” [3]. Цей вислів було зроблено понад десятиліття тому, але, можливо, час настав. Якщо так, то змінюватися мають викладачі та їхні менеджери. Керрі Галлахер, педагог і фахівець із цифрового навчання, на відкритті форуму ISTE — Міжнародного товариства технологій в освіті — виступила з доповіддю на тему “Як позбутися підручників, паперу та тестів” [2]. Її доповідь не стосувалася лише механічної заміни паперу на мегабайти, але мала на меті донести меседж, що настав час для нових підходів. А сучасна освіта потребує переосмислення та інтеграції інформаційних технологій для розвитку компетентностей студентів, що відповідають викликам сьогодення.

Іншим аспектом такого об’єктного підходу є усе більш явна тенденція до міждисциплінарності на рівні освітніх програм. Очевидно, що унормована структура галузей і спеціальностей не відповідає потребам здобувача освіти, який живе й працює в умовах ринку, де вже панує мікротаргетинг. І ця міждисциплінарність у перспективі вийде за межі простого комбінування результатів навчання з кількох стандартів і розвиватиметься в напрямі конструювання освітнього шляху з усе дрібніших елементів, якими є освітні компоненти, модулі, мікрокваліфікації та ін. А таке конструювання можливе лише за умови належного інформатичного забезпечення, пов’язаного з формуванням певного середовища, що інтегруватиме програмні й технічні засоби, комунікацію між учасниками освітнього процесу й оточенням, інформаційні ресурси й менеджмент. Це — кіберпростір освіти.

### *Інтеграція сучасних електронних пристроїв у освітній процес*

Сьогоднішній світ включає не лише фізичну реальність, але й кіберпростір, який є продовженням нашого оточення. Це середовище складається з об'єктів, які можуть бути частково або повністю віртуальними. Особливо важливо це у сфері освіти, яка є інформаційною за своєю природою. Коли студент працює з віртуальними об'єктами (моделями) під час навчання, він вже наближається до дійсності, яка також усе більше віртуалізується.

Сьогодні робота з інформаційно-комунікаційними технологіями стала повсякденною необхідністю не лише для профільних спеціалістів, але й для звичайних користувачів. Сучасні персональні електронні пристрої набули статусу шостого чуття, яке забезпечує комунікацію зі світом. Вони стали невід'ємним атрибутом інклюзії, подібно до зору, слуху, дотику та нюху. Тому використання їхніх можливостей у сфері освіти є цілком логічним кроком.

З такими електронними пристроями пов'язана низка доступних для загалу і вже *must have* технологій, наприклад на основі штучного інтелекту. Чи здатний не фахівець швидко створити картину, музику, художнє есе або написати код? Сьогодні це можливо завдяки штучному інтелекту. Особи, які вміло застосовують ці технології, перетворюють свій інтелектуальний капітал на фінансовий. Тому заборона використання ШІ студентами недоцільна, оскільки він вже є невід'ємною частиною сучасного життя. Невміння застосовувати мобільні пристрої та ШІ в професійній діяльності може призвести до значних втрат у конкурентоспроможності. Але використання таких технологій повинно бути інтегроване у навчальний процес системно, а не обмежуватися окремими спеціалізованими освітніми компонентами.

Замість забороняти смартфони — створімо умови для їх використання, адже публічні послуги вже давно цифровізовані (“держава у смартфоні” та ін.) і їх не отримаєш без відповідного застосунка й уміння тиснути на екран. “М'які навички, легкість у роботі з технологіями — це одні з найважливіших навичок, які студенти бакалаврату повинні вивчати сьогодні для завтрашнього майбутнього” [1]. Створімо сприятливе для студента кіберсередовище, і він охоче скористається смартфоном і ШІ,

а потім, для власної зручності, принесе ще й планшет і лептоп. І, будучи мотивованим, швидко освоїть програмні застосунки без потреби витратити на це додатковий час освітньої програми.

Такі вміння — не самоціль, а обов'язкова, базова вимога до освітнього процесу. Головне — вони можуть і мають бути використані для пошуку й отримання ресурсів. Ресурси сьогодні доступні скрізь і завжди — це ресурси з мережі, згенеровані ШІ й людським креативом. А кожен студент — це потенційний творець, джерело інтелекту. За словами Джімі Картера, президента США, матеріальні ресурси країни знаходяться в її землі, духовні — в її народі. Доповнимо цю тезу, — інтелектуальні ресурси — в мислячих головах. І доступні вони через інтернет.

Приклад реалізації такого підходу — робота студента-міжнародника в середовищі освітнього компонента на базі SharePoint, де розміщено додаткові матеріали й лінки на подію з міжнародного життя, яка відбувається в даний момент, про яку пишуть і яку обговорюють у віртуальних спільнотах, про яку дискутують на занятті. А для виконання аналізу студент використовує інтегровані викладачем відповідні програмні застосунки. У такому разі студент, виконуючи завдання, створює новий продукт, наприклад аналітичну статтю, яку відразу ж може опублікувати у віртуальному блозі.

“У майбутньому, коли знання будуть скрізь і доступ до них буде миттєвим, і де робототехніка та штучний інтелект зможуть виконувати різноманітні функції, якими колись займалися люди, інтелектуальний капітал буде цінуватися вище, ніж товарний капітал. ... Іншими словами, здатність міркувати, мислити нестандартно та бути креативним буде найбільш цінною” [1]. Під час такого заняття студенти можуть спільно генерувати документ — із текстом, мультимедійним контентом і гіперлінками. У процесі роботи вони спілкуються, обмінюються ідеями й отримують поради від викладача. Це — новий продукт, а отже — креатив, основа інтелектуального капіталізму. “Перед обличчям технологій, що швидко розвиваються, учням потрібно буде мати не лише знайомство з програмним і апаратним забезпеченням, але й безстрашність у творчому використанні та застосуванні технологій” [1].

### *Суспільний контекст*

Ми зачепили лише верхівку айсберга соціальної трансформації, яка безпосередньо стосується університетів. Адже університети, як аналізує Мануель Кастельс (спираючись на науковий внесок таких мислителів, як Гумбольдт і Кларк Керр (відомий американський адміністратор вищої освіти), зіткнулися з еволюцією своїх чотирьох ключових функцій [5]: перша — ідеологічна, що відображає традиційну роль передачі цінностей, які допомагають легітимізувати існуючий соціальний порядок; друга роль полягає у відборі еліт і формуванні мереж для забезпечення соціальної єдності; третя роль — це підготовка робочої сили, яку здійснюють університети для підтримки державної бюрократії та професійних потреб економіки; четвертою функцією є генерування та поширення знань (дослідження). І кожна з цих ролей університет має переосмислити, але спочатку — визначитися зі своєю позицією в кіберсуспільстві, ера якого вже настала.

Описана в цій статті концепція цілком осмислена й інтегрована в цілі, чітко висвітлені в передових документах стратегічного планування. Вона відповідає стратегічним пріоритетам розвитку Європейського освітнього простору, сформульованим у Паризькому комюніке 2018 р. [6]. Це, зокрема: розвиток і повне запровадження студентоцентрованого навчання й відкритої освіти в контексті навчання впродовж життя; розвиток міждисциплінарних програм, поєднання академічного навчання та навчання на робочому місці, з діяльністю, пов'язаною з дослідженнями й інноваціями, щоб розвинути критичний та творчий образ мислення; оцифрування/дигіталізація та зміна способів надання вищої освіти, підготовка студентів і викладачів, щоб вони діяли творчо у цифровому середовищі, надання можливості освітнім системам краще використовувати цифрову та змішану освіту з відповідним забезпеченням якості, розвиток цифрових навичок і компетентностей, удосконалення аналізу даних, освітніх досліджень і прогнозування, та усунення регуляторних перешкод щодо надання відкритої й цифрової освіти. На національному рівні такі орієнтири визначені в стратегії розвитку освіти України, починаючи зі шкільної лави, де в основі закладено такі підходи (Концепція нової української школи [7]): наскрізне застосування інформаційно-комунікаційних

технологій в освітньому процесі та управлінні закладами освіти й системою освіти; запровадження ІКТ в освітній галузі має перейти від одно-разових проєктів у системний процес, який охоплює всі види діяльності; ІКТ суттєво розширяють можливості педагога, оптимізують управлінські процеси, таким чином формуючи в учня важливі для нашого сторіччя технологічні компетентності.

### *Кіберпростір освітньої програми*

Із позиції освітньої програми кіберпростір — це той віртуальний світ (продовження фізичного), в якому ми працюємо й організуємо освітній процес. Там плануємо роботу, забезпечуємо її ресурсами, створюємо завдання й забезпечуємо контроль. Там комунікуємо й творимо. І там формуємо інтелектуальний капітал — свій і студентів, а отже й суспільства. До прикладу — коли студент за допомогою мобільного пристрою з доступом до спеціалізованого програмного забезпечення й технологій штучного інтелекту має змогу за одне заняття опрацювати декілька ґрунтовних іншомовних звітів та офіційних документів і на основі проведеного аналізу створити відповідний план дій або підготувати публікацію, виконати прогнозування ситуації за допомогою спеціальних засобів, — це і є шлях до інтелектуального капіталу. Підкреслимо сказане вище — усе це номінально безкоштовно, але за умови, що викладач сам використовує застосунки користувацького (тобто такого, що не потребує спеціального обслуговування) інформаційного сервісу.

Із точки зору технологічного забезпечення сьогодні, як вже зазначалося, можливості дійсно безмежні. Наприклад, ми розбудували кіберпростір бакалаврської та магістерської освітніх програм на основі SharePoint. Він уключає інформаційне середовище у вигляді корпоративного веб-сайту і простори окремих освітніх компонентів. Інформаційне середовище складається з декількох компонентів — навчального, інформаційного, розвиваючого, комунікаційного й службового.

Навчальний компонент складений віртуальними просторами окремих освітніх компонентів. Інформаційний — містить опис освітньої програми, навчальні плани, структурно-логічні схеми, описи й силабуси освітніх компонентів та інші документи для забезпечення прозорості

освітнього процесу. Розвиваючий компонент дає змогу інформувати й провести до наукових, освітніх, культурно-мистецьких проєктів, що об'єднують зацікавлених студентів. А в розділі комунікації студент має змогу реалізувати всі потреби зворотного зв'язку — взяти участь в опитуваннях щодо різних аспектів відносин із університетом, провести оцінювання рівня викладання окремих дисциплін і менеджменту університету, розвитку освітньої програми та ін. Службовий компонент використовується для організації співпраці науково-педагогічних працівників. Тут розміщені посилання доступу до команд для роботи над проєктами, програми й інші ресурси, необхідні в процесі розробки й реалізації освітніх програм.

Реалізація освітніх просторів окремих освітніх компонентів здійснюється на користувацькому рівні, тому тут спостерігається значна варіабельність — як щодо поєднання програмних застосунків, так і дизайну та функціоналу — це залежить від викладача. Наприклад, як основа для розробки віртуальних просторів може використовуватися SharePoint. Тоді курс освітнього компонента виглядає як веб-сайт із доступними для користувача засобами візуалізації та взаємодії. Це можуть бути звичайні веб-сторінки або тривимірні простори та їх поєднання. Такі сайти підключаються до системи керування навчанням на основі Teams. А навчальні ресурси розміщуються для безпосереднього доступу в SharePoint і візуально оформлюються у виді списків, галерей, 3D-об'єктів і моделей, віртуальних екранів, фонів, кнопок та ін.

У спрощеному виді простори освітніх компонентів — це стандартний набір Центру командної роботи Teams, без інтеграції в SharePoint. У такому разі використовуються канали комунікації Teams, у яких створюються добірки й каталоги документів, навчальні матеріали розміщують у відповідних блокнотах для класу, а завдання виконуються через модуль завдань Teams або додатково встановлений модуль планування (Planner). Звісно, Блокнот для класу (OneNote) також дає змогу забезпечити повноцінну офлайн-основу для проведення занять і розвитку компетентностей. Його функціонал цілком задовольняє вимоги до організації роботи викладача, індивідуальної й командної роботи студентів. Він може поєднуватися з інструментами сайтів SharePoint. Проте можливості

останнього дають змогу реалізувати ці процеси значно цікавіше й ефективніше. Наприклад, використовуючи тривимірні простори, викладач може сформувати віртуальні лабораторії з рухомими віртуальними моделями й “обладнанням”. Це можуть бути також віртуальні бібліотечні зали з галереями документів, дотиковими статичними зображеннями й мультимедійними екранами. Такі простори вдало доповнюються віртуальними інтерактивними дошками (стандартний застосунок WhiteBoard або інші) для групової роботи, симуляторами й вбудованими програмними застосунками, що використовуються в процесі навчання.

### ***Висновки та рекомендації***

Цифровізація вищої освіти дає шанс на здійснення переходу на якісно новий рівень підготовки фахівця, здатного працювати, жити й розвиватись у динамічному суспільстві, де перевагу матиме той, хто краще культивує свій інтелектуальний капітал, вмюючи працювати з усе більш новими та ефективними інформаційними технологіями й реалізованими на їх основі відносинами.

Це передбачає нові підходи до викладання, орієнтовані на розвиток критичного мислення та креативності, стимулювання студентів використовувати сучасні технології. Наприклад інтегрування в освітній процес мобільних пристроїв та штучного інтелекту, що сприятиме розвитку необхідних для майбутнього навичок, таких як легкість у роботі з технологіями та здатність до творчого застосування знань.

Тому з позиції стратегічного розв’язання проблеми цифрового переходу у вищій освіті можемо говорити про її кіберпростір, як інтегроване цифрове середовище, яке забезпечує взаємодію між студентами, викладачами та інформаційними ресурсами за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Він дає змогу організувати освітній процес на новому рівні, забезпечуючи адаптивність і гнучкість та створюючи умови для активного залучення студентів і підвищення ефективності навчання.

### ***Література***

1. Stansbury M. World-renowned futurist Michio Kaku: This is what higher ed should be teaching students right now // eCampus News. 2017, 7 лист.



- URL: <https://www.ecampusnews.com/campus-leadership/2017/11/07/michio-kaku-higher-ed-skills/> (дата звернення: 06.05.2024)
2. Passut, J. ISTE 2016: Michio Kaku Says Education Needs a Revolution // EdTech Magazine. 2016, 27 січн. URL: <https://edtechmagazine.com/k12/article/2016/06/iste-2016-michio-kaku-says-education-needs-revolution>. — Дата звернення: 06.05.2024.
  3. Футуролог Мітіо Каку: Нації, які вірять тільки у сільське господарство, будуть бідними // Українська правда. Життя. 2013, 29 трав. URL: <https://life.pravda.com.ua/person/2013/05/29/129982/> (дата звернення: 06.05.2024)
  4. The Cluetrain Manifesto. URL: <https://www.cluetrain.com/> (дата звернення: 06.05.2024)
  5. Salmi, J. Manuel Castells — Inspiring fundamental change // University World News. 2018, 12 січн. URL: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20180109112739726> (дата звернення: 06.05.2024)
  6. Paris Communiqué. URL: [https://erasmusplus.org.ua/images/phocadownload/HERE\\_doc/PARIS%20COMMUNIQUE\\_En-UA\\_2018.docx](https://erasmusplus.org.ua/images/phocadownload/HERE_doc/PARIS%20COMMUNIQUE_En-UA_2018.docx) (дата звернення: 06.05.2024)
  7. Концепція нової української школи // Міністерство освіти і науки України. 2016. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 06.05.2024)

*Степура Т. М., Тарасенко О. В., Кузьмак О. М.*

## ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗМІН: ВИКОРИСТАННЯ НАЙКРАЩИХ ПРАКТИК ЄС

### *Анотація*

*Стаття присвячена розробці прикладних аспектів побудови системи управління якістю вищої освіти України як підходу, що має базуватись на засадах гнучкості, комплексності, відповідності стандартам та вимогам споживачів освітніх послуг. Відповідно до завдань мікропроєкту акценти зроблені на: підвищення якості практичної підготовки здобувачів освіти відповідно до вимог ринку праці, а також на професійному розвитку викладачів. Запропоновані кроки є суттєвими складовими стратегії вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості.*

*Ключові слова: якість вищої освіти, професійний розвиток, моніторинг працевлаштування, практична підготовка, стратегія вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості.*

### *Abstract*

*The article is devoted to developing applied aspects of building a quality management system for higher education in Ukraine as an approach that should be based on the principles of flexibility, comprehensiveness, compliance with standards, and requirements of consumers of educational services. Following the objectives of the micro-project, the emphasis is placed on improving the quality of practical training of students by the labor market requirements, as well as on the professional development of teachers. The proposed steps are essential components of the strategy for improving the internal quality assurance system.*

*Key words: quality of higher education, professional development, employment monitoring, practical training, strategy for improving the internal quality assurance system.*

### **Проблематика мікропроєкту**

Гнучке управління якістю вищої освіти є важливим аспектом сучасного університетського управління, оскільки воно дозволяє адаптуватися до змін у суспільстві, технологіях і вимогах ринку праці.

В умовах глобалізації та сталого розвитку постає гостра необхідність вдосконалення та перебудови всіх секторів економіки та зокрема й освітньої галузі. Забезпечення якості вищої освіти на засадах європейських стандартів і рекомендацій ESG вже близько двох десятиліть вважають основою для розвитку Європейського простору вищої освіти. Для України актуальним є прагнення до інтеграції у європейський освітній простір, яка вимагає засвоєння нових положень європейського освітнього середовища на основі найсучасніших технологій, що забезпечує підвищення якості освітніх послуг з орієнтацією на інтереси здобувачів вищої освіти.

У Законі України “Про вищу освіту” [1] зазначено, що система забезпечення закладами вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості) передбачає здійснення таких процедур і заходів як:

- 1) визначення принципів та процедур забезпечення якості вищої освіти;
- 2) здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм;
- 3) щорічне оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладу вищої освіти та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному вебсайті закладу вищої освіти, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб;
- 4) забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних, наукових і науково-педагогічних працівників;
- 5) забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі самостійної роботи студентів, за кожною освітньою програмою;
- 6) забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом;
- 7) забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації;
- 8) забезпечення дотримання академічної доброчесності працівниками закладів вищої освіти та здобувачами вищої освіти, у тому числі створення і забезпечення функціонування ефективної системи запобігання та виявлення академічного плагіату; інших процедур і заходів.

Однак, забезпечити якість вищої освіти кожен заклад освіти повинен самостійно з урахуванням університетської автономії, сформованих традицій та накопиченого досвіду. Тому актуальним залишається питання формування в закладах вищої освіти злагодженої інституційної системи забезпечення якості, яка формує цикл безперервного вдосконалення, підтримує розвиток культури якості, в межах якої всі внутрішні сторони беруть на себе відповідальність за якість і долучаються до забезпечення якості на всіх рівнях закладу [2].

Для комплексного та гнучкого управління якістю вищої освіти необхідною була б розроблена на рівні університету стратегія забезпечення якості вищої освіти. Адже стратегія як загальний напрямок, встановлений закладом освіти для досягнення бажаного стану в майбутньому. Стратегія є результатом процесу детального стратегічного планування процедур, процесів, культури якості на різних рівнях та для різних стейкхолдерів освітнього процесу. Стратегія, як правило, передбачає встановлення цілей і пріоритетів, визначення дій для досягнення цілей і мобілізацію ресурсів для виконання дій.

Елементами внутрішньої системи забезпечення якості освіти є забезпечення якості: освітніх програм; викладання та оцінювання; результатів навчання; діяльності учасників освітнього процесу. Забезпечення якості даних компонентів залежить від якості практичної підготовки й потребує постійного моніторингу та залежить від рівня професійного розвитку науково-педагогічних працівників (НПП).

### ***Мета і завдання мікропроєкту, використані методи***

Метою проєкту є розробка підходів до гнучкого управління якістю вищої освіти з урахуванням удосконалення професійного розвитку НПП та посилення практичної складової підготовки фахівців з метою підвищення її якості з подальшим формуванням стратегії розвитку внутрішньої системи забезпечення якості.

Відповідно до поставленої мети були сформовані такі завдання:

- провести моніторинг працевлаштування й рівня якості підготовки з акцентом на практичну складову здобувачів вищої освіти Національного університету “Львівська політехніка”, Луцького

національного технічного університету, Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя;

- започаткувати окремі структурні підрозділи університетів, спрямованих на модернізацію менеджменту людських ресурсів, зокрема таких, як Центри професійного розвитку/досконалість викладання;
- формування стратегії розвитку внутрішньої системи забезпечення якості.

Для досягнення цілей проекту були використані методи узагальнення (для пошуку спільних і відмінних прийомів й інструментів розбудови якості вищої освіти у європейських країнах та Україні), абстрагування (для виділення суттєвих елементів забезпечення якості вищої освіти та стратегічного управління нею), соціологічного обстеження (для з'ясування поточних проблем у системі якості вищої освіти та сформованих компетентностей випускника задля успішного професійного розвитку), евристичні методи (для продукування нових ідей щодо побудови системи гнучкого управління якістю вищої освіти).

Поняття якості належить до тих, які доволі важко сформулювати. Філософський дискурс окреслює якість як властивість речей, натомість економічний — як здатність задовольняти певні потреби, у тому числі й латентні, з урахуванням конкретних умов. З погляду кваліології концепт якості формулюється як конкретний набір характеристик і набуває суб'єкт-об'єктного характеру, прив'язаного до місця споживання, обставин та часу (детальніше див. [3]). Це експлікує підхід до якості з об'єктивного погляду як до сукупності властивостей у даному випадку освітньої послуги й сформованих компетентностей, а з іншого — суб'єктивного — як до здатності її задовольняти вимоги, бути корисною, відповідати стандартам. Виходячи з цього, якість вищої освіти може по-різному означуватися залежно від суб'єкта оцінки, простіше кажучи для різних стейкхолдерів ця якість має різну критеріальність. В оцінці якості освіти мають бути враховані інтереси усіх стейкхолдерів, однак чи не найважливішими видаються інтереси здобувача з погляду підготовленості його до вимог ринку праці, до розширення можливостей працевлаштування та особистісного розвитку, що власне і задекларовано у міжнародних документах [4]. В англійській академічній практиці навіть існує

термін “employability”, який складно дослівно перекласти українською і який означає придатність до працевлаштування.

***Зв’язок з сучасними трендами українського  
й європейського освітнього простору***

Система відстеження професійних траєкторій випускника (Graduate Tracking system) є складовою The New Skills Agenda for Europe 11 [5]. Для реалізації цього напрямку у країнах ЄС у 2018 році було запроваджено проєкт EUROGRADUATE Pilot Survey Project. Проте така діяльність на регулярній основі розпочалася ще з кінця ХХ століття й охоплює десятки країн ЄС [6]. На даний момент багато європейських країн (Польща, Франція, Румунія, Естонія, Іспанія, Хорватія, Словенія, Словаччина, Фінляндія, Литва, Угорщина та інші) запровадили відстеження працевлаштування на централізованій основі.

Проте питання оцінювання якості підготовки здобувачів з погляду відповідності вимогам ринку праці стикається з низкою труднощів: визначення релевантних і валідних критеріїв задоволеності та відповідності вимогам ринку праці, важкість отримання зворотного зв’язку, труднощі обстежень, непорівнюваність результатів через відмінності методологій тощо. Саме тому лише 11 європейських країн запровадили загальне регулярне (щороку або раз на два роки) опитування випускників щодо їх кар’єри, 7 країн поєднують опитування з адміністративними даними, а решта або збирають адміністративні дані (як правило з фондів соціального страхування), або не збирають узагальнені дані [6]. Приблизно такі ж механізми збору і синхронізації адміністративних даних МОН намагаються запровадити в Україні з 2021 року, про що йтиметься нижче.

Для подолання зазначених проблем, або краще для розвитку напрацьованого досвіду багато європейських університетів намагаються удосконалювати моніторингові методики відстеження професійних кар’єр випускників. Так, під час перебування у Ягеллонському університеті (м. Краків, Польща) у межах проєкту “Інноваційний університет і лідерство. Фаза 6: Моделі академічної автономії та університет в системі освіти впродовж життя” у жовтні 2022 року була отримана дуже цінна інформація про досвід Бюро кар’єр університету у царині опитувань випускників.

Такі обстеження проводять в університеті на регулярній основі, попри те, що у Польщі запроваджена централізована система моніторингу економічної активності випускників (система ELA). Отриманий досвід був використаний авторами при проведенні опитувань випускників щодо працевлаштування та якості підготовки у своїх університетах.

Слід відзначити певні кроки України щодо запровадження моніторингових процедур у системі оцінки якості вищої освіти. У 2021 році в Україні було проведено перший і поки єдиний моніторинг працевлаштування. Для цього була створена правова база [7, 8]. Слід зазначити, що дію останньої Постанови КМУ зупинено, а Закон України “Про вищу освіту” для потреб моніторингу було доповнено частиною п’ятою статті 64. Наказом МОН від 02 лютого 2022 року №101 затверджено Методичні рекомендації з проведення моніторингу працевлаштування випускників [9]. На жаль, моніторинг мав суттєві обмеження: охоплював лише осіб, які навчалися за державним або регіональним замовленням, а сфера працевлаштування визначалась лише для випускників педагогічних і медичних спеціальностей.

Не можна оминати увагою у цьому фокусі потужний досвід і дієвий інструментарій, накопичений авторами проекту “Моніторинг реалізації інтелектуального потенціалу випускників ВНЗ і ПТНЗ прикордонного регіону: соціальне партнерство, державне і регіональне замовлення”, який реалізовувався у 2018-2020 роках у межах секторальної підтримки ЄС у Львівській області [10]. Напрацьовану методику було б доцільно імплементувати у державну освітню політику України.

### ***Аналіз теорії і практики з розв’язання цієї проблеми***

Зарубіжні дослідники питань професійного розвитку науково-педагогічних працівників розрізняють керований (managerial) та демократичний (democratic) професіоналізм [11]. Передбачається, що перший більшою мірою залежить від потреб закладу освіти, планується керівниками та підкріплюється цілеспрямованими заходами: навчання задля запровадження інновації, підвищення кваліфікації з метою удосконалення певного напрямку діяльності, створення ініціативної групи для розповсюдження позитивного досвіду, проходження стажування у межах планової атестації працівника тощо. Другий — знаходиться в альтернативному

полі, залежить від ініціатив зацікавлених учасників, їх інтересів, потреб, уподобань, відкритий для тих, хто шукає можливості для професійного удосконалення (викладачі, співробітники, здобувачі вищої освіти).

Зазначається, що ці підходи існують паралельно, а інколи конфлікують між собою, хоча й спрямовують свою діяльність на створення і розвиток академічної спільноти задля підвищення якості викладання та вищої освіти в цілому. Тому перед закладами вищої освіти першочерговим завданням постає питання поєднання зазначених вище підходів у одній структурі.

### ***Етапи і напрями реалізації мікропроєкту***

#### ***1. Якість практичної підготовки та запровадження закладами вищої освіти механізмів її моніторингу у стратегічне управління якістю вищої освіти***

У межах виконання авторами власного проєкту та досягнення мети було виконано завдання проведення моніторингу працевлаштування й рівня якості підготовки з акцентом на практичну складову здобувачів вищої освіти у трьох згаданих вище українських університетах з використанням отриманих знань щодо найкращих практик ЄС. При цьому ставилося завдання оцінити й теоретичний рівень знань випускників, але з акцентом на якість практичної підготовки. Безперечно, друга складова є важливішою для роботодавців, більше цінується на ринку праці та суттєвіше впливає на формування висхідних професійних траєкторій випускників.

У онлайн опитуванні протягом березня — травня 2023 року взяли участь 154 випускники Національного університету “Львівська політехніка”, 156 випускників Луцького національного технічного університету та 130 випускників Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Опитування проводилося анонімно, за допомогою Google-форми, в онлайн режимі. Слід зазначити, що у Львівській Політехніці опитування проводилося лише серед випускників окремих спеціальностей.

Анкета була сформована за такими розділами:

- фах і статус на ринку праці;
- характеристика зайнятості випускника;



- характеристика незайнятості випускника;
- оцінка випускником фахової підготовки в університеті.

Результати опитувань надали досить змістовну інформацію, основні результати за темою якості освіти, практичної підготовки та працевлаштування такі. Випускники Львівської Політехніки очікувано здебільшого працюють у сфері інформаційних та телекомунікаційних технологій, а також фінансів, банківської сфери, соціального страхування й державного управління. Колишні студенти Луцького національного технічного університету зайняті в освіті та науці, а також виробництві й інженерії. Частка респондентів, які відповіли, що працюють протягом останнього тижня, що передував опитуванню, коливається від 74 % до 88 %, а тих, хто працює за спеціальністю — від 61 % до 66 %. У межах Львівської політехніки відмітною особливістю відповідей щодо працевлаштування були відмінності у розрізі спеціальностей — якщо серед випускників спеціальності “Публічне управління та адміністрування” зайняті 74 %, “Економіка” — 80 %, то “Хімічна інженерія та біотехнології” — лише 44 %.

Доволі очікувано (оскільки власне цю проблему ідентифікували автори проекту як завдання для вирішення) встановлено розбіжності в оцінках якості теоретичної й практичної складових підготовки. Найменша диференціація виявлена у Ніжинському університеті (77 % випускників оцінили якість теоретичної підготовки як високу і дуже високу, 66 % — надали такі оцінки практичній складовій і 65 % високо і дуже високо оцінили якість різноманітних практик). Натомість у Луцькому технічному університеті 61 % опитаних дуже високо оцінили рівень отриманих теоретичних навичок і 47 % — практичних. У Львівській політехніці ідентифіковано проблему проведення практик на спеціальності “Економіка”, де розбіжність між оцінками становить найбільше серед спеціальностей, охоплених опитуванням — більше 1 бала. Слід відзначити, що оцінки задоволеності якістю практичної складової фактично співпали з результатами опитувань, що проводяться Центром забезпечення якості освіти Львівської Політехніки [12].

Серед отриманих компетенцій, необхідних для вдалого старту на ринку праці, випускники найвище оцінили сформованість таких як: гнучкість і адаптивність, уміння працювати в команді, орієнтованість на результат.

Проте відзначили незадоволеність своїми вміннями керувати часом, вирішувати конфліктні ситуації й приймати відповідальні рішення.

Авторами у процесі реалізації проекту були напрацьовані конкретні кроки щодо покращення практичної складової підготовки здобувачів освіти:

1. Необхідність ширшого залучення практиків до проведення навчальних занять.

2. Залучення до проведення занять студентів старших курсів, які досягли успіху на ринку праці.

3. Стимулювання включення студентів у підготовку проектних заявок та виконання проектів, грантів. Усі ці кроки були реалізовані в університетах.

*2. Професійний розвиток науково-педагогічних працівників.*

Професійний розвиток науково-педагогічних працівників є важливою складовою успіху системи освіти. Професійний розвиток викладачів — це багатоаспектний процес, який:

- спрямований на якісні зміни у компетентності фахівця;
- обумовлений загальними закономірностями інтелектуального та культурного розвитку людини;
- відбувається у сприятливому соціальному оточенні.

Цей процес починається на етапі професійної підготовки у закладі освіти, продовжується на робочому місці та підтримується широким спектром формальної, неформальної та інформальної освіти упродовж професійного життя.

З цією метою створюються центри розвитку персоналу, центри досконалості викладання і навчання, центри академічної підтримки тощо. Так, у зазначених вище університетах було підсилено цю ділянку роботи створенням відповідних структурних підрозділів, а саме: Центру професійного розвитку у Ніжинському державному університеті імені Миколи Гоголя, Центру досконалості викладання у Луцькому національному технічному університеті. У Національному університеті “Львівська політехніка” уже деякий час функціонує відділ навчання та розвитку персоналу, який покликаний підвищувати якість персоналу, розробляти та впроваджувати систему навчання та розвитку персоналу.

Створенню даних центрів передував аналіз як розвиненої системи підвищення кваліфікації для науково-педагогічних працівників Польщі, яка включає різноманітні можливості для професійного зростання, так і інституційних проблем та викликів в Україні. Результати опитувань НПП університетів України показали, що науково-педагогічні працівники прагнуть до систематичного удосконалення викладацької та дослідницької компетентностей, розуміють сучасні тенденції вищої освіти щодо інтернаціоналізації освітнього середовища, відчують необхідність пошуку нових підходів до розвитку індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів вищої освіти. Було зроблено акцент на необхідності зворотного зв'язку, який, на наш погляд, став свідченням прагнення викладачів до професійного спілкування. Платформою для цього й стали Центри професійного розвитку/досконалості викладання.

Протягом 2023 року на базі Центрів було реалізовано низку програм підвищення кваліфікації з актуальних для освітян тем, зокрема: “Інклюзивна освіта: впровадження та супровід”; тренінг “Партнерське спілкування”; “Навчання та викладання: реалізація процесу в нових умовах вищої школи”; “Англійська мова як засіб викладання профільних дисциплін” тощо.

Так, Центри як окремі структурні підрозділи, які співпрацюють з кафедрами, проектними та робочими групами за актуальними напрямками університетської діяльності, є тим осередком, який має підтримувати, розвивати та посилювати ефективність викладання викладачами університету; надавати консультаційну і ресурсну підтримку для розроблення якісних освітніх компонент; здійснювати постійний моніторинг потреб професійного розвитку НПП; сприяти розвитку цифрової та дистанційної освіти; розвивати міждисциплінарну освіту та міжінституційну співпрацю з метою покращення якості освіти.

За період реалізації мікропроєкту налагоджено міжінституційну співпрацю між зазначеними вище університетами. Зокрема, для гарантів освітніх програм чотирьох університетів на базі Луцького національного технічного університету проведено тренінг “Гнучкі шляхи підвищення якості вищої освіти в часи змін”, серед спікерів якого були й автори статті.

Спікери розкрили особливості таких тем, як: “Секрети успішних акредитацій, роль гаранта в забезпеченні якості освіти”, “Запити ринку праці до якості вищої освіти: досвід проведення опитувань роботодавців”, “Формальна, неформальна та інформальна освіта: що важливіше?” Методи, які використовувалися для проведення курсу, включали наукові дискусії та практичні кейси, які поєднувалися з інноваційними підходами: мозковим штурмом та діловою (рольовою) грою, форматом “світлого кафе”.

Пропонований формат курсу допоміг розширити та поглибити компетенцію кожного учасника, побудувати продуктивний діалог та підготувати учасників до подальшої діяльності, пов’язаної з впровадженням політик та процедур внутрішнього забезпечення якості освіти на рівні освітніх програм. Курс сприяв поширенню знань про функціонування конкурентних освітніх програм, використання методів дистанційного навчання та вплив інтернаціоналізації на якість освітніх програм, а також роль студентів у побудові системи внутрішнього забезпечення якості та навчального процесу, роль формальної та неформальної освіти, запити ринку праці до якості вищої освіти тощо.

По завершенню тренінгу передбачалося, що учасники зможуть успішно:

- надавати консультації щодо підвищення якості освітніх програм з урахуванням можливості віртуальної мобільності;
- здійснювати адаптацію та модифікацію існуючих передових практик до опитувань для покращення якості освітніх програм;
- розуміти фактори, що впливають на процес акредитації освітніх програм;
- застосовувати стандарти вищої освіти при розробці та вдосконаленні освітніх програм;
- застосовувати навички щодо ролі гаранта в процесі акредитації та кращі приклади розробки й вдосконалення освітніх програм.

Зазначимо, що значна кількість викладачів не лише Луцького національного технічного університету, а й інших університетів України сьогодні вважають поняття якості освіти абстрактним, тому цей курс допоміг зрозуміти, що це поняття має прикладний аспект і є необхідним, особливо

зараз в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України. Курс сприяв збільшенню потенціалу українських університетів шляхом підвищення кваліфікації викладачів щодо впровадження інструментів забезпечення якості освіти. Дав можливість ознайомити гарантів освітніх програм із методами та засобами системи забезпечення якості освіти, яка успішно використовується іншими університетами, та сприяв стимулюванню широкого залучення студентів до участі в процесах внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості вищої освіти. Це стало поштовхом для розвитку організаційної структури для забезпечення якості освіти на різних рівнях, зокрема розробки стратегії розвитку внутрішньої системи забезпечення якості Луцького національного технічного університету.

### *3. Розробка Стратегії вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти*

Розроблена Стратегія вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості Луцького національного технічного університету має за мету розвиток та підвищення ефективності системи внутрішнього забезпечення якості університету, що передбачає переосмислення політик, процедур забезпечення якості освіти, зростання якості викладання та навчання, якості управління менеджментом університету, якості наукової діяльності, як наслідок, зростання рейтингу університету та його популяризація в Україні та за кордоном.

Стратегія розвитку вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості визначає місце якості освітнього процесу у діяльності університету через формулювання місії та візії, основних стратегічних і операційних цілей та завдання щодо їх досягнення, механізм реалізації, моніторингу та очікувані результати.

Стратегія вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості базується на принципах:

- цілісності, який полягає в єдності усіх видів освітньої та наукової діяльності;
- відповідності чинному законодавству у сфері освітньої діяльності України;
- розвитку, що виходить з необхідності вдосконалення якості освітнього процесу відповідно до зміни внутрішнього та зовнішнього

середовища, аналізу даних та інформації про результативність освітньої діяльності;

- відкритості інформації на всіх етапах забезпечення якості та прозорості процедур системи забезпечення якості освітньої діяльності.

Якщо університет планує зростати, масштабуватися й розвиватися, йому потрібна стратегія вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості, що слугуватиме дорожньою картою для досягнення цілей. Розроблену стратегію внутрішнього забезпечення якості у подальшому планується поширити та імплементувати у діяльність університетів-партнерів.

### ***Висновки та рекомендації***

Результати проекту мають практичну спрямованість передусім для використання в менеджменті вищої освіти на двох рівнях: на національному — для вдосконалення систем забезпечення якості вищої освіти з наближенням принципів та основ їх функціонування до актуальних потреб ринку праці, а також інституційному — для побудови стратегій внутрішнього забезпечення якості вищої освіти кожним університетом з урахуванням його особливостей, регіональної специфіки, напрямів підготовки, вимог ринку праці тощо. Ураховуючи найкращі практики ЄС, а також власний досвід реалізації мікропроекту, автори пропонують кожному з університетів України розробити власну стратегію внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, а також використати позитивний досвід організації обстежень здобувачів освіти й випускників щодо їх “employability”, продовжувати розвивати інститут професійного розвитку викладачів, використовуючи нові інноваційні підходи й інструменти, колективно генеруючи нові ідеї та знання.

### ***Література***

1. Про вищу освіту: Закон України від 01 липня 2014 року № 1556-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 19.01.2024)
2. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Київ: ТОВ “ЦС”, 2015. 32 с.

3. Степура Т. Розвиток людського потенціалу в умовах кваліфікації економіки України. Монографія. Умань: ВПЦ “Візаві” (Видавець Сочінський М.М.), 2021. 600 с.
4. Recommendation CM/Rec(2007)6 of the Committee of Ministers to member states on the public responsibility for higher education and research // Council of Europe. Committee of Ministers, 2007. URL: <https://rm.coe.int/16805d5dae> (дата звернення: 20.01.2024)
5. European Skills Agenda // European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en> (дата звернення: 20.01.2024)
6. Graduate tracer studies in the European Union / Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. URL: [https://issuu.com/frse/docs/erasmus\\_i\\_co\\_dalej\\_eng\\_online/s/10865345](https://issuu.com/frse/docs/erasmus_i_co_dalej_eng_online/s/10865345) (дата звернення: 20.01.2024)
7. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2020 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 вересня 2020 р. № 1133. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1133-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.01.2024)
8. Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1146. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.01.2024)
9. Методичні рекомендації з проведення моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти і визначення показника працевлаштування для Формули розподілу видатків державного бюджету на вищу освіту між закладами вищої освіти: Наказ МОН від 02 лютого 2022 року № 101. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-z-provedennya-monitoringu-zajnyatosti-vipusknikiv-zakladiv-vishoyi-ta-fahovoyi-peredvishoyi-osviti-i-viznachennya-pokaznika-pracevlashtuvannya-dlya-formuli-rozpodilu-vidatkiv-derzhavnogo-byudzhetu> (дата звернення: 20.01.2024)
10. Моніторинг реалізації інтелектуального потенціалу випускників ВНЗ і ПТНЗ прикордонного регіону: соціальне партнерство, державне і регіональне замовлення. Проект регіонального розвитку у межах секторальної підтримки ЄС. URL: <https://intellectviv.com/> (дата звернення: 20.01.2024)

11. Sachs D.C. International handbook on the continuing professional development of teachers. Open University Press, 2005.
12. Результати моніторингу якості освіти // Офіційний сайт Національного університету “Львівська політехніка”. URL: <https://lpnu.ua/tszyao/rezultaty-opytuvan> (дата звернення: 20.01.2024)



*Ложніков О. В., Павличенко А. В., Заболотна Ю. О.*

РОЗРОБКА КЛАСИФІКАЦІЇ ЕЛЕКТИВНИХ ДИСЦИПЛІН  
SOFT SKILLS ВІДПОВІДНО ДО КРИТЕРІЇВ СВІТОВОГО  
ЕКОНОМІЧНОГО ФОРУМУ

*Анотація*

*Формування переліку елективних дисциплін та обрання їх здобувачами це складний процес, від ефективності якого залежить можливість майбутніх фахівців реалізувати свої вміння при працевлаштуванні. Основна проблема, що постає перед здобувачами при виборі елективних дисциплін Soft Skills, полягає у складності обрання декількох дисциплін з багатьох десятків. У роботі сформовано загальні рекомендації для класифікації понад 50 елективних дисциплін у відповідності до 10 найбільш затребуваних соціальних навичок, запропонованих Світовим економічним форумом.*

*Ключові слова: Soft Skills, м'які навички, елективні дисципліни, студентоцентричний підхід.*

*Abstract*

*Forming a list of elective disciplines and choosing them by students is a complex process, the effectiveness of which depends on the ability of future specialists to realize their skills during employment. The main problem faced by applicants when choosing elective Soft Skills disciplines is the difficulty of choosing a few disciplines from dozens. The work contains general recommendations for the classification of more than 50 elective disciplines in accordance with the 10 most in-demand Social Skills proposed by the World Economic Forum.*

*Key words: Soft Skills, elective disciplines, student-oriented approach.*

***Проблематика мікропроєкту***

Відповідно до статті 62 Закону України “Про вищу освіту” передбачено право здобувачів на вибір навчальних дисциплін у межах відповідної освітньої програми та навчального плану [1]. Обсяг елективних дисциплін здобувачами не може становити менше ніж 25 % від загального обсягу освітньої програми. У зв’язку із включенням цих нормативів у законодавчу базу, у ЗВО України були розроблені та впроваджені нормативні

## РОЗРОБКА КЛАСИФІКАЦІЇ ЕЛЕКТИВНИХ ДИСЦИПЛІН...

документи університетського рівня, які передбачають інструментальні рішення для обрання навчальних дисциплін. Дотримання цих норм перевіряється при акредитації освітніх програм експертами Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти [2]. Оскільки питання формування загального переліку вибіркових дисциплін і поділ їх на Hard Skills (фахові навички) та Soft Skills (соціальні навички) знаходяться у межах компетенції автономії ЗВО, це призводить до можливості кожної кафедри розробити власну дисципліну Soft Skills, що може викладатися усім здобувачам відповідного рівня освіти. Як результат постає проблемна ситуація коли здобувач постає перед вибором однієї або двох дисциплін зі списку, що містить понад 50 пропозицій. Таким чином, виникає актуальність завдання класифікації запропонованих в ЗВО елективних дисциплін Soft Skills для здобувачів кожного освітнього рівня.

### ***Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

Дослідження шляхів підвищення якості процедури вибору елективних дисциплін Soft Skills у ЗВО України безпосередньо корелюється з вимогою Закону України “Про вищу освіту”, адже кожен здобувач має право на вибір не менш як 25 відсотків загальної кількості кредитів ЄКТС, передбачених освітньою програмою для кожного рівня вищої освіти. До того ж здобувачі певного рівня вищої освіти мають право обирати навчальні дисципліни, що пропонуються для інших рівнів вищої освіти, за погодженням з керівником відповідного підрозділу.

Як відомо з освітнього досвіду ЄС, освоєння навичок Soft Skills дозволяє випускникам ЗВО бути успішними при працевлаштуванні та на новому робочому місці. Загально відомо, що до Soft Skills зараховують навички комунікації, лідерство, здатність брати на себе відповідальність, працювати в критичних умовах, вміння полагоджувати конфлікти, управляти своїм часом, працювати в команді, здатність логічно і критично мислити, самостійно приймати рішення, креативність та ін. Іноді до соціальних навичок також зараховують знання іноземних мов.

Оскільки кожен ЗВО має власну політику стосовно розвитку Soft Skills у своїх здобувачів вищої освіти та викладачів, методи і підходи в даному

напрямку можуть різнитися. Розвиток соціальних навичок також розширює співпрацю між працедавцями та випускниками, що впливає на загальний рейтинг ЗВО [2].

### ***Аналіз теорії і практики з розв'язання цієї проблеми***

В роботі [3], наведена класифікація навичок Soft Skills, які необхідно сформулювати у майбутніх викладачів початкової школи під час іншомовної професійної підготовки, що враховує особливості підготовки здобувачів магістерського рівня. Особлива увага присвячена спеціальності 013 Початкова освіта, для якої розроблено комплекс комунікативно-орієнтованих завдань.

Результати досліджень [4], полягають у розробці авторами структури “м'яких навичок”, від рівня сформованості яких залежить успішне працевлаштування випускників ІТ спеціальностей при працевлаштуванні. Запропоновано п'ять груп “м'яких навичок”: менеджмент, комунікація, особиста ефективність, стратегічний менеджмент та інформаційний менеджмент, що включають певний перелік навичок, якими повинен володіти ІТ-фахівець.

Авторами роботи [5], розроблено рекомендації щодо вибору необхідних Soft Skills для професіоналів ІТ-індустрії в залежності від їх подальшого працевлаштування. Запропоновано реєстр Soft Skills, який складається з чотирьох груп: навички особистої ефективності, комунікативні навички, управлінські навички, стратегічні навички.

В роботі [6] обґрунтовано необхідність врахування важливості дисциплін Soft Skills у розрізі кардинальної зміни функціонування економіки, оскільки розвиток та напрацювання соціальних навичок для здобувачів це об'єктивна вимога ринку праці. Результати роботи полягають у розробці класифікації “м'яких” навичок та механізмів їх опанування здобувачами вищої освіти.

Автором роботи [7] запропоновано методичні підходи до підвищення якості розвитку соціальних навичок у контексті навчання іноземних мов. Особлива увага приділяється формам організації навчальної діяльності (індивідуальної, парної, групової) та вправ (дебати, кейс-метод тощо),

## РОЗРОБКА КЛАСИФІКАЦІЇ ЕЛЕКТИВНИХ ДИСЦИПЛІН...

які дозволяють розвинути соціальні навички з використанням реальних життєвих сценаріїв і навчального досвіду.

Робота [8] присвячена розробці та обґрунтуванню класифікації “Soft Skills” при підготовці здобувачів другого (магістерського) рівня вищої. Отримані результати дозволяють чітко розмежувати поняття “Hard Skills” і “Soft Skills”, а також визначити класифікацію “Soft Skills” для учителів початкової школи.

### ***Мета і завдання проєкту, використані методи***

Мета проєкту полягає у побудові цілісної, інтегрованої в усі елементи та етапи освітнього процесу програми формування та розвитку соціальних навичок здобувачів.

Для досягнення поставленої мети, під час виконання досліджень вирішено такі завдання:

1. Виконати аналіз існуючих підходів до вибору елективних дисциплін Soft Skills з урахуванням потреби здобувачів, науково-педагогічних працівників та роботодавців;
2. Розробити класифікацію елективних дисциплін, спрямованих на отримання соціальних навичок у відповідності до критеріїв Світового економічного форуму;
3. Визначити подальші кроки з підвищення ефективності процедури обрання елективних дисциплін Soft Skills.

### ***Етапи реалізації проєкту***

З метою дотримання законодавства України про вищу освіту і забезпечення прав здобувачів на вибір освітніх компонент в НТУ “Дніпровська політехніка” (НТУ “ДП”) розроблено “Положення про формування переліку та обрання навчальних дисциплін здобувачами вищої освіти НТУ “Дніпровська політехніка”, що затверджене Вченою радою університету 17.01.2020, протокол № 1 (зі змінами та доповненнями, затвердженими Вченою радою університету 22.04.2021, протокол № 7) (далі — Положення) [9]. Для здійснення вибору елективних дисциплін в університеті додатково розроблено накази ректора, які деталізують процедуру обрання здобувачами вищої освіти навчальних дисциплін.

Для затвердження нової елективної дисципліни, кафедра повинна подати в деканат на розгляд робочій групі: робочу програму навчальної дисципліни; Силабус; кадрове забезпечення навчальної дисципліни; інші елементи навчально-методичного забезпечення дисципліни, що затверджені рішенням кафедри.

Перелік вибіркових навчальних дисциплін (далі — Перелік) формується окремо за першим (бакалаврським) та другим (магістерським) рівнями на навчальний рік у межах факультету (навчально-наукового інституту). До Переліку включаються елективні дисципліни, які спрямовані на розвиток соціальних навичок (Soft Skills), та вибіркові фахові освітні компоненти (Hard Skills). Сформований Перелік за бакалаврським та магістерським рівнями затверджується вченою радою факультету (навчально-наукового інституту), після чого надається до навчально-методичного відділу та інформаційно-комп'ютерного комплексу для оприлюднення на вебсайті НТУ “ДП”.

Відмінність формування переліку вибіркових дисциплін Hard Skills і Soft Skills в НТУ “ДП” полягає у тому, що перші вносяться у систему ІАС “Деканат” відповідальними особами факультету (навчально-наукового інституту) з подальшою координацією та контролем за процедурою обрання навчальних дисциплін здобувачами, а другі формуються в системі ІАС “Деканат” навчально-методичним відділом, тобто для вивчення дисциплін Soft Skills є можливість створення загально-університетських зведених груп та лекційних потоків. Це пов'язано з можливістю кожної кафедри запропонувати власні дисципліни, спрямовані на розвиток соціальних навичок для усіх здобувачів ЗВО, у той час як фахові вибіркові дисципліни спрямовані на засвоєння здобувачами однієї або декількох спеціальностей.

Згідно з Положенням вибіркова частина освітньої програми та навчального плану має містити дві складові: дисципліни, які спрямовані на розвиток Soft Skills та вибіркові фахові дисципліни Hard Skills. При цьому загальний обсяг дисциплін для засвоєння соціальних навичок: для першого (бакалаврського) рівня — 12 кредитів ЄКТС; для другого (магістерського) та третього (освітньо-наукового) рівнів по 4 кредити ЄКТС (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл загального обсягу дисциплін, які спрямовані на розвиток Soft Skills

Рівень вищої освіти	Термін навчання	Обсяг навчальних дисциплін за курсами навчання, ЄКТС			
		1 курс	2 курс	3 курс	4 курс
перший (бакалаврський)	нормативний			8	4
	скорочений		8	4	
другий (магістерський)	нормативний	4			
третій (освітньо-науковий)	нормативний		4		

*Джерело: розроблено авторами*

Обсяг вибірових дисциплін які спрямовані на розвиток Soft Skills, як правило, має бути кратний 4 кредитам ЄКТС, а оновлення Переліку здійснюється кожного навчального року.

Для оптимізації освітнього процесу встановлено мінімальну чисельність здобувачів вищої освіти необхідну для формування груп. Для вибірових фахових навчальних дисциплін мінімальна кількість здобувачів у групі визначається робочою групою з формування (оновлення) Переліку. При виборі дисциплін Soft Skills, навчальна група має становити не менше ніж п'ятнадцять осіб для бакалаврського та магістерського рівнів та не менше ніж п'ять осіб для третього (освітньо-наукового) рівня.

Механізм започаткування нових вибірових дисциплін реалізується у такій послідовності:

1. Перед розглядом пропозицій кафедр щодо формування та оновлення переліку вибірових навчальних дисциплін за бакалаврським та магістерським рівнями видається розпорядження декана факультету (директора навчально-наукового інституту) щодо створення робочої групи за участі декана (директора) або його заступника, завідувачів кафедр факультету (навчально-наукового інституту), представників студентства.

2. Для оновлення переліку елективних дисциплін за третім (освітньо-науковим) рівнем видається розпорядження завідувача аспірантури і докторантури щодо створення робочої групи, до складу якої включаються завідувач аспірантури і докторантури, наукові керівники аспірантів, здобувачі.

3. Вибіркові навчальні дисципліни на розгляд робочій групі мають право пропонувати кафедри університету, які мають відповідне кадрове, навчально-методичне та матеріально-технічне забезпечення.

4. Кафедра повинна подати на розгляд робочій групі робочу програму, що розробляється відповідно до рекомендацій в Положенні про навчально-методичне забезпечення освітнього процесу та Силабус, що розробляється відповідно до Рекомендацій щодо створення Силабусу навчальної дисципліни.

5. Сформований перелік вибірових навчальних дисциплін за бакалаврським та магістерським рівнями затверджується вченою радою факультету (навчально-наукового інституту), після чого розміщується на сайті університету на сторінці факультету (навчально-наукового інституту, відділу аспірантури і докторантури)<sup>1</sup>.

6. Вибіркова частина освітньої програми за відповідним рівнем вищої освіти може плануватися робочою групою з розробки освітньої програми для:

- першого (бакалаврського) рівня — починаючи з другого курсу (рис. 1);
- другого (магістерського) рівня за ОПП — на першому (весняний семестр) або другому курсі, за ОНП — на першому (весняний семестр) та другому курсі.
- третього (освітньо-наукового) рівня — на другому курсі.

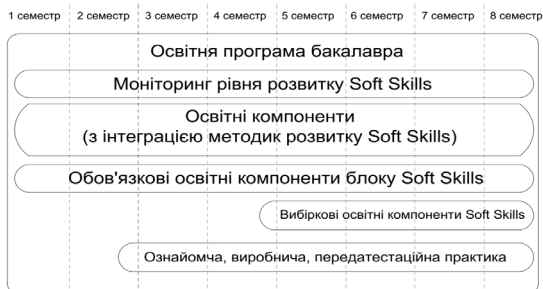


Рис. 1. Розподіл дисциплін, спрямованих на освоєння соціальних навичок в узагальненій структурі освітніх програм бакалаврів НТУ «Дніпровська політехніка»

Джерело: розроблено авторами

<sup>1</sup> [https://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural\\_divisions/science\\_met\\_dep/informbaza.php](https://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/science_met_dep/informbaza.php)

## РОЗРОБКА КЛАСИФІКАЦІЇ ЕЛЕКТИВНИХ ДИСЦИПЛІН...

7. Потоки для викладання вибіркових навчальних дисциплін, які спрямовані на розвиток Soft Skills, можуть комплектуватися зі здобувачів вищої освіти різних спеціальностей та факультетів (навчально-наукових інститутів). У випадку, якщо здобувач вищої освіти обрав дисципліну, для вивчення якої не сформувалася достатня група за мінімально чисельністю здобувачів, то він має зробити повторний вибір з переліку дисциплін, за якими було сформовано групи.

8. Вибіркова частина освітньої програми включається до індивідуального навчального плану здобувача, який формується за результатами особистого вибору дисциплін в обсязі, що відповідає освітній програмі, з урахуванням вимог освітньої програми щодо вивчення її обов'язкових компонентів. Індивідуальні навчальні плани складаються на кожному навчальний рік для кожного здобувача, після чого затверджується деканом факультету та є обов'язковим для виконання.

Для здобувачів ступеня бакалавра (рис. 1) доцільним є викладання вибіркових навчальних дисциплін, які спрямовані на розвиток Soft Skills, протягом осіннього семестру з аудиторним навантаженням за кожною дисципліною для денної форми навчання 3 години на тиждень; для заочної форми — 10 годин (крім спеціальності 081 Право, де аудиторне навантаження має забезпечуватися в обсязі не менше ніж 1/6 годин з навчальних дисциплін від запланованих кредитів ЄКТС).

Відповідно до виконання першого завдання досліджень визначено, що реалізація механізму вибору елективних дисциплін в НТУ “ДП” задовольняє право здобувача на вибір освітніх компонент на розвиток соціальних та фахових навичок. Однак виникає проблема при виборі дисциплін, спрямованих на освоєння соціальних навичок Soft Skills оскільки вони представлені у широкому спектрі. Не дивлячись на те, що така практика дає здобувачу значну перевагу у виборі, виникає проблема коректного вибору однієї з понад 50 дисциплін Soft Skills, що були запропоновані різними кафедрами ЗВО.

У загальному вигляді, проблема вибору елективної дисципліни Soft Skills для здобувачів технічних і гуманітарних спеціальностей представлена на (рис. 2).



За даної схеми (рис. 2) створюються значні складності у виборі найбільш необхідних навичок для кожного здобувача з урахуванням його подальшого кар'єрного шляху. У зв'язку з цим виникає актуальність вирішення другого завдання досліджень, що полягає у розробці класифікації елективних дисциплін, спрямованих на отримання соціальних навичок, яка дозволить ранжувати всі наявні дисципліни за найбільш затребуваними навичками Soft Skills.

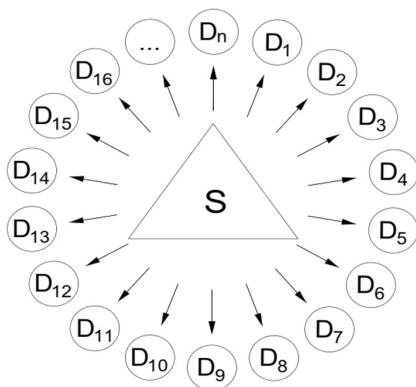


Рис. 2. Схема існуючого вибору дисципліни Soft Skills із загального переліку:  
S — здобувач; D<sub>n</sub> — вибіркова дисципліна

Джерело: розроблено авторами

З метою уніфікації існуючих елективних дисциплін Soft Skills, було прийнято за основу результати роботи Світового економічного форуму (World Economic Forum 2022), на якому представлені результати досліджень із визначення 10 найбільш затребуваних соціальних навичок на ринку праці:

1. Analytical thinking and innovation (Аналітичне мислення та інновації);
2. Complex problem-solving (Комплексне вирішення проблем);
3. Critical thinking and analysis (Критичне мислення та аналіз);
4. Active learning and learning strategies (Активне навчання та стратегії навчання);
5. Creativity, originality and initiative (Креативність, оригінальність та ініціативність);

## РОЗРОБКА КЛАСИФІКАЦІЇ ЕЛЕКТИВНИХ ДИСЦИПЛІН...

6. Attention to detail, trustworthiness (Уважність до деталей, надійність);
7. Emotional intelligence (Емоційний інтелект);
8. Reasoning, problem-solving and ideation (Міркування, вирішення проблем та ідей);
9. Leadership and social influence (Лідерство та соціальний вплив);
10. Coordination and time management (Координація та тайм-менеджмент).

Згідно з ідеєю авторів роботи, класифікацію існуючих вибіркових дисциплін Soft Skills в університеті необхідно виконувати відповідно до наведених вище навичок на ринку праці. Це дозволить суттєво спростити вибір здобувачам із урахуванням їх пріоритетів, адже вони будуть краще розуміти, за розвиток якої навички відповідає кожна окрема дисципліна (рис. 3).

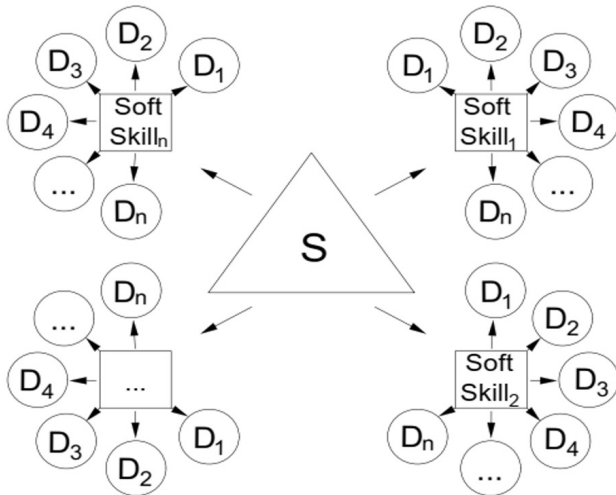


Рис. 3. Запропонована методика вибору елективних дисциплін Soft Skills відповідно до розробленої класифікації

Джерело: розроблено авторами

Реалізація запропонованого рішення і розробки класифікації елективних дисциплін Soft Skills в кожному університеті можлива шляхом створення робочої групи у складі представників від керівного складу університету, адміністративного персоналу та представника факультету (навчально-наукового інституту). Завданням робочої групи є визначення

соціальної навички, до якої відноситься елективна дисципліна з подальшим розміщенням інформації на сайті університету.

Розглянемо вирішення даного завдання на прикладі класифікації елективних дисциплін для бакалаврського рівня в НТУ “ДП”. У прикладі розглядається 15 вибіркових дисциплін Soft Skills обсягом 4 кредити ЄКТС, з яких необхідно обрати лише одну (табл. 2).

Таблиця 2

## Елективні дисципліни Soft Skills для вибору здобувача\*

Назва елективної дисципліни	Кафедра, що викладає	Курс
1. Soft Skills в сучасну інформаційну добу: тенденції та виклики	Історії та політичної теорії	3, 3ск
2. Англійська мова для медіаграмотності	Іноземних мов	2ск, 3, 3ск
3. Бізнес у соціальних мережах	Прикладної економіки, підприємництва та публічного управління	2ск, 3, 3ск
4. Бізнес-проекти економіки України в умовах війни та в повоєнний період	Прикладної економіки, підприємництва та публічного управління	2ск, 3, 3ск
5. Громадянське суспільство і політична участь	Історії та політичної теорії	2ск, 3, 3ск, 4
6. Дейтамайнінг - інтелектуальний аналіз даних	Економіки та економічної кібернетики	3, 3ск, 4
7. Дизайн процесів	Економічного аналізу і фінансів	3, 3ск, 4
8. Дистанційна комунікація	Нафтогазової інженерії та буріння	2ск, 3, 3ск
9. Договірні відносини у бізнесі	Економіки та економічної кібернетики	3, 3ск, 4
10. Європейські безпекові механізми	Державного управління і місцевого самоврядування	3, 3ск, 4
11. Комунікації та управління професійною ефективністю	Інжинірингу та дизайну в машинобудуванні	2ск, 3, 3ск
12. Контекстна реклама та інтернет-про-вайдинг	Конструювання, технічної естетики і дизайну	2ск, 3, 3ск
13. Майстер-клас успішних презентацій	Маркетингу	3, 3ск, 4
14. Основи наукових досліджень	Транспортних систем та енергомеханічних комплексів	2ск, 3, 3ск
15. Основи технічної творчості	Нафтогазової інженерії та буріння	2ск, 3, 3ск

Джерело: розроблено авторами

За умови використання запропонованої методики вибору елективних дисциплін Soft Skills, розроблено класифікацію, згідно з якої 15 дисциплін

РОЗРОБКА КЛАСИФІКАЦІЇ ЕЛЕКТИВНИХ ДИСЦИПЛІН...

було класифіковано робочою групою відповідно до перших п'ятьох Soft Skills (табл. 3).

Таблиця 3

**Класифікація елективних дисципліни Soft Skills відповідно до найбільш затребуваних соціальних навичок, визначених на Світовому економічному форумі**

Соціальна навичка (Soft Skills)	Назва елективної дисципліни	Кафедра, що викладає	Курс
1 Analytical thinking and innovation (Аналітичне мислення та інновації)	1. Soft Skills в сучасну інформаційну добу: тенденції та виклики	Історії та політичної теорії	3, 3ск
	2. Дейтамайнинг - інтелектуальний аналіз даних	Економіки та економічної кібернетики	3, 3ск, 4
	3. Основи наукових досліджень	Транспортних систем та енергомеханічних комплексів	2ск, 3, 3ск
2 Complex problem-solving (Комплексне вирішення проблем)	1. Бізнес-проекти економіки України в умовах війни та в повоєнний період	Прикладної економіки, підприємництва та публічного управління	2ск, 3, 3ск
	2. Договірні відносини у бізнесі	Економіки та економічної кібернетики	3, 3ск, 4
	3. Європейські безпекові механізми	Державного управління і місцевого самоврядування	3, 3ск, 4
3. Critical thinking and analysis (Критичне мислення та аналіз)	1. Комунікації та управління професійною ефективністю	Інжинірингу та дизайну в машинобудуванні	2ск, 3, 3ск
	2. Громадянське суспільство і політична участь	Історії та політичної теорії	2ск, 3, 3ск, 4
	3. Основи технічної творчості	Нафтогазової інженерії та буріння	2ск, 3, 3ск
4. Active learning and learning strategies (Активне навчання та стратегії навчання)	1. Англійська мова для медіаграмотності	Іноземних мов	2ск, 3, 3ск
	2. Дистанційна комунікація	Нафтогазової інженерії та буріння	2ск, 3, 3ск
	3. Майстер-клас успішних презентацій	Маркетингу	3, 3ск, 4
5. Creativity, originality and initiative (Креативність, оригінальність та ініціативність)	1. Бізнес у соціальних мережах	Прикладної економіки, підприємництва та публічного управління	2ск, 3, 3ск
	2. Дизайн процесів	Економічного аналізу і фінансів	3, 3ск, 4
	3. Контекстна реклама та інтернет-провайдинг	Конструювання, технічної естетики і дизайну	2ск, 3, 3ск

Джерело: розроблено авторами

Таким методом, може бути класифікована значно більша кількість вибіркової дисципліни Soft Skills, що запропонована здобувачам для вибору.

Ефективність відповідного рішення полягає не лише у тому, що здобувач обирає саме затребувану соціальну навичку для розвитку, а ще й у тому, що рекомендований підхід дозволяє суттєво зберігати вільний час.

Розглянемо приклад, при якому здобувач має обрати одну зі ста дисциплін. За звичайним сценарієм, для якісного вибору, йому необхідно ознайомитися з кожною робочою програмою і Силабусом, після чого він зможе підтвердити свій вибір. При використанні запропонованої методики, якщо 100 дисциплін будуть класифіковані відповідно до 10 найбільш затребуваних соціальних навичок (Soft Skills) і на кожну навичку припадатиме по 10 дисциплін, кількість варіантів до обрання буде розподілятися відповідно до залежностей (рис. 4).

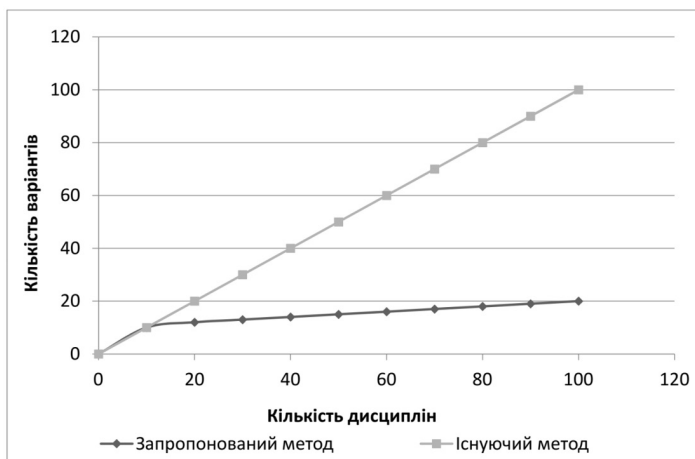


Рис. 4. Порівняння кількості варіантів при виборі однієї дисципліни за існуючим і запропонованим підходом

Джерело: розроблено авторами

Відповідно до встановлених залежностей (рис. 4), загальна кількість варіантів при зростанні кількості дисциплін за запропонованого рішення буде суттєво зменшуватися. Наприклад, при виборі однієї дисципліни з 60, загальна кількість варіантів може бути зменшена на 73 %, у той час як при виборі зі 100 дисциплін відбудеться зменшення до 80 %, що дозволить суттєво зберегти вільний час, який, до речі, може бути використаний на самоосвіту.

## РОЗРОБКА КЛАСИФІКАЦІЇ ЕЛЕКТИВНИХ ДИСЦИПЛІН...

Виконання подальших досліджень з метою підвищення ефективності процедури обрання елективних дисциплін Soft Skills буде зосереджено на масштабуванні запропонованої методики на магістерський рівень вищої освіти і освітньо-науковий рівень доктора філософії. Передбачається створення системи моніторингу та оцінювання рівня розвитку Soft Skills здобувачів, що сприятиме підвищенню їх рівня задоволеності результатами навчання.

### ***Висновки та рекомендації***

1. Виконано аналіз існуючих підходів до вибору елективних дисциплін Soft Skills з урахуванням потреби здобувачів, науково-педагогічних працівників та роботодавців, який дозволив встановити проблему коректного вибору здобувачем однієї елективної дисципліни Soft Skills з понад 50, що були запропоновані різними кафедрами ЗВО.

2. У відповідності до запропонованої методики, розроблено класифікацію елективних дисциплін Soft Skills у відповідності до критеріїв Світового економічного форуму, яка дозволяє здобувачу швидше і якісніше обирати саме затребувану соціальну навичку для розвитку.

3. Визначено, що при використанні запропонованого підходу до вибору однієї дисципліни Soft Skills з 60, загальна кількість варіантів може бути зменшена на 73 %, у той час як при виборі однієї дисципліни зі 100 відбудеться зменшення варіантів до 80 %, що дозволяє суттєво зберегти вільний час, який, до речі, може бути використаний на самоосвіту.

4. Визначено подальші кроки з підвищення ефективності процедури обрання елективних дисциплін в НТУ “ДП” які полягають у масштабуванні запропонованої методики на магістерський рівень вищої освіти і освітньо-науковий рівень доктора філософії. Також передбачається створення системи моніторингу та оцінювання рівня розвитку Soft Skills здобувачів, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможність на ринку праці.

### ***Література***

1. Закон України “Про вищу освіту”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 01.05.2024)

2. Офіційний сайт. Глосарій. URL: <https://naqa.gov.ua/wpcontent/uploads/2020/01/Глосарій.pdf> (дата звернення: 01.05.2024)
3. Мірошник І. Особливості формування Soft Skills у майбутніх учителів початкової школи під час іншомовної професійної підготовки // *New Inception*. 2021. 1-2 (3-4). С. 28–38. DOI: 10.5281/zenodo.5761844
4. Глазунова О. Г., Волошина Т. В., Корольчук В. І. Розвиток “Soft skills” у майбутніх фахівців з інформаційних технологій: методи, засоби, індикатори оцінювання // *Open educational e-environment of modern University, special edition*. 2019 URL: <https://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/view/256/pdf> (дата звернення: 01.05.2024)
5. Длугунович Н. А. Soft skills як необхідна складова підготовки IT-фахівців // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Вип. 6 (219). С. 239–242. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/tech/2014\\_6/47.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/tech/2014_6/47.pdf) (дата звернення: 01.05.2024)
6. Коваль К. О. Розвиток “Soft Skills” у студентів — один з важливих чинників працевлаштування // *Вісник Вінницького політехнічного університету*. 2015. № 2. С. 162–167. URL: [https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2089/soft-skills-u-studentiv-15\\_2\\_24\\_strategia.pdf](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2089/soft-skills-u-studentiv-15_2_24_strategia.pdf) (дата звернення: 01.05.2024)
7. Корнюш Г. В. Формування м’яких навичок у студентів закладів вищої освіти в контексті навчання іноземних мов // *Викладання мов у вищих навчальних закладах освіти*. 2020. Вип. 36. С. 99–110. DOI: 10.26565/2073-4379-2020-36-08
8. Мірошник І. Класифікація Soft Skills в іншомовній професійній підготовці майбутніх учителів початкової школи // *Вісник Національного університету "Чернігівський колегіум" імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2023. № 21(177). С. 108–115. DOI: 10.58407/visnik.232118
9. Положення про формування переліку та обрання навчальних дисциплін здобувачами вищої освіти Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”, 2021. 12 с. URL: [https://www.nmu.org.ua/content/activity/us\\_documents/Положення%20про%20формування%20переліку%20та%20обрання%20дисциплін\\_2021.pdf](https://www.nmu.org.ua/content/activity/us_documents/Положення%20про%20формування%20переліку%20та%20обрання%20дисциплін_2021.pdf) (дата звернення: 01.05.2024)

**Палецька-Юкало А. В., Рак Т. Є., Волошин В. В.**

**РОЗВИТОК SOFT SKILLS СТУДЕНТІВ:  
ПРОФЕСІЙНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД**

*Анотація*

*В статті розглянуто результати впровадження проекту з розвитку soft skills (м'яких або соціальних навичок) студентів на основі професійно-орієнтованого підходу на прикладі освітньої програми "Комп'ютерні науки", яка реалізується в ІТ СТЕП університеті. Авторами на основі опитувань представників ІТ компанії сформовано перелік ключових soft skills для ІТ галузі, сформовано набір soft skills профілів професій в галузі ІТ, розроблено методуку оцінювання рівня розвитку ключових soft skills та методуку формування і розвитку soft skills, інтегровану в освітню програму.*

*Ключові слова: soft skills, профіль студента, профіль професії.*

*Abstract*

*The article deals with the results of the implementation of the project on the development of soft skills of students based on a professional-oriented approach, implemented into the educational program "Computer Science" at IT STEP University. Based on surveys of representatives of IT companies, a list of key soft skills for the IT industry has been created, a set of soft skills job profiles in the IT industry has been designed, a methodology for assessing the level of development of key soft skills and a methodology for the formation and development of soft skills integrated into the educational program have been developed.*

*Key words: soft skills, student profile, job profile.*

**Проблематика мікропроєкту**

Одним з основних завдань університетів є підготовка випускників до працевлаштування. Студенти, які успішно завершили навчання в університеті, повинні бути здатними отримати та втримати таке місце праці (посаду), яке відповідає їх потребам з т. з. професійної самореалізації, індивідуального розвитку, відповідної матеріальної компенсації, кар'єрного росту тощо. Вони повинні бути конкурентоздатними



на ринку праці. Бути успішним та конкурентноздатним на ринку праці для випускника університету означає володіти в достатній мірі м'якими (soft skills) та технічними (hard skills) навичками [1]. Ще до недавня, зокрема, у XX – на початку XXI століть, основна увага у закладах освіти, в т.ч. закладах вищої освіти, була зосереджена на професійній підготовці (hard skills) студентів. І лише з початком XXI століття багато дослідників звернули увагу, що “успішність” людини залежить не тільки і не стільки від професійного рівня, а від умінь, які є безвідносними до професії: комунікаційні навички, навички роботи в команді, презентаційні навички, креативність, відповідальність, лідерство, вміння навчатись, критичне мислення та ін. Такі навички назвали “soft skills”. В українській мові цей термін перекладають по різному: м'які навички, соціальні навички, соціально-комунікативні навички тощо. В англійській літературі зустрічаються і інші назви [en.wikipedia.org]: power skills, common skills, essential skills, core skills, life skills та ін. При цьому, у різних джерелах різні автори дають дещо різні визначення цим поняттям. У своїй роботі ми будемо використовувати найбільш поширений термін — soft skills.

Soft skills є міжнародно визнаними важливими особистими характеристиками, які сприяють добробуту та успіху людини [2]. Як показано окремими дослідниками [1, 3, 5] та результатами опитування в рамках цього дослідження представників роботодавців в галузі ІТ, рівень розвитку soft skills став надзвичайно вагомим, а в багатьох випадках і визначальним, при виборі кандидата на працевлаштування. При цьому спостерігається незадоволеність випускників і роботодавців до підходів до розвитку soft skills студентів в університетах [1]. Актуальним стало питання впровадження підходів до комплексного розвитку soft skills в професійні освітні програми університетів [1, 4]. При цьому йдеться не тільки про розвиток навичок, а й про розроблення методів та засобів, які б дозволили оцінити рівень розвитку навичок [6], і, відповідно, їх впровадження в освітній процес.

### ***Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

З 2016 року Світовий економічний форум (World Economic Forum, www.weforum.org) проводить аналіз ринку праці з метою оцінити

## РОЗВИТОК SOFT SKILLS СТУДЕНТІВ...

масштаби змін та спрогнозувати їх на найближчі роки, зокрема, в контексті зміни актуальності навичок. Результати аналізу публікуються кожних два роки у вигляді The Future of Jobs Report [7, 8]. У звіті за 2023 рік [7] зазначається, що, за результатами опитування роботодавців, очікуються зміни близько 44 % навичок у найближчі 5 років. Перш за все це стосується професійних навичок, які зазнають змін через впровадження нових технологій, цифровізації та інтелектуалізації виробництва, що провокує зникнення одних професій та появу нових.

У звітах наведено інформацію про пріоритетні для роботодавців навички на момент проведення опитування, а також очікування роботодавців щодо зміни цих навичок на найближчі 5 років (рис. 1–3).

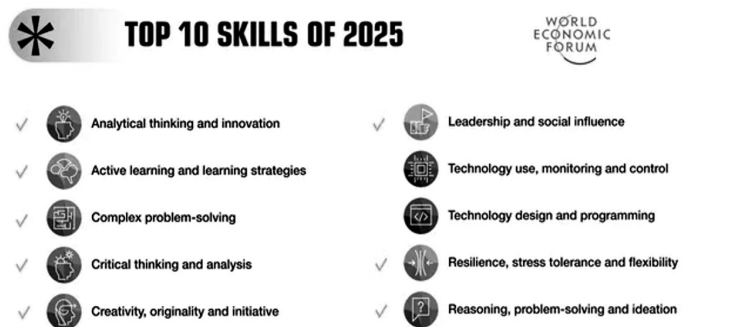


Рис. 1. Топ 10 навичок 2025 року за очікуванням роботодавців у 2020 році

Джерело: [8]

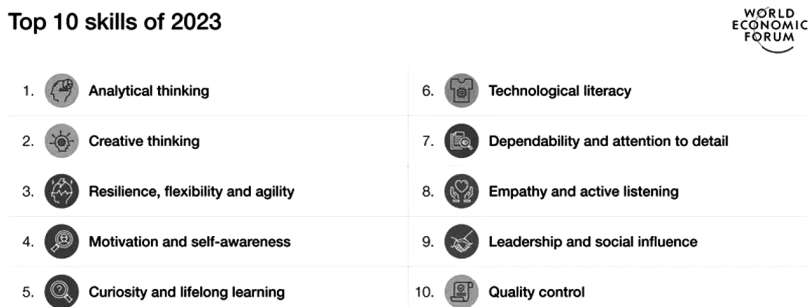


Рис. 2. Топ 10 навичок 2023 року

Джерело: [7]

### Businesses' top 10 skill priorities for 2027













1.  Analytical thinking	6.  Curiosity and lifelong learning
2.  Creative thinking	7.  Technological literacy
3.  AI and big data	8.  Design and user experience
4.  Leadership and social influence	9.  Motivation and self-awareness
5.  Resilience, flexibility and agility	10.  Empathy and active listening

Рис. 3. Топ 10 навичок 2027 року за очікуваннями роботодавців у 2023 році

Джерело: [7]

При цьому впродовж 2020–2023 років спостерігається цікава тенденція (рис. 1–3): при оцінюванні пріоритетності навичок роботодавці більший пріоритет віддавали навичкам, які відносяться до soft skills. В загальному 8 з 10 навичок на рис. 1–3 не стосуються професійних навичок. Це означає, що на ринку праці більш привабливими є працівники, які мають розвинене аналітичне і креативне мислення, здатні брати на себе відповідальність і мають вплив на суспільство, є допитливими та здатними до неперервного навчання і т.д. Тобто більш успішнішими будуть працівники з добре розвиненими soft skills.

Така тенденція змушує університети звертати увагу на зміну підходів до навчання студентів, переоцінку концепцій освітніх програм і впровадження в освітній процес методик розвитку soft skills. В Україні цей процес знаходиться на початковому етапі і активізувався після затвердження Положення про акредитацію освітніх програм [9], в якому визначені критерії акредитації програм. Один з підкритеріїв сформульовано так: “Освітня програма передбачає набуття здобувачами вищої освіти соціальних навичок (soft skills), що відповідають заявленим цілям”. Це змусило заклади освіти запроваджувати певні заходи та методики для розвитку soft skills студентів. Однак, на даний момент освітній процес в більшості закладів освіти не передбачає якихось системних підходів до розвитку soft skills студентів.

***Аналіз теорії і практики з розв'язання цієї проблеми***

Останніми роками все більше дослідників, викладачів університетів та представників роботодавців звертають свою увагу на проблеми розвитку soft skills в університетах та безпосередньо в компаніях. Особливо у великих компаніях, корпораціях з великою кількістю працівників. Це особливо помітно через збільшення кількості публікацій, які стосуються soft skills, в різних засобах масової інформації, в професійних та наукових виданнях.

Дослідження проблеми розвитку та формування soft skills в університетах впродовж останніх років показали, що існують різні погляди на те, як саме інтегрувати розвиток soft skills в освітній процес. Зокрема, зустрічаються такі підходи до формування й розвитку soft skills:

- не в навчальному, а у неформальному освітньому середовищі з акцентом на самоініціативу студентів [1];
- на окремих дисциплінах або курсах [10], заняттях з елементами тренінгу;
- з використанням матеріалів про soft skills, розміщених на сайтах університетів [11];
- на спеціальних коучингових програмах та з акцентом на персональний підхід;
- в рамках традиційного навчального процесу за допомогою застосування методів цілісного навчання, студентоцентричності, проблемно-орієнтованого підходу, із використанням методів аналізу прикладів (case study), командної роботи, симуляцій, проєктних робіт та презентацій. Під час такого навчання від викладача очікується виконання ролей ментора, фасилітатора та оцінювача [10];
- за допомогою навчання на досвіді (Experiential Learning), яке розроблене на основі методу “проб і помилок” та передбачає проходження чотирьох етапів: досвід — аналіз — обдумування — дія (Experience — Consideration — Thinking — Act) [12, 13].

Перелічені підходи до розвитку soft skills беззаперечно є актуальними та дієвими. Однак, питання впровадження цілісного, системного, інтегрованого в усі етапи освітнього процесу підходу до розвитку й формування soft skills студентів університетів залишається відкритим та потребує дослідження.

Окремо слід звернути увагу на проблему визначення рівня розвитку soft skills, способів їх оцінювання [6]. На даний час найбільш поширеним методом оцінювання, зокрема, при працевлаштуванні є інтерв'ю. Проведення таких інтерв'ю характерне для компаній та бізнесів для визначення відповідності соціальних навичок кандидата політикам, корпоративній культурі та вимогам компанії. Як правило, це проміжний етап між оцінюванням технічних навичок кандидата та рішенням про його працевлаштування. Варто зазначити, що оцінювання та аналіз навичок кандидата (а потім і працівника), проводиться компанією не лише на першому етапі, але й впродовж виконання працівником своїх функцій в компанії чи ролі в команді. Такий процес дозволяє роботодавцю побачити прогалини у розвитку кандидата і створити умови для вдосконалення конкретних навичок, забезпечуючи таким чином ефективність роботи працівників. Необхідно зазначити, що проведення таких інтерв'ю є доволі ресурсозатратним: вимагає спеціально підготовлених фахівців та значного часу. Наприклад, за політикою однієї з ІТ-компаній при підборі кандидата на посаду менеджера вищої ланки інтерв'ю можуть тривати від кількох годин до двох робочих днів.

Останніми роками з'явилися рішення, які орієнтовані на певну автоматизацію процесу оцінювання soft skills. На сьогодні створено чимало платформ та програм для тестування рівня розвитку soft skills: iMocha, Hire Success, Toggl, Mettl, Bryq, TestGorilla, eSkills, Clevry, JobArch, HighMatch; тести для визначення типу особистості та для оцінки талантів й мотивацій: Caliper Test, Myer-Briggs Type Indicator та інші тести для оцінки особистісних якостей та навичок (pre-employment personality tests) на етапі співбесід [14].

ІТ-галузь була однією з перших, де почали серйозно відноситись до рівня розвитку soft skills працівників. Вже тривалий час при відборі кандидатів на працевлаштування в багатьох компаніях перш за все оцінюються soft skills кандидата, а тоді його професійні навички. В більшості середніх та великих компаній запроваджені внутрішні механізми розвитку персоналу в т.ч. стосовно soft skills. На основі вивчення досвіду роботи ІТ-компаній у контексті формування та аналізу soft skills кандидатів та працівників, вважаємо доцільним та надзвичайно актуальним

## РОЗВИТОК SOFT SKILLS СТУДЕНТІВ...

впровадження існуючого процесу в освітній процес з урахуванням особливостей університету як освітньої установи, вікових особливостей студентів тощо.

### ***Мета і завдання мікропроєкту, використані методи***

Метою проєкту є розроблення комплексної, інтегрованої в усі етапи освітнього процесу програми формування та розвитку soft skills студентів для забезпечення їх самореалізації в обраному професійному напрямку.

Завдання:

1. На основі аналізу літературних джерел та результатів теоретичних і практичних досліджень сформувані перелік пріоритетних для студентів soft skills.

2. Розробити методику і критерії оцінювання розвитку soft skills студентів та формування профілів студентів.

3. Розробити soft skills профілі основних професій в ІТ галузі.

4. Провести аналіз та систематизцію методів розвитку soft skills для подальшої інтеграції в освітні програми.

5. Розробити методику формування індивідуального плану розвитку soft skills студента.

Для реалізації мети та вирішення завдань проєкту використовувались методи: аналізу, порівняння, систематизації та узагальнення публікацій і практичних та теоретичних досліджень (для формування переліку пріоритетних для студентів soft skills, розроблення методики і критеріїв оцінювання розвитку soft skills студентів, підбору методів розвитку soft skills), спостереження, анкетування, тестування, співбесід та експертних оцінок (для формування переліку пріоритетних для студентів soft skills, розроблення методики і критеріїв оцінювання розвитку soft skills, розроблення soft skills профілів основних професій в ІТ галузі, методики формування індивідуального плану розвитку).

### ***Етапи реалізації мікропроєкту***

Реалізація проєкту здійснюється на прикладі освітньо-професійної програми “Комп’ютерні науки” бакалаврського рівня в ПЗВО “ІТ СТЕП Університет”. Відповідно, всі дослідження в контексті професійної

орієнтації, інтерв'ю з фахівцями, відгуки та експертні оцінки стосувались галузі IT і її представників.

Розробка програми формування й розвитку soft skills студентів університету передбачає реалізацію кількох етапів, від теоретичного аналізу до практичного застосування та моніторингу ефективності. Перш за все, було проведено аналіз вже зазначених вище списків навичок, запропонованих Всесвітнім економічним форумом (рис.2–4), розглянуто вікові психологічні особливості студентів I–IV курсів та враховано динамічні зміни на ринку праці. Як результат, було розроблено таксономію soft skills для університетських освітніх програм. Слід зазначити, що усі навички є взаємопов'язані та часто не можуть формуватися ізольовано, проте така класифікація дозволяє пріоритезувати soft skills відповідно до майбутньої професійної діяльності студента на кожному етапі навчання. Запропонована нами таксономія складається з п'яти блоків, є гнучкою та може бути переглянутою в залежності від потреб роботодавців:

I блок. Комунікативні навички: міжособистісна ефективна комунікація; активне слухання; ведення переговорів; переконання і аргументація; презентації та публічні виступи; самопрезентація; ведення світських бесід (small talk); самоусвідомлення та самооцінювання в комунікативному акті; ділова комунікація.

II блок. Навички прийняття рішень та вирішення проблем: критичне мислення; аналітичне мислення та проблемний аналіз; підприємницький світогляд; вирішення проблем; прийняття рішень (в т.ч. непопулярних).

III блок. Навички роботи в команді: ефективна взаємодія в команді; лідерство; відданість та відповідальність; вирішення конфліктів; управління командою;

IV блок. Самоуправління: когнітивна гнучкість; постійне навчання, активне навчання, перенавчання; емоційний інтелект; соціальний інтелект; стресостійкість; управління часом.

V блок. Професійна етика: професійна компетентність та належна ретельність; чесність; конфіденційність; дисципліна; повага та толерантність; міжособистісна взаємодія.

Інтеграція запропонованого переліку soft skills в навчальний процес може відбуватися під час: 1) традиційних видів навчальних занять

## РОЗВИТОК SOFT SKILLS СТУДЕНТІВ...

(вивчення обов'язкових дисциплін, вибіркового дисциплін, а також вивчення дисциплін, які насамперед передбачають формування soft skills: “Критичне мислення”, “Ділова мова та комунікативні технології” та ін.); 2) напівтрадиційних і нетрадиційних/неформальних видів занять (організація заходів та різного типу подій, участь в конференціях, дискусіях, круглих столах, проведення дебатів, участь у навчальних клубах, виконання проектних робіт). Таким чином, сам навчальний процес передбачає часткове формування soft skills студентів. Обов'язковою передумовою такого набуття навичок є усвідомленість студента та викладача, а саме: в межах дисципліни формується перелік soft skills, що можуть бути набутими та оціненими за час вивчення предмету чи курсу, а студент, в свою чергу, розуміє наявність поведінкових аспектів процесу навчання.

Наступним етапом є розроблення методики оцінювання soft skills. Традиційно оцінювання soft skills не відбувається за чіткою і точною процедурою, оскільки методи оцінювання варіюються від тестів до самоаналізу та суб'єктивних суджень щодо тієї чи іншої навички. Поряд з тим, система оцінювання є необхідною для моніторингу динаміки змін soft skills студента та формування індивідуального плану розвитку впродовж навчального процесу. Таким чином, нами була розроблена система моніторингу та оцінювання розвитку soft skills (рис. 4).

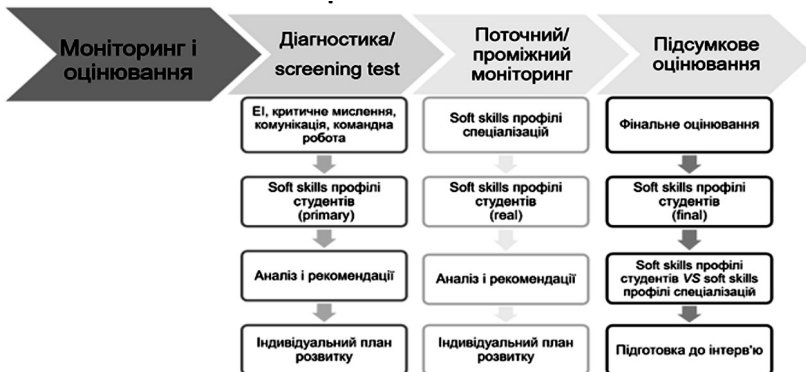


Рис. 4. Система моніторингу та оцінювання soft skills

Джерело: розроблено авторами



Така система передбачає тестування, моніторинг та оцінювання soft skills на кожному етапі розвитку. Діагностичний тест / скринінг-тестування запроваджено для студентів першого курсу. Це перший етап, який дозволяє діагностувати наявний рівень розвитку соціальних навичок та слугує своєрідною основою для створення індивідуального плану розвитку (Personal Development Plan, PDP) студента. Таким чином, за результатами скринінг-тестування формуються пріоритетні напрямки розвитку soft skills, визначаються рекомендовані підходи та методи для вдосконалення тих чи інших навичок індивідуально для кожного студента. Фінальною фазою скринінг-тестування є проведення індивідуальних зустрічей для надання зворотного зв'язку та обговорення PDP. Поряд з тим, важливим етапом у системі оцінювання є інтерпретація результатів тестувань. Існуючі інструменти для оцінки soft skills є неточними та надто суб'єктивними, тому рівень зазвичай визначається як “достатній”, “вище або нижче середнього”, або ж рівень, який “суперечить уявленням роботодавців”, або, навпаки, “відповідає очікуванням” [1]. Тому, для спрощення процесу оцінювання рівня розвитку soft skills та тлумачення результатів, а також для сприяння легкому сприйняттю студентами нами було розроблено 5-рівневу шкалу:

- 1) базовий рівень (фундаментальні знання);
- 2) початковий (обмежений досвід);
- 3) середній (базове практичне застосування);
- 4) високий (прикладне застосування);
- 5) експертний (неявні знання та відповідна поведінка в реальних ситуаціях).

На основі результатів діагностичного / скринінг-тестування формується індивідуальний план розвитку, який є підґрунтям для проведення наступних етапів моніторингу та оцінювання рівня розвитку soft skills: поточного та підсумкового. Результати оцінювання на кожному етапі є підставою для створення soft skills профілів та формування або корегування PDP. Індивідуальний план розвитку передбачає набір рекомендацій студенту щодо можливих заходів для розвитку тих навичок, з якими у нього є проблеми. Це передбачає надання рекомендацій щодо вибірко-вих дисциплін, додаткових курсів, клубів, спеціалізованої літератури чи

## РОЗВИТОК SOFT SKILLS СТУДЕНТІВ...

участі у спеціалізованих заходах (конференції, виступи, дебати, волонтерство, психологічні тренінги та консультації тощо). При цьому потрібно враховувати вибір студентом напрямку його майбутньої професійної діяльності. Якщо набір базових soft skills, в загальному, не суттєво відрізняється в залежності від професії, то рівень розвитку soft skills і його пріоритетність можуть мати суттєві відмінності. Зокрема, в рамках реалізації проекту було проведено опитування серед представників трьох ІТ компаній (SoftServe, Sigma Software та Eleks) та керівників освітніх напрямків університету з метою визначення пріоритетності soft skills в залежності від напрямку професійної діяльності працівника. За результатами опитувань були сформовані soft skills профілі окремих професій в галузі ІТ (рис. 5, 6).



Рис. 5. Soft skills профіль web-розробника

Джерело: розроблено авторами



Рис. 6. Soft skills профіль бізнес-аналітика.

Джерело: розроблено авторами

Залежно від специфіки діяльності ІТ-спеціаліста буде змінюватися фокус розвиток soft skills. Така інформація дозволяє визначити домінантні soft skills (на рис. 5, 6 насиченим кольором) та сформувані індивідуальний план розвитку студента відповідно до очікувань потенційних роботодавців та тенденцій галузі.

### ***Висновки та рекомендації***

Аналіз ринку праці та висновки дослідників вказують на зростання важливості soft skills для роботодавців, в багатьох випадках їх пріоритет є вищим за професійні навички. Методики розвитку soft skills в освітніх програмах закладів освіти стають обов'язковою складовою освітнього процесу для забезпечення конкурентноздатності випускників на ринку праці.

Методи інтеграції soft skills в освітні програми недостатньо досліджені, зокрема, з точки зору підходів до формування пріоритетності soft skills, методик оцінювання, а також їх узгодження з обраним напрямком професійного розвитку.

Перелік пріоритетних soft skills не є фіксованим і змінюється разом із технологічним прогресом та змінами ринку праці.

Розвиток soft skills студентів має бути комплексним і включати традиційну (вивчення обов'язкових та вибіркових дисциплін з інтегрованими методами розвитку soft skills, а також вивчення спеціалізованих в soft skills дисциплін) та позанавчальну діяльність (участь в конференціях, дискусіях, круглих столах, проведення дебатів, участь у навчальних клубах, виконання проектних робіт тощо). Важливим є оцінювання та моніторинг стану розвитку soft skills впродовж всього періоду навчання, а також формування набору та рівнів розвитку soft skills з урахуванням специфіки майбутньої професійної діяльності студента.

Запровадження комплексної програми розвитку soft skills в університеті вимагає пошуку оптимального співвідношення між бажаною якістю отриманих результатів та об'ємом ресурсів, які будуть затрачені на забезпечення всіх процесів в межах програми.

За відгуками викладачів, які працюють зі студентами, що приймали участь у реалізації програми, значно зросла мотивація студентів до навчання та їх успішність за результатами сесії.

Перспективи розвитку програми:

- 1) Масштабування на всі курси і освітні програми університету.
- 2) Створення автоматизованої системи моніторингу та оцінювання рівня розвитку soft skills студентів та формування soft skills профілів студентів.

### *Література*

1. Mwita K., Kinunda Sh., Obwolo S., Mwilongo N. Soft skills development in higher education institutions: Students' perceived role of universities and students' self-initiatives in bridging the soft skills gap // *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2023. Volume 12, No. 3. P. 505–513. DOI: 10.20525/ijrbs.v12i3.2435
2. Feraco T., Resnati D., Fregonese D. et al. An integrated model of school students' academic achievement and life satisfaction. Linking soft skills, extracurricular activities, self-regulated learning, motivation, and emotions. // *European Journal of Psychology of Education*. 2023. Volume 38. P. 109–130. DOI: 10.1007/s10212-022-00601-4
3. Succi C. Are you ready to find a job? Ranking of a list of soft skills to enhance graduates' employability // *International Journal of Human Resources Development and Management*. 2019. Volume 19, No. 3. P. 281–297. DOI: 10.1504/IJHRDM.2019.100638
4. Zadorina O., Burchak L., Panas O., Ardelian O., Apalat H. Shaping the Competencies of the Future: The Importance of Developing Soft Skills in Higher Education // *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*. 2023. Volume 16, No. 2. P. 361–371. DOI: 10.14571/brajets.v16.n2.361-371
5. Lobosco M. LinkedIn Report: These 4 Ideas Are Shaping the Future of HR and Hiring // *LinkedIn Talent Blog*. 2019, 28 січня. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/global-recruiting-trends> (дата звернення: 12.01.2024)
6. Succi Ch., Michaela Wieandt M. Walk the talk: soft skills' assessment of graduates // *European Journal of Management and Business Economics*. 2019. Volume 28, No. 2. P. 114–125. DOI: 10.1108/EJMBE-01-2019-0011
7. The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 05.01.2024)
8. The Future of Jobs Report 2020. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/> (дата звернення: 05.01.2024)

9. Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. Затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України 11 липня 2019 року № 977. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19#Text> (дата звернення: 05.01.2024)
10. Karimova Q. Soft Skills Development in Higher Education. *Universal // Journal of Educational Research Universal Journal of Educational Research*. 2020. Volume 8(5). P. 1916–1925. DOI: 10.13189/ujer.2020.080528
11. Cornali F. Training and developing soft skills in higher education // *Polytechnic University of Valencia Congress, Fourth International Conference on Higher Education Advances*. 2018. URL: <http://ocs.editorial.upv.es/index.php/HEAD/HEAD18/paper/view/8127> (дата звернення: 16.01.2024).
12. Buzzelli M., Asafo-Adjei E. Experiential learning and the university's host community: rapid growth, contested mission and policy challenge // *Higher Education*. 2022. Volume 85. P. 521–538. DOI: 10.1007/s10734-022-00849-1
13. Villarroel V., Benavente M., Chuecas M., Bruna D. Experiential learning in higher education. A student-centered teaching method that improves perceived learning // *Journal of University Teaching and Learning Practice*. 2020. Volume 17, No. 5. DOI: 10.53761/1.17.5.8
14. Top 14 Soft Skills Assessment Tools in 2023. URL: <https://blog.imocha.io/soft-skills-assessment-tools> (дата звернення: 18.01.2024).

Поліщук Є. А.

СПІВПРАЦЯ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ  
СТУДЕНТСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ: KEYС ГАРВАРДСЬКОЇ БІЗНЕС  
ШКОЛИ ТА ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ СЛОУНА В МІТ

*Анотація*

*У цьому розділі розглянуто приклади взаємодії університетів та бізнесу, зокрема через діяльність студентських клубів. Основну увагу приділено досвіду двох провідних закладів вищої освіти США — Гарвардського університету та Массачусетського технологічного інституту (МІТ), які через свої студентські організації, зокрема блокчейн-клуби, створюють платформи для нетворкінгу між студентами, викладачами та бізнесом. У статті описані переваги для університетів, бізнесу та студентів від такої співпраці, як-от тестування продукції, розвиток лідерських навичок та доступ до нових технологій. Також надано рекомендації для впровадження таких практик в українських університетах, що сприятиме розвитку студентських ініціатив та налагодженню контактів між освітою і бізнесом.*

*Ключові слова: вища освіта, співпраця з бізнесом, студентство, США.*

*Abstract*

*Abstract*

*This section examines examples of university-business collaboration, particularly through the activities of student clubs. The focus is on the experience of two leading U.S. higher education institutions — Harvard University and the Massachusetts Institute of Technology (MIT), which, through their student organizations, especially blockchain clubs, create networking platforms for students, faculty, and businesses. The article outlines the benefits for universities, businesses, and students from such collaboration, including product testing, leadership skill development, and access to new technologies. Additionally, recommendations are provided for implementing these practices in Ukrainian universities, which would promote the development of student initiatives and foster stronger connections between education and business.*

*Key words: higher education, cooperation with business, studentship, USA.*

### ***Вступ***

У штаті Массачусетс налічується 114 коледжів та університетів, занесених до класифікації вищих навчальних закладів Карнегі[2]. Часто Бостон називають глобальною освітньою столицею — тут налічується 44 вищих навчальних закладів, у тому числі п'ять молодших коледжів, 11 коледжів, які переважно дають можливість отримати ступінь бакалавра та магістра, вісім дослідницьких університетів та 20 спеціалізованих закладів. З них 39 є приватними підприємствами, тоді як п'ять є державними установами. Разом з тим усі вони є стейкхолдерами регіональної екосистеми і здійснюють свій вклад у її формування та розвиток.

Річка Чарльз розділяє Бостон та невелике місто Кембридж штату Массачусетс (118 403 особи станом на 2020 рік). Тут склалася унікальна ситуація: на його відносно малій території у 18,41 км<sup>2</sup> розташувалися дві величезні освітньо-наукові корпорації, куди потрапити на навчання чи на роботу вважається дуже престижним і майже недосяжним. Це Массачусетський технологічний університет (MIT) та Гарвард. І якщо вже вдалося туди потрапити, то, подекуди, що такий шанс дається раз на життя і не кожному студенту чи вченому. Незважаючи на те, що Кембридж знаходиться зовсім поруч з м. Бостон (центральним місцем штату Массачусетс), потрібно розділяти університети глобального (MIT та Гарвард) та регіонального рівнів конкуренції.

У обох університетах не тільки навчають та здійснюють передові дослідження, але й підтримують нетворкінг в усіх його формах. Студентські організації цих університетів є місцями масового нетворку між бізнесом світового рівня, майбутніми працівниками, і науковцями, які здійснюють передові дослідження в тому чи іншому напрямку.

Які вигоди отримує кожна з цих сторін? Які поради будуть корисними для українських студентів для створення таких клубів?

Спроби дати відповіді на ці питання будуть здійснені у цій статті.

### ***Загальний огляд MIT та Гарвардського університету***

Гарвардський університет є втіленням академічної досконалості та традицій, має поважну історію та різноманітний спектр дисциплін. Розташований у Кембриджі, штат Массачусетс, він є світовим лідером,

## СПІВПРАЦЯ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА БІЗНЕСУ..

відомим тим, що створив впливових діячів у різних галузях. Навпаки, МІТ є авангардом наукової та технологічної освіти. Знаходиться у Кембриджі біля річки Чарльз, МІТ є синонімом передових досліджень, інновацій і культури, яка плекає новаторські відкриття, зокрема в інженерії та підприємстві. Разом Гарвард і МІТ втілюють динамічний академічний ландшафт, кожен з яких робить унікальний внесок у світ вищої освіти та інтелектуальних досліджень.

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика деяких показників МІТ та Гарварду

	МІТ	Гарвард
Рік заснування	1861	1636
Місце у глобальному рейтингу за версією Blue Sky 2023	2	1
Кількість нобелівських лауреатів станом на 2023 р.	101	150
Кількість прийнятих студентів станом на 2023 р.	11,920	24,596
Рівень прийняття абітурієнтів	4%	4%
Вартість навчання, дол. США на рік	57,590	52,659
Кількість студентських організацій	Понад 450	Понад 450
Стартова заробітна плата після завершення навчання, дол. США на рік	114,000	95,000
Форма фінансування	Приватна	Приватна
Основні напрямки навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• School of Architecture and Planning</li> <li>• School of Engineering</li> <li>• School of Humanities, Arts, and Social Sciences</li> <li>• Sloan School of Management</li> <li>• School of Science</li> <li>• MIT Schwarzman College of Computing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harvard Business School</li> <li>• Harvard College</li> <li>• Harvard Divinity School</li> <li>• Harvard Division of Continuing Education</li> <li>• Harvard Graduate School of Arts &amp; Sciences</li> <li>• Harvard Graduate School of Design</li> <li>• Harvard Graduate School of Education</li> <li>• Harvard John A. Paulson School of Engineering and Applied Sciences</li> <li>• Harvard Kennedy School</li> <li>• Harvard Law School</li> <li>• Harvard Medical School</li> <li>• Harvard School of Dental Medicine</li> <li>• Harvard T.H. Chan School of Public Health</li> <li>• Radcliffe Institute for Advanced Study</li> </ul>

\*Таблицю складено за відкритими даними в мережі Інтернет



Особливістю MIT є те, що робиться акцент на галузях STEM (наука, технології, інженерія та математика). А також приділяється сильна увага до досліджень та інновацій з культурою, яка заохочує підприємництво. Також в MIT є Медіалабораторія, відома міждисциплінарними дослідженнями медіа-мистецтва та науки.

Унікальністю Гарварду є те, що його вплив виходить за межі академічних кіл і має значний вплив на політику, законодавство та різні інші сфери.

***Студентські організації та розвиток лідерства молоді  
на прикладі Школи менеджменту Слоуна в MIT  
та Гарвардської бізнес-школи***

Як у MIT, так і у Гарварді є свої бізнес-школи, які також вважаються топовими у світі і займають високі позиції у глобальному рейтингу. Відповідно це Школа менеджменту Слоуна MIT та Гарвардська бізнес-школа. Як і між ВНЗ, між ними є також певна різниця, але спільне в обох бізнес-школах є те, що вони величезну увагу приділяють нетворкінгу у різних його проявах. Починається це з простого: з самого початку, студентам видають ламіновані паперові таблички, де з обох боків великими літерами вказані їх імена (nameplates). Це поздовж навпіл складений формат аркушу А4. Далі ці таблички вставляються в пази в столах в аудиторіях у вигляді напівкруглих невеликих амфітеатрів, де проходять заняття. Мета цього — познайомити не тільки викладача зі студентами і впродовж дискусії звертається до них по імені, але й також, щоб інші студенти, які сидять за ними також запам'ятовували їх імена.

Є й інші форми взаємодії студентів, але варто сфокусувати увагу на студентських клубах, які формують атмосферу бджолиного вулика в цих бізнес-школах. Усього в кожній з цих шкіл функціонує понад 450 (!) клубів. Усі клуби можна поділити на галузеві клуби, клуби спорідненості, регіональні та спеціальні клуби, клуби спорту та відпочинку, клуби мистецтва та культури. Частина з них є дуже активними, а деякі — пасивними.

Тут пропонуємо розглянути два конкретних приклади галузевих клубів: у MIT функціонує Sloan Blockchain club, а у Гарварді — Harvard Blockchain. Далі на підставі основних тез інтерв'ю очільників цих клубів

спробуємо розповісти про їх діяльність. Напочатку важливо зазначити, що ці клуби функціонують без втручання викладачів. Тобто викладачі не допомагають студентам у організації їх діяльності.

Чи MIT Sloan Blockchain club об'єднує навколо себе студентів, які зацікавлені в темі блокчейну з різних його аспектів: бізнесу, технології, законодавчого забезпечення ?

MIT Sloan Blockchain робить значний внесок у формування блокчейн-спільноти на східному узбережжі США для виховання більш обізнаних, всебічно розвинених майбутніх лідерів у світі блокчейн. MIT Sloan Blockchain має на меті створення та прискорення розвитку стартапів та інновацій у Blockchain. Членство в клубі є платним і становить 30–50\$ в залежності від терміну перебування в ньому (рік чи два). У клубі налічується 73 члени і 7 адміністраторів. Членство в клубі дає доступ до подій, які організовує MIT Sloan Blockchain, а також до його партнерів, до управління деякими найкращими протоколами DeFi через співпрацю з провідними компаніями венчурного капіталу, і, звісно, активний нетворк. Загальні витрати на роботу клубу не дуже високі, в основному це харчування. Інші витрати не пов'язані з їжею. Таким чином, у них є певне фінансування, щоб розпочати роботу. На тиждень, керівник клубу на його ведення виділяє десь 3–5 годин. Якщо у плануються заходи, то це точно забирає до 5 годин.

За осінній семестр MIT Sloan Blockchain провели серію заходів, які були спрямовані на знайомство аудиторії Школи менеджменту Слоуна з представниками передових блокчейн-компаній, знайомства спільноти один з одним для розбудови власного нетворку. На кожному заході обов'язково наявний кейтеринг. Їжа в нетворкінгу — важлива складова у спілкуванні та побудові спільноти.

Подібний клуб функціонує і в Гарварді і має назву Harvard Blockchain. Його місія полягає в навчанні лідерів блокчейну, які змінюють світ за допомогою співпраці та інновацій. На відміну від MIT, тут не передбачена плата за членство. Тут немає ніякої бізнес-моделі, все направлено на те, щоб організовувати блокчейн-заходи та формувати мережу. Які це можуть бути заходи? По-перше, звичайні зустрічі з представниками компаній (як онлайн, так офлайн). По-друге, це перехресні зустрічі членів

студентської спільноти MIT та Гарварда, куди також запрошують представників галузі. По-третє, це блокчейн-конференції та блокчейн-тижні. Так, наприклад, заплановано у 2024 році як захід блокчейн-конференції у Гарварді та блокчейн-конференції в MIT — обидві конференції будуть проходити впродовж тижня, але в різні дні. І мета їх це дійсно зробити центровим східне узбережжя США в цій галузі не тільки на цьому тижні, а повернути увагу, і не відпускати її.

Особливістю цього року стало об'єднання зусиль Гарварду та MIT і вони почали організовувати спільні заходи. Проведене інтерв'ю з очільницею MIT Sloan Blockchain дало можливість побачити позитивні сторони від проведення таких заходів: “І це справді ні в чийх інтересах, коли ми намагаємося робити щось самостійно, а не об'єднуємо деякі ресурси, як з точки зору маркетингу, так і з точки зору студентських колективів. А також, наприклад, у квітні щороку, ми хочемо запровадити традицію, наприклад, протягом тижня проводити блокчейн-заходи, щоб таким чином ми могли максимізувати кількість трафіку, який надходить до Бостона. І щоб відвідувачі змогли побувати на обидвох конференціях. Так, це має сенс. Крім того, я знаю, що навіть у Гарварді є чотири різні ініціативи, які працюють над блокчейном. І вони насправді не розмовляють один з одним. І для кожного з нас, якщо ми хочемо просувати або проводити заходи, має сенс залучати ширшу спільноту до спільних зусиль, а не робити щось ексклюзивне”[3], — зауважила Хехе Шен.

Вигоди для MIT та Гарварду є абсолютно такими ж, як для будь-яких інших вищих навчальних закладів. Адміністрації важливо, щоб студенти самостійно висували свої ініціативи і підтримували їх. Чітка відмінність від інших університетів, що студентські блокчейн-клуби MIT та Гарварду, прикладають багато зусиль щодо фільтрування тих компаній, які хочуть зайти. Як адміністрація закладів освіти, так і самі студенти не допускають до заходів кого попало — вони ретельно відбирають учасників з гарною репутацією та значним внеском у галузі.

### ***Вигоди для бізнесу від співпраці через студентські організації***

Серед проведених інтерв'ю з представниками блокчейн компаній основними мотивами співпраці бізнесу зі студентськими організаціями є:

- **Можливість на широкій аудиторії протестувати свою продукцію.** Компанії не треба витрачати ресурси (часові, організаційні, фінансові) на пошук молоді аудиторії, на те, щоб за один раз залучити велику кількість тих, хто б хотів би прийняти участь у такому тестуванні.
- **Представлення компанії.** Одразу широкій аудиторії, яка сфокусована на індустрії, з якої походить компанія, презентувати компанію і таким чином вибудувати її імідж. Чим більше людей знають про неї, тим краще для компанії. Це невеликі фінансові ресурси (\$200–300), і вони залюбки спонсорують замовлення піци для заходу, або обід чи невелику групову вечерю для залучення більшої аудиторії. Їжа використовується тут і як інструмент залучення студентів до зустрічі, і як демонстрація щедрості компанії. Більш того, в США — їжа це обов'язковий атрибут нетворкінгу. Немає їжі — немає нетворкінгу. Це позбавляє приводу лишитися після заходу на довший час, який зазвичай використовується для нетворкінгу.
- **Конвеєр талантів та їх винайм на роботу.** Для бізнесу важливо мати гарно підготовлений персонал. Університетські професійні клуби є армією молодих талантів з тієї галузі, які потрібні компаніям. Бізнесу важливо мати доступ до таких талантів і найпершими відбирати таких. Це можливість придивитися до тих студентів, які потенційно можуть стати частиною їх команди. Зазвичай, це роблять через менторство або запрошення на практику. І, якщо компанії студент не підходить, це відкриває можливість з легкістю з ним завершити стосунки.
- **Конвеєр галузевих подій.** Часто-густо події, які організують, студентські клуби, відвідують представники інших компанії. Для них це можливість познайомитись з подібними компаніями, дізнатися про новинки на ринку тощо.
- **Доступ до вчених, які глибоко занурені в дослідження, які пов'язані з тим, що робить компанія.** Часто компанії відвідують наукові семінари, які часом організуються студентськими організаціями, де обговорюються інновації та передові дослідження в цій галузі. Компанії перед тим, як розробити нову продукцію, часто звертаються за експертизою до вчених, щоб дізнатися їхню думку стосовно того, як цей продукт можливо краще зробити, які ще проблеми він може

вирішити. Фідбек вчених — фахівців, які глибоко занурені у тему, є надзвичайно цінним. Крім того, якщо компанія зазначає, що експертиза нової концепції була виконана вченими з МІТ, то це дуже додає ваги на ринку. Через студентів компанії отримують саме цей доступ до вчених.

- **Доступ до дослідницької інфраструктури.** Невеликі компанії не можуть дозволити собі мати в своїй структурі ані R&D відділу з його дослідницькою інфраструктурою, ані дослідників індустрії. Тому це взаємовигідна співпраця між бізнесом та наукою. Через залучення студентів зі студентських клубів до своїх проєктів, компанії можуть отримати доступ і до дослідницької інфраструктури.
- **Можливість донести до викладачів через студентські клуби інформацію про освітні потреби та тренди у відповідних індустріях.** Часто на зустрічах у студентських клубах присутні не тільки представники бізнесу, але й викладачі, де вони обговорюють, що б було зараз актуально вивчати на заняттях. Тоді компанія не інвестує свої ресурси на перенавчання нового персоналу.

*Переваги для студентів* бути залученими у такі клуби є також різноманітними:

- **Розвиток власних лідерських якостей.** Ведення діяльності клубу це можливість спробувати себе у якості керівника проєкту чи компанії. Оскільки тільки через практичний досвід можна зрозуміти, чи може студент займатися такою активністю вже в позаакадемічному середовищі. Це і спроба “прокачати” свою харизму та талант через переконання інших людей об’єднуватися та творити щось нове, цікаве та корисне для суспільства. Більш того, якщо в студентів виходить організувати такий клуб та переконати інших вести його на безоплатній основі, то очевидно, що вони починають розуміти, що не тільки фінансові стимули важливі для роботи в команді над проєктом. Студенти з гордістю відзначають свій статус президента клубу в профілі Лінкедін.
- **Доступ до лідерів галузі.** Перебуваючи у складі клубу, студенти представляються зазвичай, як представники МІТ чи Гарварду і це дуже полегшує доступ до лідерів галузі. Що дає такий доступ? По-перше,

прямий доступ до гарного роботодавця в галузі. По-друге, розширення власної мережі контактів, які надзвичайно важливі в подальшому розвитку кар'єри і бізнесу.

- **Формування міцних стосунків зі своїми одногрупниками, які також зацікавлені у темі блокчейна.** Студентські зв'язки, як правило, є міцними і переростають потім у партнерства. Тому для студентів МІТ та Гарварду важливо якомога раніше знайти однодумців, і ще на етапі студентства почати розробляти з ними спільні стартапи. Для цього існує підприємницька інфраструктура в університетах.
- **Першочергове отримання вакансій в тих компаніях, де планують працювати студенти.** Компанії зацікавлені швидко знаходити кандидатів на посади, які є вільними у них. Найпростіше це зробити через студентські клуби, оскільки, по-перше, ці оголошення одразу потрапляють в поле зору спеціалізованого пулу потрібних кандидатів, а по-друге, це можливість дізнатися від компаній на ринку про ті навички, які зараз є потрібними, і які необхідно покращити для своєї затребуваності.

Чи можливо ці практики імплементувати в університетах України? Вважаю, що так, а поради українським студентам як створювати та потім вести подібні клуби наведено нижче. Від Кента Ліна, очільника Harvard Blockchain: “Я б сказав, що починайте з малого. По-перше, не чекайте, поки у ваших планах з'явиться щось велике, дійте незалежно від того, чи збираються люди на різні заходи, які ви організуєте. По-друге, знайдіть основну групу людей, які захоплені предметом, і де менший успіх для будь-якої вашої знайомої студентської організації, тому що насправді немає інших засобів об'єднати людей. Це не компанія, бо компанія, це там, де ви можете платити людям, і вони мають зобов'язання. Тут технічно ніхто не зобов'язаний. Тому як лідер, готуйтеся до високої плинності кадрів. По-третє, просто будьте відкритими та намагайтеся налагодити більше співпраці, а не створювати закриту екосистему. Галузь блокчейн побудована на основі співпраці з відкритим кодом. Тож, незважаючи на те, що підтримувати екосистему не є легким, тут певною мірою є свої переваги, оскільки це дозволяє людям будувати потенційно тісніші зв'язки один з одним”[4].

Поради від Хехе Шен: “Для початку подумайте над командою, вона не повинна бути надто великою, наприклад, створіть основну команду студентів, які дійсно зацікавлені та мають певні знання про технологію. Ви повинні зробити так, щоб команда могла використовувати ті ресурси, які у вас є (зв’язки з викладачами чи іншими відомими клубами у вашому регіоні). Не намагайтеся робити занадто багато речей з дуже обмеженими ресурсами. Тож, можливо, почніть просто зі створення спільноти та кількох виступів представників спільноти. І як клуб здобуде більше репутації, довіри, а також фінансових ресурсів, тоді можна провести або конференцію, яка допоможе нам об’єднати багато людей у вашій мережі. Або, можливо, запустити акселератор, подумайте про краще маркетингове просування. Це вузьке місце для багатьох студентських клубів, наприклад, як ви набираєте аудиторію та робите промо-події. Ви можете реально використовувати соціальні мережі та Telegram і мати можливість, знаєте, дозволяти іншим, як-от вашим партнерським школам, рекламувати події для вас, наприклад, маркетингова частина — це те, про що багато людей спочатку не замислюються, але це також виявляється одним із найбільш критичних моментів існування клубів”[5].

### ***Висновки***

Студентські клуби університетів є важливими стейкхолдерами будь-яких екосистем кожної індустрії. І університети мають підтримувати та заохочувати створення таких осередків. Для студентів та бізнесу їх функціонування має важливе значення.

Розвиток лідерських якостей, доступ до лідерів галузі, формування стосунків та можливість мати пріоритет при отриманні вакансій у компаніях, де вони планують працювати стає перевагами для студентів, залучених у такі клуби. Така співпраця створює взаємовигідне середовище для обох сторін.

Щодо бізнесу, то тут переваги прямо чи опосередковано “крутяться” навколо комерційної складової. Насамперед, це тестування продукції на молодих споживачах. Така співпраця також дозволяє компанії представити себе широкій аудиторії, покращуючи свій імідж і використовуючи невеликі фінансові ресурси. Це допомагає і у залученні талантів:

## СПІВПРАЦЯ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА БІЗНЕСУ..

співпраця з університетськими професійними клубами надає можливість бізнесу відібрати та наймати талановитих студентів. Бізнес отримує доступ до галузевих подій, де може взаємодіяти з представниками інших компаній та дізнаватися про новинки на ринку. Така співпраця дозволяє компаніям скористатися думками вчених та їхньою експертизою, що може бути корисним при розробці нових продуктів. Більш того, це дає бізнесу доступ до дослідницької інфраструктури, яку невеликі компанії часто не можуть собі дозволити.

### *Література*

1. Матеріал підготовлено під час стажування у Масачусетському технологічному інституті за Програмою академічних обмінів імені Фулбрайта (2023–2024 рр.)
2. [https://en.wikipedia.org/wiki/Carnegie\\_Classification\\_of\\_Institutions\\_of\\_Higher\\_Education](https://en.wikipedia.org/wiki/Carnegie_Classification_of_Institutions_of_Higher_Education)
3. Інтерв'ю проведено автором навесні 2024 р.
4. Інтерв'ю проведено автором навесні 2024 р.
5. Інтерв'ю проведено автором навесні 2024 р.



## ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОСТІ В ОНЛАЙН-КУРСИ УНІВЕРСИТЕТІВ: РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ AFID ERASMUS+ KA2

### *Анотація*

*Стаття розкриває досвід реалізації проєкту ERASMUS+ KA2 щодо створення універсального дизайну асинхронних курсів, т.з. інклюзивного віртуального кампусу. Такий кампус базується на сучасних технологіях інклюзивної освіти в контексті доступності та зручності, зорієнтований на студентів з різними типами труднощів у навчанні. Сформульовані висновки щодо використання сучасних методів інклюзивної освіти (від гейміфікації до відео-лекцій) для різних типів слухачів у режимі як синхронно, так і асинхронного навчання.*

*Ключові слова: інклюзивна освіта, заклад вищої освіти, методи інклюзивної освіти, цифровізація, штучний інтелект.*

### *Abstract*

*The article reveals the experience of implementing the ERASMUS+ KA2 project to create a universal design of asynchronous courses, the so-called inclusive virtual campus. Such a campus is based on modern technologies of inclusive education in the context of accessibility and convenience and is aimed at students with different types of learning difficulties. Conclusions on the use of modern methods of inclusive education (from gamification to video lectures) for different types of students in both synchronous and asynchronous learning modes are formulated.*

*Key words: inclusive education, higher education institution, methods of inclusive education, digitalization, artificial intelligence.*

### **Проблематика мікропроєкту**

Одним з головних завдань сучасної онлайн освіти є створення комфортного середовища, в якому кожен студент здатний реалізувати власний потенціал для успішного входження на ринок праці. Ця мета може

бути забезпечена через запровадження сучасних інтуїтивно зрозумілих, інклюзивних та адаптованих способів залучення студентів до освітнього процесу, незалежно від їх здібностей до навчання, особливостей розвитку чи соціально-економічного статусу.

### ***Зв'язок із сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

Інклюзивна освіта сповнена різноманітних викликів, і один з них — цифровізація, яка дозволяє зробити освіту більш доступною для всіх, однак, вимагає і подолання певних бар'єрів. Забезпечення інклюзивної дистанційної освіти фокусується на кількох напрямках [1; 2; 3]:

1. Зосередження на технологічних рішеннях, що забезпечують віддалене навчання, в якому технології є інструментом доступності освіти на відстані (територіальна інклюзія), однак навчальний процес відбувається традиційно — студентам надається інформація, чіткі інструкції, на основі яких вони повинні вчитися.

2. Зосередження на технологічних навичках, які студенти повинні мати або набути в процесі здобуття освіти. Наприклад, студенти мають навчитися користуватися комп'ютером або спеціальним програмним забезпеченням для проходження того чи іншого курсу, складання заліку / іспиту, отримання сертифікату тощо.

3. Зосередження на технологіях, що доповнюють процес навчання, роблять його більш інклюзивним і цікавим (педагогічні аспекти вибору відповідного інструментарію, імерсивні технології і доповнена реальність).

### ***Аналіз теорії і практики з розв'язання проблеми***

Бібліометричний аналіз інклюзивного розвитку проводився за допомогою інструменту VOSviewer. Загалом, опрацьовано понад 25 427 статей за ключовим словом “інклюзивний розвиток” у базі даних Scopus протягом 1950-2023 років. Рис. 1 демонструє узесростаючий інтерес до проблематики інклюзивного розвитку, а рис. 2 вказує на міждисциплінарний характер цієї проблеми.

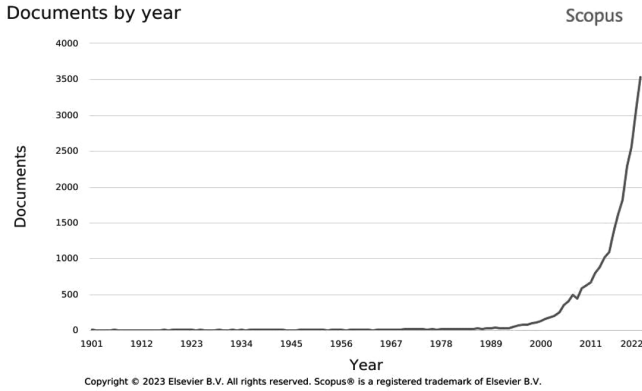


Рис. 1. Щорічна кількість публікацій з ключовим словом “інклюзивний розвиток”

Джерело: [4]

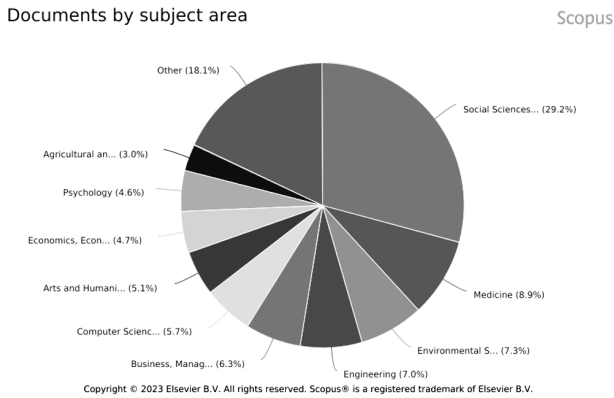


Рис. 2. Зв'язок між обраними статтями в різних галузях

Джерело: [4]

### Мета і завдання мікропроєкту

Метою є спроба описати траєкторію удосконалення освітніх онлайн-курсів в рамках реалізації проєкту 2023-2025 AFID — Academic Freedom and Inclusion through Digitalization (ERASMUS-EDU-2022-CBHE-LS-101081850), що фінансується Європейським Союзом. Завданням проєкту AFID є створення універсального дизайну для навчання та

викладання (Multi-Institutional Inclusive Virtual Campus — МІІVC), що базується на сучасних технологіях інклюзивної освіти в контексті доступності та зручності, зорієнтованого на студентів з різними типами труднощів у навчанні [5].

### *Етапи реалізації мікропроєкту*

Інклюзія (англ. inclusion — включення; франц. inclusif — той, хто включає в себе; лат. include — заключаю, включаю) згідно енциклопедичного визначення виступає процесом активного включення в суспільні стосунки (навчання, робота, дозволя) “всіх громадян, незалежно від їхніх фізичних, інтелектуальних, культурних, мовних, національних та інших особливостей” [6]. В іншому випадку окремі групи людей (наприклад, особи з фізичними або розумовими вадами, члени груп різних меншин, літні люди) можуть бути виключеними із соціального життя чи навіть маргіналізованими (наприклад, випадки утворення гетто нелегальних мігрантів з Африки та Азії у передмістях Парижу, Риму та Афін).

Згідно визначення ЮНЕСКО [7], інклюзивна освіта повинна відповідати на різноманітні запити, фокусуючись на подоланні бар’єрів, які перешкоджають якісній освіті, та більшій залученості у навчальний процес і зменшенні відчуття відчуження всіх тих, хто навчаються. Інклюзивна освіта робить доступним здобуття знань і отримання навичок, затребуваних сучасним ринком праці, абсолютно для всіх, включаючи людей, що перебувають у складних обставинах (постійних чи тимчасових) через інвалідність, стать, бідність, вік, культурні, етнічні чи мовні особливості, міграцію, безпритульність, військові чи політичні конфлікти, релігійну, сексуальну чи іншу приналежність.

Загалом, інклюзивний — це такий, що включає всіх або все. Інклюзія виступає однією з форм соціальної взаємодії індивідів (табл. 1), яка набула особливого значення в середині ХХ століття у зв’язку з прийняттям ООН Загальної декларації про права людини [8; 9].

Інклюзія у сфері освіти спрямована на пристосування закладів освіти до потреб усіх здобувачів освіти (нові цінності, політики, пошук нових підходів до навчання) і включає кілька важливих аспектів [10]: розгляд її як безперервного процесу врахування питання різноманітності; вияв та

усунення бар'єрів для навчання, наприклад, молоді, дорослих та літніх, осіб з інвалідністю тощо; створення умов для присутності, участі та досягнень усіх студентів / учнів; підвищена увага до т.зв. "груп ризику" серед студентів / учнів, для яких існує вірогідність виключення чи низької їх успішності.

Таблиця 1.

## Місце інклюзії серед форм соціальної взаємодії індивідів

Форми взаємодії	Зміст категорії загалом	Зміст категорії в освіті	Приклади
1. Виключення, ексклюзія	Виключення певних індивідів або груп із суспільних процесів, відмова у наданні їм загальнодоступних благ, гарантованих іншим. Відбувається через бідність, расизм, мовний бар'єр, недостатню впевненість тощо	Позбавлення доступу до освіти або відмова в такому доступі для студентів / учнів за певною ознакою у будь-який спосіб (прямо чи опосередковано)	Відмова в обслуговуванні безхатьків, людей з інвалідністю, обмежений доступ дітей ромів до здобуття шкільної освіти з різних причин
2. Сегрегація	Політика і практика відділення, обмеження або заборони спільного проживання, навчання, професійної діяльності тих суспільних груп, що відрізняються за расовими, гендерними, соціальними, релігійними чи іншими ознаками	Отримання освіти студентами / учнями із певними особливостями у відокремлених установах (закладах), пристосованих до різних або до певного виду особливостей, в ізоляції від інших	Політика апартеїду, відокремлене проживання мігрантів, існування спеціальних шкіл та коледжів для здобувачів освіти з інвалідністю
3. Інтеграція	Процес об'єднання будь-яких елементів або частин в єдине ціле; процес взаємозближення та утворення взаємозв'язків на основі адаптації особи до вимог системи	Процес влаштування студентів / учнів із певною ознакою до існуючих закладів освіти з розумінням того, що вони зможуть пристосуватися до стандартизованих вимог таких закладів	Адаптація емігрантів до нового культурного та мовного середовища, адаптація дітей з інвалідністю до стандартів звичайної школи
4. Включення, інклюзія	Посилення участі всіх громадян в соціально-економічному житті суспільства незалежно від расових, гендерних, соціальних, релігійних чи інших ознак через адаптацію системи до потреб особи	Створення рівних можливостей для всіх студентів / учнів, в т.ч. осіб з особливими освітніми потребами, забезпечення їх успіху в освітньому процесі та подальшому житті	Безбар'єрне користування фізичним та соціальним простором усіх бажачих, інклюзивна практика найму та освіти, студент з дислексією може ознайомитись зі змістом книги слухаючи аудіокнигу, а не читаючи її

Джерело: [9]

Мета інклюзії в освіті полягає у подоланні соціальної ізольованості (на противагу поняттю різноманітності).

Існує два розуміння інклюзивної освіти — вузьке та широке (табл. 2).

В проєкті AFID інклюзивність розглядається в широкому сенсі та отожднюється з прагненням залучити й інтегрувати абсолютно всіх студентів в освітній процес, особливо тих, хто постраждав від дискримінації, тимчасово чи постійно перебуває у несприятливих умовах, має обмежені фізичні можливості, особливі освітні потреби тощо.

Таблиця 2

**Інклюзивна освіта**

<b>Вузьке розуміння</b>	<b>Широке розуміння</b>
Включення студентів / учнів з особливими освітніми потребами чи інвалідністю у загальноосвітні навчальні заклади	Позитивне ставлення до багатоманітності студентів / учнів, цінування та врахування відмінностей кожного з них

*Джерело: [9]*

З огляду на усі труднощі, з якими стикаються або потенційно можуть зіткнутися здобувачі освіти, викладачам при розробці інклюзивних курсів потрібно робити їх дизайн таким, що уможливило б їх засвоєння різними студентами з різними потребами. Відповідно до усіх цих труднощів виникає потреба у застосуванні різних видів інклюзії (фізична, мовна, емоційно-психологічна, економічна, територіальна, часова, гендерна) з певним набором інструментів (табл. 3).

При наданні інклюзивних освітніх послуг різним цільовим групам (табл. 4) часто виникають різноманітні бар'єри для інклюзивного навчання:

Фізичні або інфраструктурні, що включають недоступність громадського простору, будівель і споруд, а також інфраструктури для всіх зацікавлених в навчанні груп, зокрема людей з інвалідністю, людей літнього віку, людей з порушенням здоров'я різного типу, батьків з дитячими візочками та інших маломобільних осіб. В AFID проєкті такий бар'єр усуватиметься наданням дистанційних курсів в асинхронному режимі для всіх зацікавлених осіб.

2. Несвідомі упередження, що включають соціальні стереотипи щодо певних груп та індивідів, які формуються поза межами власної свідомості. Всі ці упередження походять від схильності людини організовувати соціальне середовище шляхом категоризації та стигматизації. В AFID проєкті такий бар'єр найчастіше стосуватимуться студентів, що спілкуються

іншою мовою, переїхали із зони бойових дій, мають інвалідність, малозабезпечені тощо. Для подолання цього бар'єру досить часто потрібно провести міні-тренінги в групі студентів з питань толерантності, рівності та громадянських прав і свобод.

Таблиця 3

**Зв'язок видів інклюзії з труднощами у навчанні та інструментами їх мінімізації**

№	Труднощі	Інклюзія	Інструментарій
1.	Слухові	Фізична	Використання субтитрів (підписів), опцій перекладу на різні мови, допоміжних аксесуарів для прослуховування аудіо, зовнішніх динаміків, візуальних матеріалів для полегшення розуміння, різноманітних чатів для фідбеків
2.	Зорові		Використання збільшеного шрифту, контрастів, кольорових схем, програм зчитування вмісту екрану, уникання мигання анімації, опції перекладу на різні мови, надання аудіокоментарів
3.	Письмові		Надання можливості виконання завдань в аудіо / відео форматах, проходження тестів замість написання есе чи розв'язку комплексного завдання
4.	Числові		Уникання числової інформації за можливості, використання сторітелінгу
5.	Інтелектуальні		Використання чітких інструкцій, різноманітних чатів для фідбеків, схем і малюнків, інтуїтивно-зрозумілого дизайну побудови курсів, уникання мигання анімації, розбиття процесу виконання завдань на кілька простих і зрозумілих етапів
6.	Фізичні		Використання простої навігації клавіатурою для отримання інформації та надсилання завдань
7.	Вербальні (мовні)	Мовна	Використання відео-лекцій та можливості виконання завдань в письмовому вигляді (есе, задачі, кейси тощо), можливість перекладу на різні мови
8.	Емоційні (психологічні)	Емоційно-психологічна	Використання міні-відео та цікавого контенту в презентаціях для концентрації уваги, цифрового інструментарію та мотивуючих фідбеків
9.	Економічні	Економічна	Безкоштовний доступ або доступна оплата курсів для зацікавлених, постійний доступ до інформації на платформах з різних типів гаджетів
10.	Територіальні	Територіальна	Асинхронний доступ до освітнього контенту з будь-якого місця, надання завдань в електронному вигляді
11.	Часові	Часова	Асинхронний доступ до освітнього контенту у будь-який час залежно від потреб, надання завдань в електронному вигляді, відео-, аудіозапис лекцій
12.	Гендерні	Гендерна	Рівний доступ чоловікам і жінкам до освітнього контенту, толерантність та повага до різних думок на актуальні проблеми, зрозуміле викладення матеріалу для представників різних статей

3. Відсутність мотивації. Загалом, мотивація студентів до навчання не є обов'язком викладача, адже студенти повинні мати самостійну

мотивацію, особливо ті, хто навчаються в онлайн-середовищі (приклад, Coursera, Prometheus, Educational Era). Однак є речі, які викладач може зробити для підвищення рівня мотивації всіх студентів, в т.ч. з особливими освітніми потребами. Наприклад, нерозуміння змісту та мети матеріалу через відсутність ясності в результатах навчання та способах їх досягнення є одним з мотиваційних бар'єрів. Іншим бар'єром є труднощі з розумінням або інтерпретацією матеріалів, а також готовність сприймати нові знання під впливом соціального, економічного, політичного та культурного середовища. В AFID проекті такий бар'єр стосується студентів, що поєднують роботу і навчання, віддаючи пріоритет першій, зазнали психологічної травми тощо. Для подолання цього бар'єру нерідко від викладача вимагається не лише навчальна, але й психологічна підтримка студента протягом курсу, роз'яснення необхідності його опанування для свого майбутнього тощо.

Таблиця 4

Зв'язок різних цільових груп із видами інклюзії

Цільові групи	Інклюзія						
	Фізична	Мовна	Психологічна	Економічна	Територіальна	Часова	Гендерна
1. Студенти з інвалідністю / тимчасовими або постійними захворюваннями	■	■	■	■	■	■	■
2. Обдаровані студенти	■	■	■	■	■	■	■
3. Біженці / мігранти / ВПО	■	■	■	■	■	■	■
4. Студенти-іноземці	■	■	■	■	■	■	■
5. Представники релігійних / національних меншин	■	■	■	■	■	■	■
6. Безпритульні / сироти	■	■	■	■	■	■	■
7. Студенти із зони бойових дій, інших країн, віддалених районів	■	■	■	■	■	■	■
8. Діти військовослужбовців / ветеранів війни	■	■	■	■	■	■	■
9. Студенти старшого / пенсійного віку	■	■	■	■	■	■	■
10. Малозабезпечені / безробітні	■	■	■	■	■	■	■
11. Працюючі / студенти, що навчаються на кількох програмах одночасно	■	■	■	■	■	■	■
12. Вагітні та студенти в декреті	■	■	■	■	■	■	■
13. Інші види	■	■	■	■	■	■	■



Для підвищення рівня навчальної мотивації студентів, наприклад, з особливими освітніми потребами, можна застосовувати різні прийоми активізації їх уваги [11; 12; 13]:

- створення проблемної ситуації, дотичної до практичної сфери життя студентів;
- використання ефекту несподіванки під час проведення занять (в т.ч. почуття гумору);
- адаптація матеріалу на мову, зрозумілу студентам певного віку (культура спілкування);
- використання контенту, що сприяє задіянню різних видів аналізаторів чи відчуттів;
- ідентифікування потенційних лідерів групи, визначення їх уподобань для подальшої індивідуальної та групової роботи на заняттях;
- проведення занять або їх фрагментів в нестандартному форматі (заняття-змагання, заняття-дебати, заняття за круглим столом, на вулиці тощо);
- використання елементів атрибутики знайомого віртуального світу (гейміфікація);
- залучення студентів до оціночної діяльності тощо.

В контексті дистанційних асинхронних курсів, звичайно, більшість з цих прийомів не працюватимуть, однак можна активізувати увагу студентів онлайн-інструментами, міксуванням теоретичної інформації з реальними кейсами, відео-вставками, якісним поданням презентаційного матеріалу тощо.

4. Розуміння матеріалу, включаючи брак ясності у викладанні, відсутність доступу до матеріалів курсу в оптимальному форматі для всіх студентів, відсутність залученості, нерозуміння правил виставлення оцінок протягом процесу навчання тощо. В AFID проєкті такий бар'єр для всіх груп інклюзії повинен долатися чіткими і доступними інструкціями на початку кожного курсу, постійному доступі до матеріалів у різних форматах їх подання, ефективній комунікації з викладачем протягом усього періоду навчання.

5. Комунікації. Проблеми в розумінні вказівок, мова, ставлення, соціальні та культурні відмінності, зовнішній тиск можуть перешкоджати

здатності лектора донести чіткі повідомлення або здатності студентів ефективно їх отримати. Звичайні емоції (гнів, любов, радість, розчарування, сум) можуть створювати емоційні бар'єри, які негативно впливають на комунікації між викладачем та студентом. Культурні бар'єри можуть перешкоджати якісному спілкуванню, якщо стикаються різні культури. Перцептивні бар'єри (внутрішні) створюють відчуття, що інша особа не зрозуміє або не цікавиться тим, що ви маєте їй донести (наприклад, можливість неправильного тлумачення змісту через статі людини). В AFID проєкті такий бар'єр стосується студентів різного віку чи статі, різних національностей чи регіонів проживання, працюючих студентів, які часто не мають часу на регулярне навчання тощо. Такий бар'єр долається грамотною комунікаційною політикою викладача зі студентами через різноманітні чати, електронну пошту тощо.

Загалом, різноманітні бар'єри у середовищі онлайн-викладання як для студентів, так і для викладачів, стосуються кількох аспектів:

- 1) якість мікрофона, відеокамери, ноутбука тощо;
- 2) проблеми візуального оформлення, коли спікери публікують слайди зі шрифтом, який неможливо прочитати через його розмір, колір, стиль тощо;
- 3) відсутність презентацій з орієнтацією лише на онлайн-контент;
- 4) проблеми з трафіком Інтернету коли включені камера і звук одночасно;
- 5) брак досвіду в спікера щодо використання мови тіла, голосу, одночасної демонстрації слайдів та стеження за чатом з питаннями й багато чого іншого.

Освітні послуги, що надаються в синхронному та асинхронному режимах, повинні відповідати базовим принципам універсального дизайну, який означає, що будь-який предмет, послуга чи середовище мають бути зручними для більшості користувачів, незалежно від їхнього віку, статі, розміру тіла, стану здоров'я чи мобільності [14; 15]. Принципами універсального дизайну є:

- рівноправне використання;
- гнучкість у користуванні;
- простота та зручність;

- врахування різних сенсорних можливостей при сприйнятті інформації;
- толерантність до помилок;
- низький рівень фізичних зусиль;
- наявність потрібного розміру і простору до підходу, під'їзду та інших маніпуляцій.

Організація інклюзивного навчання базується на сукупності методів інклюзивної освіти — впорядкованої діяльності, яка забезпечує ефективне керівництво викладача роботою студентів з особливими освітніми потребами щодо опанування відповідних знань та навичок. Інклюзивна освіта вимагає застосування таких методів навчання, які використовуються у вивченні всіх дисциплін незалежно від їхньої специфіки.

В рамках виконання проекту AFID пропонується використовувати такі методи, що апробовані практикою [16; 17; 18]:

1. Міні відео-лекції, в яких викладач надає студентам значну кількість інформації у послідовному викладі, підпорядкованому єдиній темі. Для інклюзивності подання лекційного матеріалу та втримання інтересу важливо пам'ятати про оптимальний темп лекції та емоційність викладу (як правило, короткі відео до 20 хв). Такі відео з якісним контентом добре працюють для забезпечення фізичної інклюзії, мовної, емоційно-психологічної, територіальної та часової.

2. Вправи (індивідуальні чи групові), що навчають “через дію”. Застосування вправ спрямоване на відпрацювання вмінь та навичок через багаторазове виконання навчальних дій. Надзвичайно важливим є при цьому контроль викладача.

3. Кейс-стаді (метод кейсів) як навчання через конкретні випадки (ситуації, історії), що пов'язані з реально існуючою проблемою. В кейсі проблема нерідко подається у неявному (схованому) вигляді, і вона не має однозначного вирішення, тому кожен студент може проявити свої аналітичні, пошукові, комунікативні здібності для обґрунтування відповіді. Метод кейсів добре працює для забезпечення економічної, емоційної, територіальної, гендерної та часової інклюзії, усуваючи фінансово-економічні, емоційні, територіальні, гендерні та часові труднощі в навчанні.

4. Кросворди й інтерактивні криптограми для знайомства з новою термінологією дисципліни. В якості творчого домашнього завдання можна

запропонувати студентам самостійно скласти криптограму за допомогою онлайн-інструментів. Такі завдання добре працюють для забезпечення фізичної інклюзії, гендерної, мовної, емоційної, територіальної та часової, усуваючи зорові, письмові, фізичні, гендерні, емоційні, територіальні та часові труднощі в навчанні студентів.

5. Метод “мозкового штурму”, в якому через навчальну дискусію студенти обмінюються поглядами з конкретної проблематики. Перевага методу — стимулювання пізнавального інтересу через наведення доказів, вміння чітко викладати думки, групову роботу в різних форматах. Такий метод добре працює для забезпечення емоційної, територіальної, гендерної та економічної інклюзії, усуваючи емоційні, територіальні, гендерні та фінансово-економічні труднощі в навчанні.

6. Робота з підручниками, статтями, коли в асинхронному режимі студент ознайомлюється з матеріалом, запропонованим викладачем, та надає відповіді на поставлені проблемні питання. Інклюзивність такого методу забезпечується як доступністю навчального матеріалу через Інтернет, так і викладенням власних міркувань в письмовій формі. Як варіант роботи з текстом є метод “мудрі сови”, коли студентам пропонується самостійно опрацювати зміст тексту лекції, а потім вони отримують он-лайн тест з конкретними запитаннями та завданнями. При використанні цього методу студенти з особливими освітніми потребами можуть працювати з планшетом, який дозволяє зробити роботу більш інтерактивною. Такий метод добре працює для забезпечення фізичної, мовної, емоційної, територіальної, часової, гендерної та економічної інклюзії, усуваючи фізичні, емоційні, мовні, економічні, територіальні, гендерні та часові труднощі в навчанні студентів.

7. Метод навчальної (ділової) гри, що ґрунтується на прихильності людей до різного роду ігор. Сутність ігрового методу — моделювання реальних ситуацій, в яких дії учасників імітують реальні дії. Такий метод добре підійде для забезпечення емоційної, гендерної та територіальної інклюзії, усуваючи емоційні, гендерні й територіальні труднощі в навчанні.

8. Наставництво (менторство) як інструмент забезпечення професійного розвитку здобувачів. Інститут менторства знайшов широке розповсюдження у закордонних університетах і має важливе значення для

інклюзії через стимулювання мотивації до навчання, взаємної підтримки, досягнення відповідних результатів студентами, спрямування їх в певних напрямках для досягнення мети, проведення тренінгів. Такий метод добре підійде для забезпечення економічної, гендерної та емоційної інклюзії, усуваючи економічні, емоційні та гендерні труднощі в навчанні студентів.

9. Метод “так-ні” для оцінки коректності певного висловлювання. Метою методу є долучення та включення до навчання усіх студентів, навіть самих пасивних. Імплементувати цей метод можна використовуючи, наприклад, програми Kahoot чи Mentimeter. Такий метод добре підійде для забезпечення фізичної, гендерної та емоційної інклюзії, усуваючи інтелектуальні, письмові, числові, фізичні, гендерні та емоційні труднощі в навчанні.

10. Кластери, порівняльні діаграми, пазли для пошуку ключових слів, знаходження спільних і відмінних рис тощо. При використанні цього методу корисною є інтерактивна платформа LearningApps. Такий метод добре підходить у забезпеченні фізичної, мовної, емоційної, територіальної, часової інклюзії, усуваючи фізичні, емоційні, мовні, територіальні та часові труднощі в навчанні студентів.

11. Інтерактивне заняття через тестування в режимі онлайн, роботу з електронними підручниками, навчальними програмами, навчальними сайтами. Таке заняття добре працює для забезпечення фізичної, емоційної, територіальної та часової інклюзії, усуваючи фізичні, емоційні, територіальні та часові труднощі в навчанні.

12. BarCamp (анти-конференція) — сутність методу полягає у залучення учасників освітнього процесу в організацію конференції і представлення власних ідей, презентацій, пропозицій з окресленої наперед проблематики. В асинхронному режимі це може відбуватися через запис такого BarCamp team-лідером, коли в колі студентів відбувається обмін думками на задану проблематику (райдшерінг), пошук найцікавіших ідей та їх обговорення з формулюванням висновків. Така анти-конференція можлива в колі мотивованих студентів та забезпечує фізичну, емоційну, економічну, територіальну, гендерну інклюзії, усуваючи фізичні, емоційні, фінансово-економічні, гендерні та територіальні труднощі в навчанні студентів.

13. Сторітелінг (розповідь історій) є “мистецтвом захоплюючої розповіді та передачі за її допомогою необхідної інформації з метою впливу на емоційну, мотиваційну, когнітивну сфери студента. Навчальний матеріал, поданий у вигляді цікавої захоплюючої історії, сприяє розвитку особистісних якостей, демонструє унікальність уяви кожного студента, дозволяє проявити активність та творчість” [19; 20]. Такий метод добре підходить для забезпечення фізичної, емоційної, територіальної, економічної, гендерної та часової інклюзії, усуваючи фізичні, емоційні, територіальні, економічні, гендерні та часові труднощі в навчанні.

14. Метод гейміфікації, який сьогодні знайшов широке застосування на всіх рівнях освіти. Інструментами гейміфікації є Minecraft, Khan Academy, SoloLearn, Marriott тощо. При цьому можуть бути застосовані два типи гейміфікації: 1) гейміфікація в реальному середовищі із застосуванням різноманітних підходів (рольові ігри, мозковий штурм тощо); 2) гейміфікація у віртуальному середовищі із застосуванням різного роду оболонок, в які вбудовується освітній процес. Цей тип гейміфікації набуває широкого розповсюдження за рахунок створення різних ігор із заздалегідь визначеним сценарієм. В той же час, цікавим підходом до гейміфікації є вбудова підходів із реального середовища в середовище віртуальне та робота зі студентами не в межах чітко визначеного сценарію, а творчо. Такий метод добре працює для забезпечення емоційної, мовної, територіальної та часової інклюзії, усуваючи емоційні, мовні, територіальні та часові труднощі в навчанні.

Зважаючи на різні цільові групи інклюзії (табл. 4), варто врахувати, що для кожної з них доцільно не лише адаптувати оцінювання результатів навчання, але й обрати найбільш оптимальну їх кількість. Наприклад, для студентів з інтелектуальними труднощами в навчанні, слуховими чи зоровими вадами, студентів старшого віку варто проводити переважно попередній та поточний контроль в розрізі тем, в якому крок за кроком викладач визначатиме їх прогрес в опануванні курсу. Загальна оцінка за курс може бути отримана як результат середньозважених результатів в розрізі окремих тем чи як накопичувальна, залежно від використовуваної в курсі шкали оцінювання. Навряд чи доцільно для студентів з різним ступенем інвалідності, хворобами та емоційними розладами проводити

комплексний зріз знань чи екзаменувати їх по всіх питаннях курсу в кінці навчання, наражаючи їх на непотрібні стреси. Аналогічний контроль може бути застосований і до студентів, що проживають біля зони бойових дій, працюючих студентів або тих, що втратили рідних.

Приклад навчального курсу, який пропонується в рамках виконання проекту AFID, і який зорієнтований на різні види інклюзії, наведений в табл. 5.

Таблиця 5

## Інклюзивний курс “Теорія галузевих ринків”

Назва курсу:	<b>ТЕОРІЯ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ</b>
Університет-провайдер:	ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Курс доступний з:	січня 2025 року
Зарахування на курс:	двічі на рік (січень, серпень)
Автори / розробники:	Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО доктор економічних наук, професор
Обсяг курсу:	6 кредитів ЄКТС
Для кого рекомендовано курс:	для усіх, хто цікавиться природою та особливостями функціонування ринків і стратегіями конкурентної поведінки їх учасників
Пререквізити курсу:	знання економічної термінології, основних економічних законів
Опис:	Теорія галузевих ринків вивчає: <ul style="list-style-type: none"> <li>• способи формування, межі, механізми та особливості функціонування галузевих ринків;</li> <li>• стратегії конкурентної поведінки фірм в умовах недосконалої конкуренції;</li> <li>• цілі, форми та наслідки втручання держави в діяльність ринків.</li> </ul> Курс є основою для розробки маркетингових та управлінських стратегій окремих фірм і галузевої економічної політики держави; дає економічне обґрунтування правочинів суб'єктів ринку в координатах конкурентного права.
Результати навчання:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здатність пояснювати економічні та соціальні процеси і явища на основі теоретичних моделей;</li> <li>• здатність аналізувати поведінку ринкових суб'єктів та визначати особливості функціонування ринків;</li> <li>• здатність обґрунтовувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей економічних систем;</li> <li>• здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;</li> <li>• навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.</li> </ul>

Елементи інклюзії:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Асинхронний формат (доступ до курсу 24/7)</li> <li>• Двомовний контент (українська та англійська мова)</li> <li>• Субтитри</li> <li>• Управління швидкістю відтворення відео</li> <li>• Придушення шуму</li> <li>• Простий дизайн</li> <li>• Висока контрастність</li> <li>• Екранна лупа, збільшення розміру шрифтів</li> <li>• Інтерактивні транскрипції</li> <li>• Відео з жестовою мовою</li> <li>• Вибір способу представлення виконаних завдань (текст, аудіо, відео)</li> </ul>
Назва для дод. файлу	Силабус
Посилання на промо-відео курсу на youtube	

### ***Висновки та рекомендації***

Дистанційна освіта в сучасному цифровому світі стає незамінним атрибутом прогресу, зважаючи на неможливість в багатьох випадках забезпечити спілкування викладача і студента він-на-віч (брак персоналу, епідемії, війни, нестача коштів тощо). Онлайн сервіси сьогодні сприяють безперервному навчанню та участі усіх бажаючих в освітньому процесі, незважаючи на різні труднощі в навчанні та бар'єри. Різноманітні цифрові інструменти дозволяють навчатися цікаво, інклюзивно та зручно практично всім категоріям студентів.

Низький рівень освіти має найбільш негативний вплив на майбутнє молодого покоління, тому проєкт AFID і має на меті сприяти інклюзивній освіті, рівності, справедливості, недискримінації та просуванню громадянських цінностей; покращенню викладання та оцінювання; забезпеченню якості освіти, управління, цифрових та підприємницьких здібностей в студентів та викладачів різних університетів. Для досягнення цих цілей проєкт AFID забезпечить інклюзивне цифрове середовище, доступне для різних типів користувачів. Онлайн курси, які відповідають потребам інклюзивності, будуть доступні за гнучким графіком (асинхронний формат), будуть двомовними, субтитрованими, оснащеними засобами обміну миттєвими повідомленнями (якісний зворотній зв'язок), будуть наближеними до потреб студентів з особливими освітніми потребами, дозволятимуть користувачам обрати найбільш зручний для кожного спосіб та темп навчання. Пропонований комплект тренінгових



матеріалів дозволяє опанувати базові методики створення інклюзивних курсів для різних типів слухачів у режимі як синхронного, так і асинхронного навчання з акцентом на останній.

### *Література*

1. Rūdolfa A., Daniela L. Learning platforms in the context of the digitization of education: A strong methodological innovation. The experience of Latvia // *Makers at school, educational robotics and innovative learning environments: Research and experiences from FabLearn Italy 2019*. Springer, 2021. P. 213–221. DOI: 10.1007/978-3-030-77040-2\_28
2. Daniela L. The concept of smart pedagogy for learning in the digital world. Epistemological approaches to digital learning in educational contexts // *Epistemological Approaches to Digital Learning in Educational Contexts*. Taylor & Francis, 2020. P. 1–16. DOI: 10.4324/9780429319501-1
3. Daniela L. Smart pedagogy as a driving wheel for technology-enhanced learning // *Technology, Knowledge and Learning*. 2021. Volume 26. P. 711–718. DOI: 10.1007/s10758-021-09536-z
4. Dluhopolskyi O., Zhukovska A. Inclusive development as an instrument to overcome economic inequality and discrimination // *Economics*. 2023. Volume 11, No 1. P. 11–27. DOI: 10.2478/eoik-2023-0016
5. Длугопольський О., Кладченко М. Комплект тренінгових матеріалів з впровадження інклюзивності в онлайн курси (проект AFID). 2024. 50 с. URL: <https://afid.knute.edu.ua/>
6. Дефектологічний словник: Навчальний посібник. Київ, 2011. 528 с.
7. United Nations Organisation for Education Science and Culture (UNESCO). *Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All*, 2005.
8. Інклюзивне навчання. URL: [http://osvita-koz.at.ua/index/inkluzivne\\_navchannja/0-56](http://osvita-koz.at.ua/index/inkluzivne_navchannja/0-56)
9. Соціальна інклюзія та інклюзивна освіта у вищій школі: Навчальний посібник / За ред. Флагерті М., Школяр М. Львів, 2022. 246 с.
10. Інклюзія в освіті. URL: [http://podolivka.edu.kh.ua/korekcija\\_osvita/inkluzivna\\_forma\\_navchannya](http://podolivka.edu.kh.ua/korekcija_osvita/inkluzivna_forma_navchannya)
11. Артюхов А. Є., Волк Ю. Ю. (На)зустріч мотивації: від інфоциганства до менторства.
12. Артюхов А. Є., Волк Ю. Ю. Магічний кристал 651.

13. Артюхов А. Є., Волк Ю. Ю. Освітній крафтинг у віртуальному середовищі: кейс Minecraft.
14. Weber H., Elsner A., Wolf D., Roh M., Turner-Cmuchal M. Inclusive Digital Education. Odense, Denmark: European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2022. 163 p.
15. Індекс інклюзії: загальноосвітній навчальний заклад: навчально-методичний посібник / Під заг. ред. В.І. Шинкаренко. Київ, 2013. 96 с.
16. Artyukhov A., Volk I., Dluhopolskyi O., Mieszajkina E., Myśliwiecka A. Immersive University Model: A Tool to Increase Higher Education Competitiveness // Sustainability. 2023. Volume 15. DOI: 10.3390/su15107771
17. Artyukhov A., Volk I., Surowiec A., Skrzypek-Ahmed S., Bliumska-Danko K., Dluhopolskyi O., Shablustyi V. Quality of Education and Science in the Context of Sustainable Development Goals — From Millennium Goals to Agenda 2030: Factors of Innovation Activity and Socio-Economic Impact // Sustainability. 2022. Volume 14. DOI: 10.3390/su141811468
18. Гнатюк І. Методи інклюзивного навчання // Конференція “психологічний супровід учасників освітнього процесу в умовах інклюзивної освіти”. 2018, 27 лист. URL: <https://dpsz2018.blogspot.com/2018/11/blog-post94.html>
19. Сторітеллінг як метод навчання // КМДШ. URL: <https://www.creativeschool.com.ua/blog/storitelling-yak-metod-navchannya>
20. Сторітеллінг: правила, техніки, корисні матеріали та поради. // Освітній хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/news/storiteling-pravila-tehniki-korisni-materiali-ta-poradi>

*Загірняк Д. М., Беспарточна О. І.*

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МОНІТОРИНГУ  
ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ

*Анотація*

*Система внутрішнього моніторингу якості освітніх програм будь-якого закладу не може бути статичною. В умовах динамічних змін, постійного удосконалення і розвитку національних вимог заклади освіти повинні перманентно адаптувати власне організаційне забезпечення відповідно до сучасних потреб. Індукційне накопичення досвіду адміністративних підрозділів дозволяє крок за кроком просуватися далі і ставити нові завдання з метою підвищення якості надання послуг. У роботі сформовано топ п'ять напрямів вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості на основі сучасних змін національних вимог і прагнення до покращення якості.*

*Ключові слова: система внутрішнього забезпечення якості, моніторинг, заклад вищої освіти, освітня програма, організаційне забезпечення.*

*Abstract*

*The system of internal monitoring of the quality of educational programs of any institution cannot be static. In the conditions of dynamic changes, constant improvement and development of national requirements, educational institutions must permanently adapt their own organizational support in accordance with modern needs. The inductive accumulation of experience of administrative units allows you to move forward step by step and set new tasks in order to improve the quality of service provision. In the work, the top five areas of improvement of the internal quality assurance system were formed based on modern changes in national requirements and the desire to improve quality.*

*Key words: systems of internal quality assurance, monitoring, institution of higher education, educational program, organisational support.*

**Проблематика мікропроєкту**

Створення внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності закладів освіти запропоновано в Стандартах і рекомендаціях щодо

забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти і передбачено Законом України “Про вищу освіту” [4; 14]. Кожен ЗВО в межах своєї автономії розробляє та імплементує певну конфігурацію системи відповідно до існуючих потреб. В якості вхідних передумов для створення оптимальної внутрішньої системи забезпечення якості, крім вищезазначених документів, ЗВО спираються на Закон України “Про освіту”, Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності закладів освіти (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 20 червня 2021 року № 1187), Національні стандарти України “Система управління якістю” ДСТУ ISO 9001:2015, Статут Університету, Положення про організацію освітнього процесу, Правила внутрішнього розпорядку, Колективний договір. З одного боку, всі заклади мають теоретично однакові проблеми, з іншого — кожен заклад є унікальним і має певну специфіку [2]. Саме тому в сучасному освітньому середовищі, яке неперервно зазнає динамічних змін, система внутрішнього моніторингу якості освітніх програм стає ключовим інструментом для забезпечення ефективності та відповідності вимогам. Невід’ємною частиною цього процесу є постійне удосконалення та адаптація організаційного забезпечення закладів освіти [15]. Один із методів, що забезпечує постійний прогрес — це індукційне накопичення досвіду адміністративних підрозділів. За допомогою цього підходу заклади освіти можуть крок за кроком рухатися вперед і ставити перед собою нові завдання для підвищення якості надання освітніх послуг [18].

#### ***Мета і завдання мікропроєкту, використані методи***

Мікропроєкт, що реалізовувався в Кременчуцькому національному університеті імені Михайла Остроградського (КрНУ), був спрямований на удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості на основі конвергенції українського і польського досвіду [23].

Однією з ключових труднощів під час реалізації мікропроєкту стали певні розбіжності між українською та польською освітніми системами. Наявна різниця в підходах до побудови системи забезпечення якості, програмах, методиках навчання могла стати перешкодою для ефективного обміну досвідом та впровадження інновацій. Український освітній сектор постійно змінюється під впливом технологічних, економічних та

соціокультурних тенденцій [5]. Під час створення мікропроєкту було поставлено завдання врахувати ці виклики та визначити напрями удосконалення системи внутрішнього забезпечення якості, які дозволять КрНУ ефективно функціонувати на ринку освітніх послуг.

Зв'язок між різними освітніми системами часто ускладнений мовною та культурною різноманітністю. Тому, потрібно розробляти механізми для подолання цих бар'єрів та забезпечення ефективної комунікації між учасниками проєкту [19]. Крім того, існують фінансові обмеження щодо витрат на організаційне забезпечення системи внутрішнього моніторингу якості освітніх програм. Потрібно розробляти ефективні фінансові стратегії та шукати можливості для партнерської підтримки [6].

Ефективне впровадження мікропроєкту вимагало підтримки від усіх зацікавлених сторін — від адміністративних підрозділів, інститутів/факультетів, кафедр, студентства до громадськості та бізнес-сектору. Забезпечення їх участі та зацікавленості стало важливим аспектом успішності реалізації проєкту [9].

### ***Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

В освітньому просторі України та Європи відбуваються значущі зміни відповідно до сучасних тенденцій. В якості ключових аспектів доцільно виділити збільшення вимог до якості освітніх послуг, необхідність постійного удосконалення освітніх програм та їх відповідність сучасним вимогам ринку праці. Українські заклади освіти активно взаємодіють з європейськими партнерами для вивчення і адаптації кращих практик та забезпечення відповідного рівня освіти [1]. Теорія та практика забезпечення зв'язку з сучасними трендами в освітньому просторі включає в себе ретельний аналіз систем забезпечення якості європейських закладів освіти, потреб ринку праці, інноваційних підходів навчання та впровадження сучасних технологій. Застосування таких підходів дозволяє ефективно реагувати на виклики, що виникають в українській вищій освіті [16].

Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти є актуальним та необхідним завданням в умовах постійних змін в освітньому середовищі. Передумови мікропроєкту включають ряд чинників,

які визначають нові вимоги до системи внутрішнього моніторингу та забезпечення якості, що зображено на рис.1.

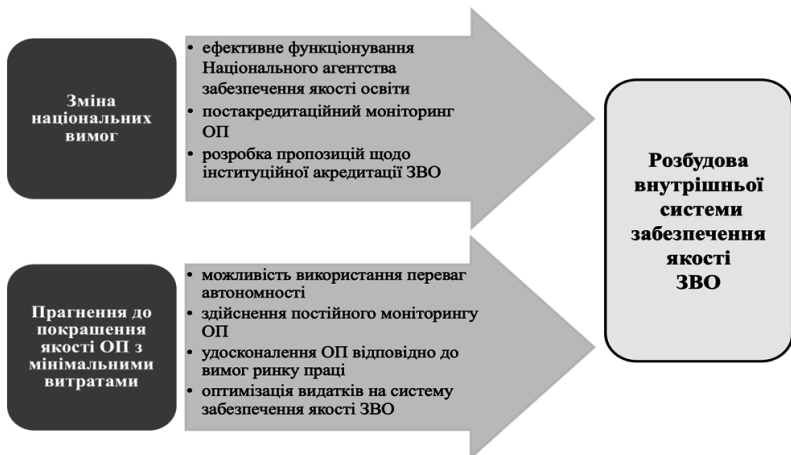


Рис. 1. Передумови розбудови внутрішньої системи забезпечення якості

Так, згідно рис.1, можна виокремити наступні чинники, що визначають сучасні вимоги до удосконалення системи внутрішнього моніторингу та забезпечення якості:

1) зміна національних вимог, а саме ефективне функціонування Національного агентства забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО): зростання ролі НАЗЯВО у визначенні стандартів та процесів оцінки якості вищої освіти визначає нові вимоги для внутрішніх систем забезпечення якості в ЗВО;

2) постакредитаційний моніторинг освітніх програм (ОП): оцінка ефективності освітніх програм після їх акредитації визначає потребу в системі внутрішнього моніторингу, спрямовану на постійне покращення та відповідність новим вимогам;

3) розробка пропозицій щодо інституційної акредитації ЗВО: зміна підходів до акредитації визначає необхідність активної участі ЗВО у розробці пропозицій та вдосконаленні своїх внутрішніх процесів;

4) можливість використання переваг автономності: забезпечення автономії ЗВО дозволяє більш ефективно реагувати на зміни вимог та викликів, забезпечуючи гнучкість внутрішніх процесів;

5) постійний моніторинг ОП: система забезпечення якості повинна забезпечити постійний моніторинг та оцінку освітніх програм для швидкого виявлення та усунення недоліків;

6) удосконалення ОП відповідно до вимог ринку праці: важливим аспектом є взаємодія з ринком праці та адаптація освітніх програм до його потреб для підвищення вакансійної активності випускників;

7) оптимізація витратків на систему забезпечення якості: ефективне управління витратами та раціональне використання ресурсів є важливою передумовою для підтримки сталого розвитку університету в цілому і системи забезпечення якості зокрема [8].

Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості ЗВО повинна враховувати ці передумови, спрямовуючи зусилля на вирішення викликів, пов'язаних із змінами національних вимог та прагненням до покращення якості освіти при оптимізації витрат [3].

### *Аналіз теорії і практики з розв'язання цієї проблеми*

Варто акцентувати увагу на основних принципах внутрішньої системи забезпечення якості, що було обрано базовими в межах реалізації мікропроєкту і зображено на рис. 2.



*Рис. 2. Основні принципи внутрішньої системи забезпечення якості*

Відповідно до рис. 2, до базових принципів внутрішньої системи забезпечення якості в ЗВО варто віднести автономію, котра є одним із фундаментальних принципів внутрішньої системи забезпечення якості в закладах вищої освіти. Цей принцип передбачає надання закладам вищої освіти значного ступеня незалежності у прийнятті стратегічних та академічних рішень. Автономія дозволяє університетам гнучко реагувати на

зміни в суспільстві та наукові вимоги, сприяє розвитку креативності та інноваційності [20]. Автономія включає в себе рішення щодо навчальних програм, підбору викладацького складу, внутрішнього управління та фінансової стратегії. Забезпечення якості в умовах автономії вимагає від університетів впровадження ефективних систем внутрішнього моніторингу, щоб гарантувати відповідність стандартам та досягати високого рівня освітньої якості [12].

Принцип академічної мобільності акцентує увагу на можливості студентів та викладачів розширювати свої знання та дослідницькі можливості шляхом участі у міжнародних обмінах, проектах та стажуваннях. Цей принцип сприяє створенню відкритого та глобального освітнього середовища, де освітні заклади взаємодіють та діляться кращими практиками. Академічна мобільність стимулює розвиток міжкультурного розуміння, сприяє обміну ідеями та інноваціями. Забезпечення якості в цьому контексті передбачає встановлення ефективних систем визначення та визнання кредитів, а також забезпечення доступу до необхідних ресурсів для академічної мобільності [22].

Академічна доброчесність є невід'ємною частиною внутрішньої системи забезпечення якості. Цей принцип підкреслює необхідність високих стандартів етики та чесності в науковому дослідженні, навчанні та адміністративній діяльності. Забезпечення якості у цьому випадку включає в себе встановлення ефективних механізмів виявлення та реагування на академічну нечесність, а також розвиток культури відповідальності серед учасників освітнього процесу [21]. Принцип академічної свободи гарантує свободу викладачів та студентів в обранні тем та методів навчання, проведенні досліджень та вираженні власних думок. Це стимулює творчий підхід до навчання та досліджень, сприяє формуванню критичного мислення та розвитку інтелектуального потенціалу. Забезпечення якості в умовах академічної свободи вимагає встановлення балансу між свободою та відповідальністю, а також розвиток механізмів забезпечення об'єктивності та високих стандартів якості [13].

Ці чотири базові принципи внутрішньої системи забезпечення якості визначають важливі аспекти створення ефективного, сучасного та високоякісного освітнього середовища у закладах вищої освіти.



### ***Етапи реалізації мікропроєкту***

Ефективна система забезпечення якості в освітньому закладі є критично важливою для забезпечення відповідного стандарту навчання та досягнення найкращих результатів. В межах реалізації мікропроєкту було виділено певні етапи оптимізації системи забезпечення якості, які зображено на рис. 3.



*Рис. 3. Умови створення ефективної системи забезпечення якості*

Відповідно до рис. 3, на початковому етапі цього процесу декілька ключових умов визначають успішний розвиток системи та формування позитивного ставлення до забезпечення якості серед усіх учасників освітнього процесу. На початковому етапі важливо розпочати формування навичок самоконтролю серед учасників освітнього процесу, включаючи викладачів, студентів та адміністративний персонал. Це може містити:

1) самооцінку: залучення учасників до процесу оцінки власної діяльності, визначення сильних і слабких сторін, ініціювання особистого розвитку;

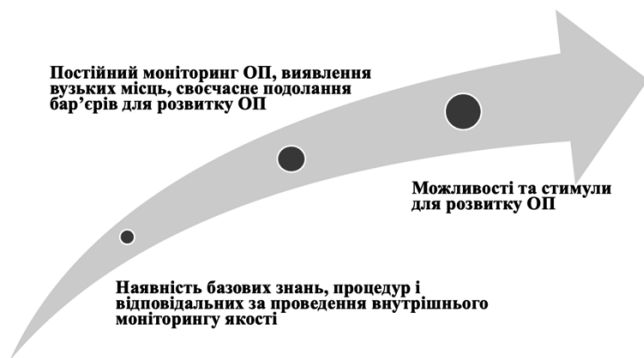
2) цільове планування: сприяння формуванню конкретних цілей та планів для досягнення вищих стандартів якості;

3) система обговорення та ретроспекції: регулярне обговорення результатів та вивчення досвіду для постійного вдосконалення [7].

Ці навички створюють основу для внутрішнього контролю якості та підготовки до подальших етапів розвитку системи забезпечення якості освітніх програм (Рис. 4).

На етапі збільшення мотивації працівників на рівні інституту чи факультету важливо включати: навчання та підтримку, адже забезпечення навчання та підтримки для працівників з питань забезпечення якості дозволяє подолати опір змінам що відбуваються і популяризувати наявні

кращі практики; стимулювання та визначення цілей; залучення працівників до прийняття рішень щодо поліпшення системи забезпечення якості та її розвитку [17].



*Рис. 4. Базові елементи системи забезпечення якості необхідні для підтримки розвитку освітніх програм*

Вже на фінальному етапі слід зважати на створення зручних умов для розвитку системи забезпечення якості, адже після формування навичок та збільшення мотивації, наступним кроком є створення оптимальних умов для розвитку системи забезпечення якості, таких як: структування процесів і визначення яasnих та ефективних процесів забезпечення якості, включаючи механізми оцінки та вдосконалення; визначення ролей та відповідальності, оскільки це є ключовим для забезпечення чіткості та ефективності; інтеграція засобів та технологій сприяє збору та аналізу даних; створення системи звітності та відкритості для взаємодії з усіма учасниками та забезпечення прозорості. Загальний успіх системи забезпечення якості залежить від того наскільки ефективно вдається врахувати та реалізувати ці умови, які служать підґрунтям для подальшого розвитку та вдосконалення [10]. Напрями оптимізації системи забезпечення якості представлено на рис.5.

Національний рівень оптимізації системи забезпечення якості в освіті включає в себе кілька стратегічних напрямків [14]. По-перше, важливо визначити чіткі та вимірювані критерії ефективності внутрішніх систем забезпечення якості в закладах вищої освіти. Це може бути досягнуто

через розробку стандартів, які визначатимуть якість та ефективність цих систем, забезпечуючи їхню відповідність як міжнародним стандартам, так і національним вимогам [4].

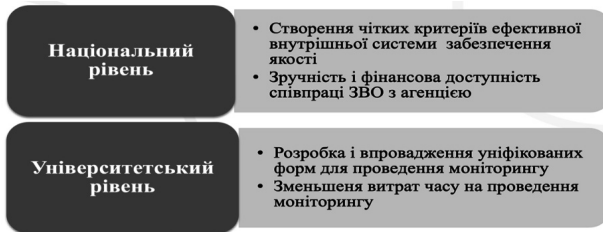


Рис. 5. Напрями оптимізації системи забезпечення якості

Другим ключовим аспектом національного рівня є створення зручних та фінансово доступних умов для співпраці закладів вищої освіти (ЗВО) з Національним агентством забезпечення якості вищої освіти. Це включає в себе забезпечення фінансової підтримки для ЗВО через гранти, субсидії та інші механізми, щоб зробити співпрацю доступною та ефективною. Додатково, необхідно спростити процедури залучення до співпраці, зробивши прозорі та прості механізми, які зменшать адміністративні витрати для ЗВО [11].

На університетському рівні оптимізація системи забезпечення якості включає ряд конкретних заходів. Насамперед, розробка та впровадження уніфікованих форм для проведення моніторингу, що є однією з ключових стратегій. Це передбачає стандартизацію процесів моніторингу якості внутрішніх систем, що спростить процедури та зменшить витрати часу на їх проведення. Такий підхід дозволяє університету ефективніше впроваджувати та оцінювати якість, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня освітніх послуг і викоріненню можливих проблем у системі забезпечення якості [8].

Методологія оптимізації внутрішньої системи забезпечення якості ґрунтується на належному нормативному, інформаційному та технічному забезпеченні, до якого входять: зовнішні стейкхолдери, студенти і викладачі, ринок праці, підтримка політики ЗВО, прозорість і простота (рис. 6).

В рамках реалізації проєкта, в КрНУ було визначено ТОП 5 напрямів вдосконалення моніторингу та забезпечення якості освітніх програм,

що призвело до покращення інформаційної підтримки, рівня реалізації освітніх програм та якості освітніх послуг. Все вищезазначене підтверджено результатами проходження акредитаційних експертиз.



Рис. 6. Методологія оптимізації внутрішньої системи забезпечення якості.

З десяти магістерських програм поданих на акредитацію до Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти в осінньому семестрі 2023/24 навчального року всі десять отримали сертифікати акредитації, крім того дві програми отримали статус взірцевих, а шість мають ознаки взірцевості за різними критеріями.

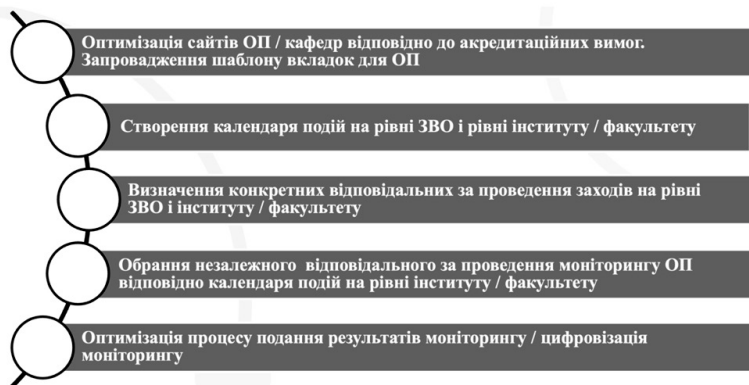


Рис. 7. Топ 5 чинників вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості

### **Висновки та рекомендації**

В результаті реалізації мікропроєкту, спрямованого на оптимізацію організаційного забезпечення системи внутрішнього моніторингу якості

освітніх програм були здобуті важливі висновки. По-перше, стало очевидним, що регламентація процесів забезпечення якості є важливим елементом у формуванні високоякісної освіти. Інтеграція сучасних методів та технологій подання інформації дозволяє більш ефективно надавати інформацію щодо контенту програм, відслідковувати актуальні події, наближати стейкхолдерів один до одного.

Другим ключовим висновком є необхідність систематичного моніторингу відповідно до календаря подій. В поєднанні з конкретизацією відповідальності це дозволяє своєчасно і оперативно реагувати на зміни та підтримувати актуальність освітніх програм.

По-третє, важливо продовжувати використовувати технології як інструмент для поліпшення якості освіти. Особливу увагу слід зосередити на цифровізації моніторингу. Це дозволяє своєчасно отримувати інформацію всім зацікавленим стейкхолдерам, суттєво зменшує витрати на підтримку і здійснення моніторингу, надає релевантну інформацію для прийняття відповідних рішень топ менеджментом закладу.

По-четверте, збір фідбеку від студентів, викладачів, підрозділів закладу, ринку праці та його врахування для постійної корекції та вдосконалення системи забезпечення якості є ключовою стратегією. Такий підхід надає можливість адаптувати освітній процес до сучасних потреб та підтримує взаємодію між учасниками освітнього процесу і ринком праці.

### *Література*

1. Беспарточна О. І. Створення національної системи стандартизації як основа модернізації освітньої галузі // Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія педагогіка і психологія. Педагогічні науки. Вип. 2(8). Дніпропетровськ, 2014. С. 37–41.
2. Беспарточна О. І., Поясок Т. Б. Модернізація системи освіти в інформаційному суспільстві // Інженерні та освітні технології. Кременчук, 2015. Вип. 3 (11). С. 32–35.
3. Загірняк Д. М. Вища освіта України: прагматизм фінансово-економічного розвитку : монографія. Харків: “Друкарня Мадрид”, 2018. 532 с.
4. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 1.05.2024)

5. Калінічева Г. Якість вищої освіти як складова формування людського капіталу : виклики для України // Освітологія. 2021. № 10. С. 24–36. URL: <https://osvitologia.kubg.edu.ua/index.php/osvitologia/article/view/139>
6. Кондур О. С. Управління якістю освітніх систем в умовах глобалізації: теорія, методика організації, практика : монографія. Івано-Франківськ: НАІР, 2018. 488 с.
7. Кондур О. С. Транскордонна модернізація освітніх систем за умов глобалізації // Управління системами післядипломної освіти для сталого розвитку : колективна монографія / за заг. редакцією Рідей Н. М. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2019. С. 97–129.
8. Кондур О. С. Міжнародні модернізації освітніх систем у сфері управління якістю та забезпечення сталості // Управління системами післядипломної освіти для сталого розвитку : колективна монографія / за заг. редакцією Рідей Н. М. Київ: Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2019. С. 129–173.
9. Моніторинг якості освіти: принципи, форми, вимоги, (довідник-посібник). Хмельницький: ХОІППО. 2019. 61 с.
10. Глосарій // НАЗЯВО. URL: <https://naqa.gov.ua/wpcontent/uploads/2020/01/Глосарій.pdf>
11. Про утворення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти : постанова КМУ від 15 квітня 2015 р. № 244 // Урядовий кур'єр. 2015. № 108. 18 червня.
12. Про освіту: Закон України від 5.09.2017 р. Київ: АЛЕРТА, 2018. 120 с.
13. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України, Стратегія від 25.06.2013 № 344/2013. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення: 1.05.2024)
14. Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України: редакція від 01.01.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text> (дата звернення: 1.05.2024)
15. Фініков Т. В. Якість вищої освіти: сучасне розуміння та український контекст // Інститут вищої освіти НАПН України. URL: [https://www.iqed.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/yakist\\_vysh\\_osvity\\_T.Finikov\\_01.2019.pdf](https://www.iqed.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/yakist_vysh_osvity_T.Finikov_01.2019.pdf) (дата звернення: 1.05.2024)

16. Гелеш А. В. Методика підготовки гарантів освітніх програм до проходження акредитаційних експертиз // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи: зб. наук. праць / Міністерство освіти і науки України, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ: Видавничий дім "Гельветика", 2020. Вип. 77. С. 55–59. DOI: 10.31392/NPU-nc.series5.2020.77.12
17. Kvit S, Higher Education in Ukraine in the Time of Independence: Between Brownian Motion and Revolutionary Reforms // Kyiv-Mohyla Humanities Journal. 2020. № 7. P. 141–159. DOI: 10.18523/kmhj219666.2020-7.141-159
18. Suresh G., Kaushik M.. Quality Control in Higher Education // Quality Education. 2020. P. 1–8. DOI: 10.1007/978-3-319-69902-8\_47-1
19. Sofyani H., Abu Hasan H., Saleh Z. "Does internal control contribute to quality management in higher education institutions? Indonesia's adoption experience of the COSO integrated framework // The TQM Journal. 2022. Volume 35, No. 8. P. 2162–2180. DOI: 10.1108/TQM-06-2022-0201
20. Velychko O., Velychko L., Khalatur S., Roubík H. A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities // Problems and Perspectives in Management. 2020. Volume 18, Issue 4. P. 153–166. DOI: 10.21511/ppm.18(4).2020.14
21. Zagirniak D., Shalimova N., Akmalidina O., Stezhko Y., Perevozniuk V. Providing the Competitiveness of Education due to the Formation of Professional Competence via the Project-Based Learning Technology // Proceedings of the 20th IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems, MEES, 2021. DOI: 10.1109/MEES52427.2021.9598755
22. Zagirniak D., Kratt O., Zagirniak M. Rationalization of the choice of professional education in the context of the needs of business environment // Науковий вісник НГУ. Дніпро: НГУ, 2020. № 4/2020. С. 158–163.
23. Zagirniak D., Sizova K., Bilous R., Soshenko S., Herasymenko L., Shmeleva A. Academic Performance' Dynamics of Generation Z Representatives (Electrical Engineering Students and Other Specialties) during the Transition to E-learning in Covid-19 Crisis // Proceedings of the 20th IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems, MEES, 2021. DOI: 10.1109/MEES52427.2021.9598642

## МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ ЯК КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ЗВО

### *Анотація*

*У статті розроблено модель формування та реалізації інноваційної освітньої програми як конкурентної переваги ЗВО у контексті ідентифікації її структурних елементів та формалізації комплексу факторів та умов впливу на забезпечення конкурентоспроможності освітніх програм та ЗВО. Здійснено моніторинг бізнес-процесів, показників і критеріїв результативності проектування та реалізації освітніх програм за галуззю знань 24 “Сфера обслуговування”, визначено їх сильні та слабкі сторони (переваги і недоліки). Розроблено напрями стратегічних змін щодо визначення траєкторій формування та реалізації освітніх програм у майбутньому. Обґрунтовано, що реалізація освітніх програм на основі їх конкурентних переваг створить унікальні можливості для функціонування ефективного ринку освітніх послуг та його інтеграції до Європейського освітнього простору.*

*Ключові слова:* Суспільство 5.0., Освіта 5.0., освіта, освітня програма, освітні технології, освітні тренди, освітній менеджмент, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, інновації.

### *Abstract*

*The article develops a model for the formation and implementation of an innovative educational program as a competitive advantage of HEIs in the context of identifying its structural elements and formalizing a set of factors and conditions influencing the competitiveness of educational programs and HEIs. Monitoring of business processes, performance indicators and criteria for the design and implementation of educational programs in the field of knowledge 24 "Sphere of service" was carried out, their strengths and weaknesses (advantages and disadvantages) were determined. The directions of strategic changes regarding the determination of the trajectories of the formation and implementation of educational programs in the future have been developed. It is substantiated that the implementation of educational programs based on their competitive*



*advantages will create unique opportunities for the functioning of an effective market of educational services.*

*Key words: Society 5.0., Education 5.0., education, educational program, educational technologies, educational trends, educational management, competitive advantage, competitiveness, innovations.*

### **Проблематика мікропроєкту**

В умовах формування нової реальності світової системи, трансформації національного суспільства, світової економіки, системи освіти, людини, цінностей та знань зростає необхідність модернізації стратегії розвитку вищої освіти та підходів до підготовки кадрів, що дозволить забезпечити через формування та модернізацію освітніх програм. В проєкті обґрунтовано концептуальну модель розроблення інноваційної, якісної освітньої програми в контексті формування конкурентних переваг, здійснено прикладну реалізацію моделі, проведено моніторинг бізнес-процесів проєктування та реалізації освітніх програм за галуззю знань 24 “Сфера обслуговування” Врахування зовнішніх викликів, використання внутрішніх переваг ОП, оперативне реагування на виявлені недоліки в реалізації ОП, превентивне впровадження стратегій змін з метою розвитку та модернізації ОП.

Освіта, з однієї сторони, є індикатором суспільного та економічного розвитку та віддзеркалює його існуючі тренди, а з іншої — має бути каталізатором інтелектуального, наукового та соціального прогресу та забезпечувати формування освіченої та професійної спільноти. Реформування та модернізація системи вищої освіти передбачає впровадження змін, пов’язаних із забезпеченням якості вищої освіти з урахуванням потреб суспільства та євроінтеграційних цілей. Саме тому зростає необхідність модернізації системи вищої освіти через формування конкурентоспроможного освітнього продукту ЗВО — пулу освітніх програм на засадах інноваційності, підприємництва та автономії, на що акцентується увага у національних законодавчих та нормативних актах України [1–3], що дозволить забезпечити реалізацію концепції Освіта 5.0. в академічному середовищі та забезпечити інтеграцію до Європейського освітнього простору. Оскільки, освітні програми забезпечують реалізацію освітньої

функції ЗВО, базові мінімальні вимоги до їх змісту та якості викладено у галузевих стандартах за рівнями вищої освіти та забезпечуються через функціонування систем ліцензування та акредитації. Разом з тим, автономія ЗВО у контексті формування унікального освітнього продукту надає ЗВО можливості отримати конкурентні переваги на ринку освітніх послуг через реалізацію академічних прав щодо: розширення цілей освітньої програми, які відповідають їхньому галузевому, регіональному та міжнародному спрямуванню, філософії та місії ЗВО, розумінню потреб всіх груп стейкхолдерів; розширення змісту освітньої програми через забезпечення формування у здобувачів додаткових компетентностей, результатів навчання, структурних елементів освітніх програм; вирішення питань щодо організації систем навчання, викладання та оцінювання здобувачів; визначення вимог до вступу; формування команди викладачів та експертів для розроблення, реалізації та удосконалення освітніх програм; реалізації внутрішньої системи забезпечення якості освітньої програми та освітньої діяльності; реагування на зміни та потреби стейкхолдерів (здобувачів, галузі, ринку праці, суспільства), оновлюючи або модернізуючи свої освітні програми. Як результат постає проблемна ситуація, коли ЗВО необхідно спроектувати освітні програми, які будуть мати конкурентні переваги на ринку освітніх послуг, а здобувачеві обрати освітню програму, яка забезпечить його конкурентоспроможність як фахівця на ринку праці. Таким чином, виникає актуальність розроблення теоретичних та практичних засад моделі формування та реалізації інноваційної освітньої програми як конкурентної переваги ЗВО.

***Зв'язок з сучасними трендами українського та європейського освітнього простору***

Базовими міжнародними нормативними документами, що актуалізують проблематику інтеграції вітчизняної освітньої системи через інтеграцію до Європейського освітнього простору, регламентують політику в сфері формування освітніх програм та забезпечення їх якісної реалізації, є: щорічні Міжнародні звіти ЮНЕСКО про освіту, які визначають пріоритети розвитку освіти на основі моніторингу її стану та потреб [4]; рекомендації щодо змісту освіти, що викладено в посібнику

ЮНЕСКО з якості освіти [5]; глобальна рамка ЮНЕСКО щодо визначення ключових компетентностей, які здобувачі освіти повинні розвивати для успішної професійної реалізації в сучасному світі [6] ; рамкові стандарти ЄС для якості забезпечення вищої освіти у контексті реалізації Болонського процесу, де презентовано стандарти якості для вищої освіти в Європейському просторі вищої освіти [7]; рекомендації для розвитку ключових компетентностей здобувачів у вищій освіті в Європі [8]; ключові стратегічні пріоритети для розвитку освіти в Європейському [9]. Ці документи встановлюють базові міжнародні принципи, стандарти та стратегії для реалізації освітньої діяльності та освітніх програм та мають слугувати основою проектування та модернізації освітніх програм на різних рівнях.

Закон України “Про вищу освіту” унормовує категоріально-термінологічний базис, вимоги до структурних складових та обсягу освітньої програми та стандартів вищої освіти за рівнями освіти, правові засади внутрішніх та зовнішніх систем забезпечення якості [1]. Сукупність базових вимог до змісту та результатів освітньої діяльності за кожним рівнем вищої освіти та кожної спеціальності сформовано у стандартах вищої освіти та затверджено МОН України, які є обов’язковими для виконання усіма учасниками освітньої діяльності. При цьому ЗВО має достатній рівень автономії для створення унікальних освітніх програм шляхом використання внутрішніх можливостей та потенціалу ЗВО та з врахуванням потреб стейкхолдерів, що забезпечить конкурентні переваги освітнього продукту та ЗВО. Критичний аналіз проблем у сфері вищої освіти дозволив встановити, що “невідповідність змісту та якості вищої освіти актуальним потребам суспільства та національної економіки, низька інтенсивність взаємодії освіти з наукою та бізнесом”, потребує стратегічних змін у освітньому процесі, при цьому базовим драйвером змін у системі вищої освіти та елементом забезпечення якості освітньої діяльності має стати інноваційна, конкурентоспроможна якісна освітня програма [10]. Відтак, іманентною умовою ефективного розвитку ЗВО є створення та реалізація конкурентоспроможного освітнього продукту — освітніх програм.

### ***Аналіз теорії і практики з розв'язання цієї проблеми***

Проблеми забезпечення інноваційності, практикоорієнтованості, високої якості освітніх програм різнобічно розглядаються в наукових публікаціях та нормативних документах. Зокрема, у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки звертається увага на “невідповідність змісту та якості вищої освіти актуальним потребам суспільства та національної економіки, низьку інтенсивність взаємодії з наукою та бізнесом” [3]. Г. Смалійчук актуалізує проблему формування підготовки кваліфікованого персоналу ЗВО з компетентностями міжнародного рівня в умовах глобалізаційних змін [11]. Автори під керівництвом А. Мазаракі [10] розглядає іманентні характеристики освітньої програми, визначено процес її формування та реалізації, сформовано напрями розвитку ЗВО у фокусі вдосконалення конкурентних переваг освітнього продукту з метою забезпечення якості вищої освіти. У роботі [12] фокус уваги зосереджено на забезпеченні якості реалізації освітніх програм та роді гаранта у внутрішній системі забезпечення якості. Автори [13] при реалізації освітніх програм рекомендують врахувати очікування та потреби роботодавців щодо компетенції їх персоналу, тому актуалізація стратегічних змін щодо визначення траєкторій формування та реалізації освітніх програм на засадах конкурентних переваг є вкрай необхідним аспектом модернізації та інтернаціоналізації вищої освіти.

### ***Мета і завдання мікропроєкту***

Мета проєкту є обґрунтування моделі розроблення інноваційної, якісної освітньої програми як конкурентної переваги ЗВО та її прикладна реалізація.

Для досягнення поставленої мети, під час виконання досліджень вирішено сформульовано та вирішено такі завдання:

- Розробити модель формування та реалізації інноваційної освітньої програми як конкурентної переваги ЗВО у контексті ідентифікації її структурних елементів та формалізації комплексу факторів та умов впливу;
- Здійснити моніторинг бізнес-процесів, показників і критеріїв результативності проєктування та реалізації освітніх програм за

галуззю знань 24 “Сфера обслуговування”, визначити їх сильні та слабкі сторони;

- Розробити напрямами стратегічних змін щодо визначення траєкторій формування та реалізації освітніх програм у майбутньому;
- Обґрунтувати результати реалізації проекту та здійснити його апробацію.

### ***Етапи реалізації мікропроєкту***

#### *1. Сутність та зміст моделі формування конкурентних переваг освітньої програми*

Трансформація економічної системи відбувається в умовах полікризових викликів глобальних та локальних масштабів, динамічних змін, що детермінують розвиток суспільних процесів. Освіта є іманентною складовою суспільства, драйвером економічного розвитку, з однієї сторони, зазнає впливу наслідків існуючих економічних та соціальних процесів, з іншої — забезпечує інноваційний розвиток усіх аспектів людської діяльності. Саме тому актуалізується необхідність модернізації національної системи вищої освіти у контексті розвитку академічної автономії ЗВО, у ч.т. через якісну реалізацію освітньої функції ЗВО. В умовах сьогодення, окремим структурним елементом освітньої діяльності ЗВО є освітня програма, яка створює додану вартість та має цінність для всіх груп внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Розроблення та реалізація інноваційної освітньої програми забезпечить конкурентоспроможність ЗВО. Формалізацію структурних елементів моделі формування конкурентних переваг освітньої програми представлено на рис.1. Так, зовнішніми умовами формування пулу освітніх продуктів ЗВО є політика та стратегія вищої освіти та соціоекономічні фактори, вони формують контури впливу на освітню діяльність. Зокрема, державна політика та стратегія розвитку вищої освіти забезпечують дотримання законодавчих та нормативних вимог, формують ключові принципи, стратегічні засади функціонування, визначають пріоритетність та вимоги, встановлюють цілі та завдання у контексті розвитку вищої освіти, функціонування ЗВО та реалізації освітніх програм.

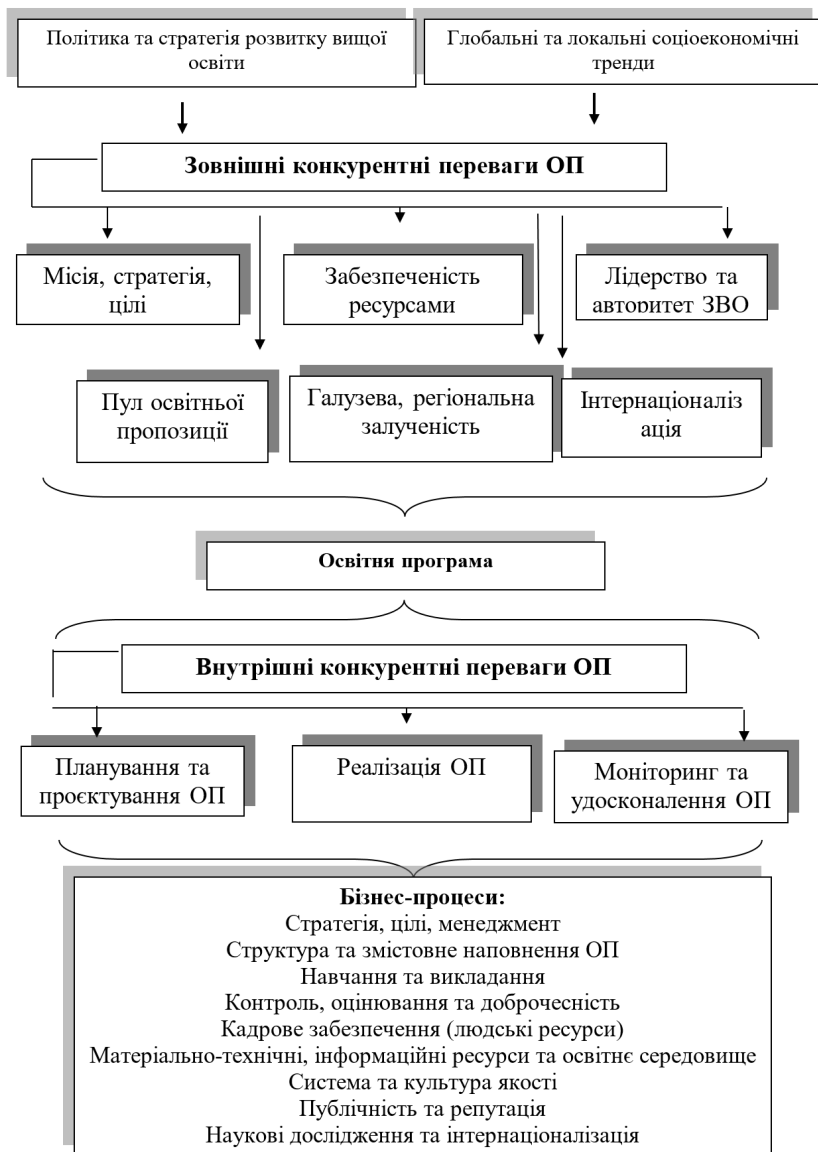


Рис.1. Модель формування конкурентних переваг освітньої програми

Соціоекономічні фактори віддзеркалюють середовище реалізації освітніх програм (економічні фактори — фінансові можливості для реалізації ОП та економічні засади формування попиту на освіту; соціальні — потреби ринку праці та суспільні цінності освіти; демографічні — портрет потенційного здобувача; міжнародні — програми міжнародної співпраці та механізми входження до Європейського освітнього простору тощо). Зовнішні фактори носять загальний характер та потребують їх врахування в процесі розробки пулу та змісту освітніх програм ЗВО. Зовнішніми конкурентними перевагами ОП — є ті фактори, ресурси та умови, що сформовано в цілому ЗВО, вони носять академічний характер, і створюють передумови для відкриття тієї чи іншої програми (можливості або загрози), до них відноситься система стратегічного менеджменту (місія, цілі, стратегія); фінансові ресурси; матеріально-технічна база та інфраструктура; імідж, лідерство та авторитет ЗВО на ринку освітніх послуг, на ринку праці, у галузевому середовищі та в регіоні; якість освітньої діяльності та освітнього продукту (пул); партнерство та взаємодія ЗВО із працедавцями, бізнесом, владою, міжнародними партнерами. Разом з тим, як свідчить міжнародна та вітчизняна практика, в т.ч. акредитаційна діяльність, в кожному ЗВО є як сильні, так і слабкі освітні програми. Тому найважливішою складовою конкурентоспроможності освітнього продукту є освітня програма, яка створює портфель внутрішніх конкурентних переваг, що реалізуються як в процесі її проектування, так і на етапах реалізації, моніторингу та удосконалення. З використанням методології процесного підходу, бізнес-процеси, які визначають сильні та слабкі сторони (переваги та недоліки) освітньої програми, нами визначено та згруповано у розрізі 10 блоків критеріїв: стратегія, цілі, менеджмент; структура та змістовне наповнення ОП; навчання та викладання; контроль, оцінювання та добросовісність; кадрове забезпечення (людські ресурси) матеріально-технічні, інформаційні ресурси та освітнє середовище; система та культура якості; публічність та репутація. Зазначена модель дозволяє ідентифікувати фактори впливу на освітні програми, визначати критерії та показники їх конкурентоспроможності, здійснювати моніторинг складових якості реалізації освітніх програм та визначати резерви і виклики обґрунтовувати вектори і програми їх модернізації.

*2. Моніторинг бізнес-процесів проектування та реалізації освітньої програми*

Моніторинг бізнес процесів проектування та реалізації освітніх програм представлено у табл.2.1. Зокрема, визначено показники у межах бізнес-процесів освітньої програми. Показники, що мають позитивну оцінку (від +3 до +1) є сильними сторонами, а отже, конкурентними перевагами освітньої програми; що мають негативну оцінку (від -3 до -1) є слабкими сторонами, а отже, потребують удосконалення в процесі модернізації та розвитку.

Таблиця 2.1

**Моніторинг бізнес-процесів проектування та реалізації освітньої програми**

Критерії порівняння	Сильні сторони			0	Слабкі сторони		
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
<b>Стратегія, цілі, менеджмент</b>							
Спектр освітніх послуг (пропозиція ЗВО)							
Фінансова стійкість та спроможність ЗВО							
Узгодженість ОП з цілями, місією та стратегією ЗВО	*						
Відповідність і підтримка цілей і задач ОП на всіх рівнях керівництва						*	
Цілі та зміст ОП сформовано з урахуванням потреб стейкхолдерів	*						
До проектування та модернізації ОП залучено всі групи стейкхолдерів	*						
ОП спроектовано (удосконалено) з урахуванням специфіки ЗВО, трендів спеціальності та ринку праці, галузевих і регіональних вимог, міжнародного та вітчизняного досвіду		*					
Розуміння гарантом і робочою групою потреби необхідних змін в ОП, її системна модернізація						*	
Спрямованість змісту ОП на задоволення попиту на знання, мобільність, адаптивність, гнучкість							
<b>Структура та змістове наповнення ОП</b>							
Відповідність базовим вимогам стандарту зі спеціальності за рівнем ВО	*						
Цілісність, структурованість та логічна пов'язаність змісту ОП		*					
Зміст ОП розширено відносно базових (наявних у стандарті) компетентностей та результатів навчання							
ОП відповідає предметній області спеціальності, забезпечує формування аспекти міждисциплінарності у формуванні предметної області	*						



Критерії порівняння	Сильні сторони			Слабкі сторони			
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Досягнення ПРН та компетентностей через авторські ОК (дисципліни)					*		
ОП забезпечує формування софт-скілс		*					
Наявність пулу освітніх пропозицій для персоналізації здобутих компетентностей (вибір ОК, викладача, баз практики, тематики наукових досліджень, графіків навчального процесу)			*				
Достатній рівень практичної підготовки, практикоорієнтованість на ОП		*					
Обсяг самостійної роботи та фактичний обсяг навантаження здобувача збалансовано					*		
Реалізація можливостей для формування індивідуальної траєкторії навчання здобувачів (студентоцентризм)	*						
<b>Навчання та викладання</b>							
Застосування інформаційних технологій, інтерактивних форм та методів навчання			*				
Форми та методи навчання забезпечують результати навчання	*						
Форми і методи навчання відповідають вимогам студентоцентризму та принципам академічної свободи			*				
Наявність та виконання нормативних документів з організації навчального процесу	*						
Забезпеченість ОК навчально-методичною літературою, навчальними і робочими програмами, матеріально-технічною базою		*					
Практична компонента в навчальному процесі та навчально-методичному забезпеченні					*		
Залученість стейкхолдерів (бізнесу, працедавців) до реалізації ОП			*				
Реалізація неформальної освіти		*					
Використання в освітньому процесі результатів наукових досліджень НПП	*						
Наявність можливостей отримання міжнародного досвіду здобувачами освіти					*		
<b>Контроль, оцінювання та доброчесність</b>							
Форми та заходи контролю чіткі, зрозумілі та оприлюднені	*						
Наявність та виконання нормативних документів з контролю та оцінювання	*						
Контроль та оцінювання є об'єктивним			*				
Наявність можливостей оскаржувати результати оцінювання		*					
Наявність та виконання нормативних документів та процедур з доброчесності	*						

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ...

Критерії порівняння	Сильні сторони			Слабкі сторони			
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Процедур добросовісності дотримуються усі учасники освітнього процесу			*				
<b>Кадрове забезпечення (людські ресурси)</b>							
Склад і діяльність робочої групи ОП забезпечує її проектування, реалізацію та модернізацію		*					
Рівень академічної кваліфікації НПП відповідає ОК, які викладаються	*						
Рівень професійної кваліфікації НПП відповідає ОК, які викладаються (п.38)		*			*		
Вік викладацького складу		*					*
Показники ефективності роботи і мотивації НПП			*				
Наявність міжнародного досвіду			*				
Дотримуються процедури конкурсного відбору НПП		*					
Функціонують програми професійного розвитку НПП		*					
<b>Матеріально-технічні, інформаційні ресурси та освітнє середовище</b>							
Використання сучасного обладнання, оснащення, комп'ютерної техніки, програмних продуктів, спеціалізованих аудиторій та бібліотек при реалізації ОП			*				
Матеріально-технічна база та інфраструктура			*				
Стан освітнього середовища			*				
Організаційна, інформаційна, консультативна, соціальна, психологічна підтримка здобувачів		*					
Умови для культурного та спортивного дозвілля здобувачів		*					
Умови для розвитку софт-скіл (хаби, відкриті простори, комунікативні студії, центри розвитку)			*				
Забезпечення умов безпеки						*	
Умови для осіб з особливими потребами					*		
Дотримання процедур вирішення конфліктів		*					
<b>Система та культура якості</b>							
Проведення політики формування контингенту, дотримання правил прийом на навчання	*						
Наявність та дотримання процедур модернізації ОП		*					
Здобувачі та студентське самоврядування долучені до модернізації ОП, дієве опитування здобувачів			*				
Бізнес та роботодавці долучені до модернізації ОП, дієве опитування			*				
Наявність впровадженої системи і механізмів СУЯ		*					
Чітко відпрацьовані підходи до оцінки ефективності формування і впровадження СУЯ					*		
Рівень реагування СУЯ на недоліки					*		
Система підтримки і мотивації здобувачів						*	

Критерії порівняння	Сильні сторони			0	Слабкі сторони		
	+3	+2	+1		-1	-2	-3
Система з працевлаштування випусників						*	
Система співпраці з випусниками							
Розуміння керівництвом потреби необхідних змін в системі якості			*				
Формування і відповідність організаційної структури стратегії, цілям і задачам					*		
Система ефективного документообігу; наявність стандартів організації, документованих процедур, посадових та методичних інструкцій			*				
Участь у формуванні системи управління якістю всіх учасників освітнього процесу			*				
Рівень задоволеності якістю освіти стейкхолдерами			*				
Наявність системи моніторингу задоволеності стейкхолдерів		*					
Рівень організації основних напрямів діяльності (набір, навчальна, наукова, виховна діяльність, робота з випусниками)		*					
<b>Публічність та репутація</b>							
Сформовано, затверджено та оприлюднено правила та процедури щодо регламентації діяльності, прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу	*						
Дотримуються правила та процедури щодо регламентації діяльності, прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу						*	
Оприлюднено інформацію про ОП та її реалізацію	*						
Ведеться зворотній зв'язок з усіма групами стейкхолдерів		*					
Офіційний сайт містить повну інформацію для всіх груп стейкхолдерів за всіма аспектами діяльності		*					
Публічність у інформаційному просторі			*				
Персоналізація та мультиканальність внутрішніх комунікацій						*	
Імідж (рейтинг, репутація) на ринку освітніх послуг			*				
Імідж (рейтинг, репутація) на ринку праці		*					
<b>Наукові дослідження та інтернаціоналізація</b>							
Науковий потенціал та залучення НПП науково-дослідної діяльності			*				
Науковий потенціал та залучення здобувачів до науково-дослідної діяльності			*				
Зв'язок з бізнесом по впровадженню наукових розробок та їх комерціалізація			*				
Наявність наукових шкіл			*				
Спроможність сформувати наукові ради						*	

Критерії порівняння	Сильні сторони			Слабкі сторони			
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Наявність наукового фахового видання (кат А, Б)		*					
Міжнародні наукові гранти та проекти НПП			*				
Міжнародна мобільність здобувачів та НПП			*				
Партнерство з міжнародним бізнесом						*	
Залучення здобувачів до міжнародних наукових проєктів						*	
Міжнародні стажування НПП та здобувачів			*				
		*					

*Критерії розроблено автором з урахуванням критеріїв оцінювання якості освітньої програми Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти . Оцінювання проводилось експертним методом за ОП 24 галузі знань.*

### *3. Стратегічні напрями розвитку конкурентних переваг освітньої програми*

Основними напрямками стратегічних змін щодо визначення траєкторій формування та реалізації освітніх програм, мають стати:

- *Обґрунтування доцільності.* Обґрунтування необхідності відкриття освітньої програми та концепції її реалізації у контексті моделі створення конкурентних переваг та формування цінностей (унікальність освітньої програми) через: 1) конкурентні переваги ЗВО (зовнішні аспекти), які реалізуються через місію, стратегію, цілі, ресурси; конкурентні переваги освітньої програми (внутрішні аспекти), які забезпечуються через якісні освітні компоненти, компетентності та результати навчання, а також, інноваційність, міждисциплінарність, оригінальність ОП);
- *Всеохоплюючий моніторинг зовнішніх вимог та трендів.* Моніторинг зовнішнього середовища та потреб працедавців, галузевого, регіонального ринків. Аналізу вимог ринку праці і тенденцій у сфері, дозволяє забезпечити відповідність програми потребам сучасного ринку, сформувати стейкхолдерів та залучити їх до співпраці, максимально збільшити зайнятість випускників;
- *Залучення стейкхолдерів.* Консолідація стейкхолдерів освітньої діяльності в межах освітньої програми передбачає врахування потреб та участь в проєктуванні-реалізації-модернізації, як внутрішніх учасників (здобувач, НПП, адміністративні органи, забезпечуючі та

- допоміжні служби та структури), так зовнішніх (бізнес, конкуренти, працедавці, влада, громадські інституції, міжнародні організації). Це дозволить сформувати освітню програму згідно потреб стейкхолдерів (освітнє середовище виходить за межі ЗВО) та забезпечувати безперервну модернізацію програм через актуалізацію змісту, компетентностей, результатів навчання. Врахування потреб та вимог різноманітних груп стейкхолдерів допоможе створити більш гнучку, професійноорієнтовану та ефективну освітню програму;
- *Міждисциплінарні (мульти-, інтердисциплінарні) підходи до реалізації змісту освітньої програми.* Реалізація можливостей впровадження міждисциплінарних підходів у формуванні предметної області освітньої програми дозволяє здобувачам розвивати широкий спектр навичок з різних галузей знань та вирішувати складні професійні проблеми.
  - *Забезпечення безперервності освіти та масштабування освітніх програм.* Освітня програма — базова (фундаментальна) ланка в популяризації та просуванні безперервної освіти (забезпечення принципу “освіта протягом життя людини”). Переосмислення ролі та змісту освіти на всіх етапах навчання людини реалізується через розроблення в межах галузі знань взаємопов’язаних освітніх програм та їх елементів — майор, мінор, сертифікатних програм за всіма освітніми рівнями (молодший бакалавр, бакалавр, магістр, PhD). Це дозволяє повною мірою формувати та використовувати спеціалізоване освітнє середовище, формувати наукову школу, забезпечувати реалізацію індивідуальної освітньої траєкторії просувати пул програм на освітній та галузевий ринок.
  - *Забезпечення унікальності змісту ОП.* Реалізується шляхом формування компетентностей здобувачів за відповідною спеціальністю (фахові) та рівнем вищої освіти (відповідність стандарту) згідно поставленої мети, а також розширення фахових компетентностей та результатів навчання згідно фокусу освітньої програми з урахуванням потреб ринку праці, специфіки ЗВО, галузевих та регіональних аспектів, міжнародного досвіду.
  - *Використання інноваційних та інтерактивних технологій навчання, викладання та оцінювання.* Використання інтерактивних та

практичних методів навчання (командної роботи, проблемного навчання, інтерактивних технологій, самостійного навчання та само-розвитку, виїзні заняття, заняття від практиків), так і форм навчання (до класичного — очного та заочного навчання, додаються змішані (гібридні) та дистанційні форми, дуальна та неформальна освіта) сприяє розвитку як практичних, так і гнучких навичок у здобувачів та їх підготовці до викликів реального професійного середовища. Інтеграція сучасних технологій у навчальний процес дозволяє покращити доступність і якість освіти. Впровадження електронних платформ, відкритих онлайн-курсів, використання віртуальної реальності та інших інноваційних технологій підвищує їхню мотивацію здобувачів до навчання. Розширення варіативності реалізації ОП забезпечує можливість вибору здобувачами не лише освітніх компонентів, а й методів та форм навчання.

- *Спрямованість ОП на формування та розвиток корпоративного іміджу та бренду.* Освітні програми слугують для формування та розвитку лідерства й авторитету ЗВО, є його брендом, обумовлюють рейтинг на ринку праці та ринку освітніх послуг. Індикаторами іміджу є результати аудиту, рейтингування та оцінювання ЗВО та освітніх програм, в т.ч. акредитація освітніх програм, наукової діяльності;
- *Формування внутрішньої культури якості.* Результативна реалізація освітньої програми не можлива без формування політики та внутрішньої системи управління якістю, яка забезпечує здатність ЗВО якісно організувати освітню діяльність процес, документувати процеси, ідентифікувати процедури, налагоджувати комунікацію між усіма стейкхолдерами та розвивати академічну атмосферу та культуру, сприятливе освітнє середовище, підтримувати традиції та впроваджувати інновації. Ключова роль в розробленні та реалізації освітньої програми належить гаранту; при цьому він інтегрує як внутрішніх так і зовнішніх учасників освітніх процесів та збалансовує ресурси, потенціал, потреби, інтереси, можливості тощо та забезпечує реалізацію та удосконалення програми.
- *Створення та розвиток цифрового середовища.* Цифровізація забезпечує впровадження та використання цифрових технологій та

- інновацій в різних аспектах навчального процесу та управління ОП та її інтеграцією з функціональною діяльністю університету (навчання, викладання, адміністрування, наукові дослідження та взаємодія зі спільнотою). Ключовими аспектами цифровізації ОП є: Електронне навчання (e-Learning); цифрові системи для керування розкладом оцінюванням та іншими аспектами освітнього процесу; корпоративні та інтегровані системи управління освітнім процесом (LMS); системи дистанційного навчання; системи онлайн-навчання; електронні бібліотеки, цифрові ресурси та платформи для наукових досліджень; Е-репозитарій наукових робіт НПП та здобувачів; системи управління адміністративними процесами (фінансами, матеріально-технічним постачанням; господарським обслуговуванням; плануванням; діловодством; системи аналізу даних, інтелектуальний аналіз, штучний інтелект для обґрунтування управлінських рішень; цифрові інструменти для взаємодії зі здобувачами, вступниками тощо (соціальні мережі, чат-боти та інші інструменти для комунікації); мобільні додатки та платформи; інтерактивні технології в навчання (використання віртуальної реальності (VR), розширеної реальності (AR) та інших технологій для покращення навчання та досліджень); системи захисту даних та інформації; спеціалізовані програмні продукти та автоматизовані системи з вивчення окремих ОК;
- *Безперервне удосконалення освітнього та матеріально-технічного середовища.* Для реалізації ОП важлива роль освітнього середовища та ресурсного забезпечення (матеріально-технічна база, кадрове та інформаційне забезпечення, середовище особистісного розвитку та соціалізації), але вони слугують передумовами для створення програм, а не ключовими результатами успіху та якості освіти. Крім того, матеріально-технічне забезпечення має формуватися у розрізі кожного освітнього компоненту. Стратегічним завданням є оновлення матеріально-технічної бази, так як вона підлягає не лише фізичному, а й, насамперед, моральному старінню.
  - *Інтегрованість освітньої програми до міжнародної спільноти через інтернаціоналізацію освітнього процесу та наукових досліджень.* Шляхами отримання міжнародного досвіду є участь як здобувачів,

так і навчально-педагогічного персоналу в міжнародних програмах, проєктах, грантах, заходах; розширення варіативності мобільності. Інтернаціоналізація неможлива без популяризації та розвитку культури доброчесності, надання необмеженого доступу до світових наукових досліджень та надбань для всіх учасників освітнього процесу, публікації наукових досліджень в наукометричних базах (Scopus, WoS), забезпеченні координаційної, інформаційної, організаційної, методичної та фінансової підтримки участі в міжнародних програмах, проєктах, заходах;

- *Поєднання навчання на ОП із науковими дослідженнями*, практичною підготовкою, можливостями отримати міжнародний досвід, всебічним розвитком особистості здобувача через організаційні, наукові, дозвілєві, спортивні заходи; сприяння формуванню активної громадської позиції здобувача, участь у самоврядуванні.
- *Поєднання викладання із науковими дослідженнями*. НППП — активний науковий дослідник, отримання наукових результатів, можливість самореалізації, удосконалення професійної кваліфікації, набуття міжнародного досвіду, формування особистісного бренду науковця та набуття можливостей для кар'єрного зростання.

#### *4. Результати реалізації проєкту*

За результатами реалізації проєкту:

- здійснено підготовку акредитаційних справ та проходження акредитації в НА освітніх програм із визначенням “Зразкова” у складі робочої групи з реалізації 2-х освітніх програм “Готельний і ресторанный девелопмент” (другий рівень вищої освіти спец.241) і “Готельно-ресторанна справа” (початковий рівень вищої освіти, спец.241);
- взято участь: у проєкті Erasmus+(KA131 and KA171) — 2022) (Міжнародний тиждень мобільності персоналу (22-26 травня 2023 р.); у конференція ЕЕСМЕ (25 травня); у Міжнародному тижні якості персоналу (тренінги), Словенія, Люблінська бізнес-школа; у проєкті міжнародної мобільності “Візитний професор”, Вища школа суспільно-господарча у Пшеводську, Польща; пройдено міжнародне науково-практичне стажування “International strategic partnership of education, science and business of hospitality for the integration” у



Академії професійного навчання “Меркур”, Калужа, Словаччина; здійсно обґрунтування проекту Еразмус К2 з партнерами з Польщі та Португалії “Формування методичних основ для розробки міждисциплінарної освітньої програми “Hospitality and Event Management” на 2024-2026 рр.;

- розроблено у співавторстві 2 підручники серії Хорека: Хорека. Управління проектами; Хорека. Економіка готелів і ресторанів
- опубліковано 4 статті в наукометричній базі Scopus та взято участь та апробовано результати досліджень у 12-ти міжнародних науково-практичних конференціях.

### ***Висновки та рекомендації***

В умовах формування нової реальності світової системи, трансформації національного суспільства, світової економіки, системи освіти, людини, цінностей та знань зростає необхідність модернізації стратегії розвитку вищої освіти та підходів до підготовки кадрів, що дозволить забезпечити через формування та модернізацію освітніх програм. В проекті обґрунтовано концептуальну модель розроблення інноваційної, якісної освітньої програми в контексті формування конкурентних переваг, здійснено прикладну реалізацію моделі, проведено моніторинг бізнес-процесів проектування та реалізації освітніх програм за галуззю знань 24 “Сфера обслуговування” та розроблено напрямками стратегічних змін щодо визначення траєкторій формування та реалізації освітніх програм у майбутньому. Врахування зовнішніх викликів, використання внутрішніх переваг ОП, оперативне реагування на виявлені недоліки в реалізації ОП, превентивне впровадження стратегій змін з метою розвитку та модернізації ОП є запорукою функціонування ефективного ринку освітніх послуг та його швидкої інтеграції до Європейського освітнього простору.

### ***Література***

1. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 1.05.2024)

2. Інновації в освіті і науці окремих країн Європи, Азії та Америки Інформаційний бюлетень наукового проекту “Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейський освітній і науковий простір” Випуск 4. Ужгород, 2015. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/9721> (дата звернення: 1.05.2024)
3. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Розпорядження КМУ № 286-р від 23.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>
4. UNESCO Guide on Quality Education for Teachers. URL: <https://en.unesco.org/>
5. UNESCO Global Education Monitoring Report. URL: <https://unesdoc.unesco.org/search/2b094e2e-e4e8-4024-8250-1cd0e6986c46>
6. Key Competencies for Lifelong Learning: Global Framework from UNESCO. URL: <https://unesdoc.unesco.org/search/0a53fac1-ae4d-4310-9a37-3a8f557bcd3>
7. The Bologna Process and European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education. URL: [https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines\\_for\\_qa\\_in\\_the\\_ehea\\_2015.pdf](https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf) (дата звернення: 1.05.2024)
8. Kapiton A. M. Information and Computational Competence of Future Information Technology Specialists // Information Technologies and Learning Tools. 2023. Volume 93, No. 1. P. 49–67. DOI: 10.33407/itlt.v93i1.5090.
9. Strategic framework for European cooperation in education and training towards the European education area and beyond (last update 31.01.2023). URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/strategic-framework-for-european-cooperation-in-education-and-training-towards-the-european-education-area-and-beyond.html> (дата звернення: 1.05.2024)
10. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska M., Kulyk M. Concept System of Higher Education Quality Management Proceedings // 20th IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems, MEES 2021. DOI: 10.1109/MEES52427.2021.9598558
11. Smaliychuk G. Formation of international employee competencies in the conditions of the global labor market transformation // Social and labour relations: theory and practice. 2020. Volume 10, Issue 2. P. 1–9. DOI: 10.21511/slrtp.10(2).2020.01

12. Velychko O., Velychko L., Khalatur S., Roubík H. A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities // *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Volume 18, Issue 4. P. 153–166. DOI: 10.21511/ppm.18(4).2020.14
13. Trunina I., Khovrak I. Harmonization of the Interests of Employers and Institutions of Higher Education as a Basis for the Sustainable Regional Development, // *IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*, 2019. P. 398–401. DOI: 10.1109/MEES.2019.8896688



## ДОДАТКИ



*Додаток 1*

УЧАСНИКИ ПРОЄКТУ  
“ІННОВАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО:  
ПРОЄКТ І МІКРОПРОЄКТИ – VI”

Група L

№	Автор, науковий ступінь, вчене звання, посада, електронна адреса	Тема мікропроєкту
1	<b>Петрушенко Юрій Миколайович</b> доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Сумського державного університету y.petrushenko@biem.sumdu.edu.ua, yuriy.petrushenko@gmail.com	Альянс відкритих університетів — Open University Alliance (AllUni)
2	<b>Колісник Лариса Олексіївна</b> кандидат соціологічних наук, доцент, завідувач відділу аспірантури і докторантури Національного технічного університету “Дніпровська політехніка” klarisaa@ukr.net	Інноваційний науковий керівник PhD
3	<b>Чайка Інна Петрівна</b> кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі nchajca@ukr.net	Відкритий університет
4	<b>Авшенюк Наталія Миколаївна</b> доктор педагогічних наук, професор, завідувач відділу зарубіжних систем педагогічної освіти і освіти дорослих Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України nataliya.avshenyuk@gmail.com, navsheniuk@naqa.gov.ua	Інноваційний науковий керівник PhD

ДОДАТКИ

5	<p><b>Денисюк Олена Григорівна</b> кандидат економічних наук, доцент, про- ректор з науково-педагогічної роботи Державного університету Житомирська політехніка delenash@gmail.com</p>	<p>Ефективне управління сис- темою Life Long Learning у Державному університеті “Житомирська політехніка”</p>
6	<p><b>Орехова Тетяна Вікторівна</b> доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Донецького націо- нального університету імені Василя Стуса t.orikhova@donnu.edu.ua</p>	<p>Стратегічний розвиток академічного потенціалу університету як цілеспря- мована реалізація активів та виявлення прихованих можливостей співробітників зادля забезпечення фінансо- вої стійкості ЗВО</p>
7	<p><b>Цибуляк Наталя Юрївна</b> кандидат психологічних наук, доцент ка- федри прикладної психології та логопедії Бердянського державного педагогічного університету nata.tsibuliak@gmail.com</p>	<p>Альянс відкритих універ- ситетів — Open University Alliance (AllUni)</p>
8	<p><b>Стойка Андрій Васильович</b> доктор наук з державного управління, про- фесор кафедри публічного управління та ад- міністрування Маріупольського державного університету a.stoika@mdu.in.ua</p>	<p>Альянс відкритих універ- ситетів — Open University Alliance (AllUni)</p>
9	<p><b>Каблова Тетяна Борисівна</b> кандидатка мистецтвознавства, доцентка, Київська муніципальна академія естрад- ного та циркового мистецтва. Експертка Національного агентства забезпечення якос- ті вищої освіти tetianakablova@gmail.com, t.kablova@kmaecm.edu.ua</p>	<p>Програма підвищення ква- ліфікації для викладачів закладів мистецької освіти “Мистецька освіта-2023: перезавантаження”</p>
10	<p><b>Музиченко Ганна В'ячеславівна</b> доктор політичних наук, професор, прорек- тор з наукової роботи Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського, професор кафедри політичних наук і права gannamuzychenko@gmail.com, muzychenko@pdpu.edu.ua</p>	<p>Інноваційний науковий ке- рівник PhD</p>



Додаток 1. УЧАСНИКИ ПРОЕКТУ

11	<b>Чернишова Ольга Євгенівна</b> доктор медичних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Донецького національного медичного університету meddon2012@gmail.com	Освіта впродовж життя: Опанування навичок догляду за дорослими та дітьми особами, які не мають медичну освіту, в умовах обмежених ресурсів
12	<b>Шкуропат Марина Юрійвна</b> кандидат філологічних наук, доцент, завідувачка міжнародним відділом Горлівського інституту іноземних мов Донбаського державного педагогічного університету marysh911@gmail.com	Освітня програма "Менеджмент освіти в системі Life Long Learning"
13	<b>Бондарчук Наталія Володимирівна</b> доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту Дніпровського державного аграрно-економічного університету bondarchuk.n.v@dsau.dp.ua, bondarchuk-nv@ukr.net	Освітня програма "Менеджмент освіти в системі Life Long Learning"
14	<b>Галич Олександр Анатолійович</b> кандидат економічних наук, професор, ректор Полтавського державного аграрного університету oleksandr.galych@pdaa.edu.ua, galych@pdaa.edu.ua	Дорадча служба
15	<b>Гловюк Ірина Василівна</b> доктор юридичних наук, професор, головний науковий співробітник відділу організації наукової роботи Львівського державного університету внутрішніх справ irynavasgloviuk@gmail.com	Інноваційний науковий керівник PhD
16	<b>Іваненко Людмила Олександрівна</b> кандидат педагогічних наук, начальник навчального відділу Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна livanenko@karazin.ua	Освітня програма "Менеджмент освіти в системі Life Long Learning"
17	<b>Садова Ульяна Ярославівна</b> доктор економічних наук, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету "Львівська політехніка" uliana.y.sadova@lpnu.ua, sadlu2020@gmail.com	Інноваційний науковий керівник PhD

ДОДАТКИ

18	<p><b>Тупахіна Олена Володимирівна</b>          доктор філологічних наук, професор,          проректор з науково-педагогічної робо-          ти, міжнародної та проектної діяльності          Запорізького національного університету          upakhina@gmail.com</p>	<p>Альянс відкритих універ-          ситетів - Open University          Alliance (AllUni)</p>
19	<p><b>Яцишин Анна Володимирівна</b>          доктор педагогічних наук, провідний на-          уковий співробітник Державної установи          “Інститут геохімії навколишнього середови-          ща Національної академії наук України”          anna13.00.10@gmail.com</p>	<p>Інноваційний науковий ке-          рівник PhD</p>
20	<p><b>Білоус Тетяна Михайлівна</b>          доктор медичних наук, доцент, професор          кафедри педіатрії та дитячих інфекційних          хвороб, координатор грантової політики          Буковинського державного медичного          університету          bilous.tetiana@bsmu.edu.ua</p>	<p>Альянс відкритих універ-          ситетів — Open University          Alliance (AllUni)</p>

Група К

№	Автор, науковий ступінь, вчене звання, посада, електронна адреса	Тема мікропроєкту
1	<b>Солонець Ірина Федорівна</b> кандидат історичних наук, начальник навчально-методичного відділу Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника iryna.solonets@pnu.edu.ua	Модель формування та реалізації інноваційної освітньої програми як конкурентної переваги ЗВО
2	<b>Босовська Мирослава Великівна</b> доктор економічних наук, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету bosovskam@ukr.net	Модель формування та реалізації інноваційної освітньої програми як конкурентної переваги ЗВО
3	<b>Грінченко Ганна Сергіївна</b> кандидат технічних наук, доцент, керівник з наукової діяльності Української інженерно-педагогічної академії hrinchenko@uipa.edu.ua, nauka@uipa.edu.ua	Створення докторської школи
4	<b>Загірняк Денис Михайлович</b> доктор економічних наук, професор кафедри обліку і фінансів Кременчуцького національного університету ім. Михайла Остроградського deniszagirniak@gmail.com	Оптимізація організаційного забезпечення системи внутрішнього моніторингу якості освітніх програм
5	<b>Степура Тетяна Михайлівна</b> доктор економічних наук, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету "Львівська політехніка" tetyana.stepura@gmail.com	Моделі гнучкого управління якістю вищої освіти в умовах змін
6	<b>Кузьмак Олена Миколаївна</b> доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Луцького національного технічного університету kuzmakolena3007@gmail.com, o.kuzmak@lutsk-ntu.com.ua	Моделі гнучкого управління якістю вищої освіти в умовах змін

## ДОДАТКИ

7	<b>Наконечна Неоніла Степанівна</b> помічник ректора із забезпечення якості освіти Національної академії Служби безпеки України n.nakonechna@gmail.com	Розбудова системи внутрішнього забезпечення якості освіти у ЗВО із специфічними умовами навчання
8	<b>Шульга Євгеній Вікторович</b> доктор юридичних наук, професор, голова Ради молодих вчених юридичного факультету Національного університету біоресурсів та природокористування України shulga_y@nubip.edu.ua, evshulga2013@gmail.com	
9	<b>Бульбенюк Світлана Степанівна</b> Доцент, доцентка кафедри політології Київський університет імені Бориса Грінченка svisb@ukr.net	Модель формування та реалізації інноваційної освітньої програми як конкурентної переваги ЗВО
10	<b>Гончарова Юлія Анатоліївна</b> кандидат юридичних наук, доцент, декан факультету міжнародної торгівлі та права Київського національного торговельно-економічного університету y.goncharova@knute.edu.ua	Запровадження політики гендерної рівності в ЗВО
11	<b>Девіняк Олег Теодозійович</b> кандидат фармацевтичних наук, доцент, заступник декана медичного факультету Ужгородського національного університету o.devinyak@gmail.com	Симуляційний центр медичної підготовки: автономна одиниця на службі лікарів та суспільства
12	<b>Ковтун Оксана Анатоліївна</b> кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, теорії та методики початкової освіти Університету Григорія Сковороди в Переяславі kovtunok@ukr.net	Підвищення рівня академічної автономії в Університеті
13	<b>Ложніков Олексій Володимирович</b> доктор технічних наук, професор кафедри відкритих гірничих робіт Національного технічного університету “Дніпровська політехніка” oleksii.Lozhnikov@gmail.com	Розвиток соціальних (м'яких) навичок студентів
14	<b>Луцишин Зоряна Орестівна</b> доктор економічних наук, професор, помічник проректора з науково-педагогічної роботи Київського національного університету імені Тараса Шевченка zor_lu@ukr.net	Постмодерністська концепція автономії університету: інституційно-організаційна реструктуризація

Додаток 1. УЧАСНИКИ ПРОЕКТУ

15	<b>Миколайко Володимир Валерійович</b> кандидат педагогічних наук, проректор з міжнародних зв'язків та стратегічного розвитку Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини, доцент кафедри фізики v.mykolaiko@udpu.edu.ua, M40544@i.ua	Підвищення рівня академічної
16	<b>Мищук Галина Юріївна</b> доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування h.y.mischuk@nuwm.edu.ua, mishchuk_galina@ukr.net	Можливості активізації розвитку міждисциплінарної взаємодії в системі освіти і науки на засадах вдосконалення інформаційної бази
17	<b>Рак Тарас Євгенович</b> доктор технічних наук, доцент, професор кафедри інформаційних технологій Приватного закладу вищої освіти "ІТ СТЕП Університет" rak.taras74@gmail.com	Розвиток соціальних (м'яких) навичок студентів
18	<b>Хмель Анастасія Олександрівна</b> кандидат історичних наук, декан факультету політичних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили khmel@chmnu.edu.ua, nastia.khmel.ukr@gmail.com	Підвищення рівня академічної автономії в Університеті
19	<b>Тарасенко Оксана Володимирівна</b> кандидат фізико-математичних наук, доцент, перший проректор, проректор з науково-педагогічної роботи Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя oxana.tarasenko@gmail.com	Моделі гнучкого управління якістю вищої освіти в умовах змін
20	<b>Осмоловська Анна Олександрівна</b> доктор філософії з політології, виконуюча обов'язки директора навчально-наукового інституту розвитку академічного потенціалу Донецького національного університету імені Василя Стуса a.osmolovska@donnu.edu.ua	Інноваційний науковий керівник PhD

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ ЗБІРНИКА СТАТЕЙ

№	Автор, науковий ступінь, вчене звання, посада, електронна адреса	Тема мікропроєкту
1	<b>Луцишин Зоряна Орестівна</b> доктор економічних наук, професор, поміч- ник проректора з науково-педагогічної роботи Київського національного університету імені Тараса Шевченка zor_lu@ukr.net	Постмодерністська концепція автономії університету: інститу- ційно-організаційна реструктуризація
2	<b>Бугров Володимир Анатолійович</b> кандидат філософських наук, професор, ректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка volodymyr.bugrov@knu.ua	
3	<b>Бережна Світлана Вікторівна</b> доктор філософських наук, професор, проректор з наукової, інноваційної і міжнародної діяльності Харківського національного педагогічного уні- верситету імені Г. С. Сковороди beregnavs@gmail.com	Імператив дистанційної освіти в інноваційному університеті
4	<b>Бульбенюк Світлана Степанівна</b> кандидат політичних наук, доцент, професор кафедри політичних технологій Київського на- ціонального економічного університету імені Вадима Гетьмана svisb@ukr.net	Модель формування та реалізації інноваційної освітньої програми як конкурентної переваги ЗВО
5	<b>Солонець Ірина Федорівна</b> кандидат історичних наук, начальник навчально- методичного відділу Прикарпатського національ- ного університету імені Василя Стефаника iryna.solonets@pnu.edu.ua	
6	<b>Запорожець Тетяна Василівна</b> доктор фізико-математичних наук, професор ка- федри фізики Черкаського національного універ- ситету імені Богдана Хмельницького zaptet@ukr.net	Платформа інфор- маційної підтримки стратегічного плану- вання в українських університетах

Додаток 2. ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ ЗБІРНИКА СТАТЕЙ

7	<b>Девіняк Олег Теодозійович</b> кандидат фармацевтичних наук, доцент, завідувач кафедри фармацевтичних дисциплін Державного вищого навчального закладу “Ужгородський національний університет” oleg.devinyak@uzhnu.edu.ua	Симуляційний центр медичної підготовки: автономна одиниця на службі лікарів та суспільства
8	<b>Непійпова Наталія Едуардівна</b> директор симуляційного центру медичної підготовки, асистент кафедри факультетської терапії Державного вищого навчального закладу “Ужгородський національний університет” nataliia.nepiipova@uzhnu.edu.ua	
9	<b>Каблова Тетяна Борисівна</b> кандидат мистецтвознавства, доцент, учений секретар, професор Київської муніципальної академії естрадного та циркового мистецтва tetianakablova@gmail.com	Програма підвищення кваліфікації для викладачів закладів мистецької освіти “Мистецька освіта-2023: перезавантаження”
10	<b>Орехова Тетяна Вікторівна</b> доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса t.oriekhova@donnu.edu.ua	Стратегічний розвиток академічного потенціалу університету як цілеспрямована реалізація активів та виявлення прихованих можливостей співробітників задля забезпечення фінансової стійкості ЗВО
11	<b>Дороніна Ольга Анатоліївна</b> доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса	
12	<b>Середа Ганна Володимирівна</b> кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса	
13	<b>Литвин Марина Валентинівна</b> кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”, директор Ресурсного центру зі сталого розвитку lytvyn.m.v@nmu.one	Стратегія інтернаціоналізації факультету міжнародної економіки
14	<b>Касян Сергій Якович</b> кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу, керівник Центру маркетингових цифрових технологій Національного технічного університету “Дніпровська політехніка” kasian.s.ya@nmu.one	Оцінювання якості міждисциплінарних навчальних програм в українських та польських ВНЗ

ДОДАТКИ

15	<p><b>Авшенюк Наталія Миколаївна</b>                  докторка педагогічних наук, професорка, завідувачка відділу зарубіжних систем педагогічної освіти і освіти дорослих Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України                  nataliya.avshenyuk@gmail.com</p>	<p>Інноваційний науковий керівник PhD</p>
16	<p><b>Гловюк Ірина Василівна</b>                  докторка юридичних наук, професорка, професорка кафедри кримінально-правових дисциплін Львівського державного університету внутрішніх справ                  irynavasgloviuk@gmail.com</p>	
17	<p><b>Колісник Лариса Олексіївна</b>                  кандидатка соціологічних наук, доцентка кафедри історії та політичної теорії Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”, завідувачка відділу аспірантури і докторантури                  Kolisnyk.l.o@nmu.one</p>	
18	<p><b>Музиченко Ганна В'ячеславівна</b>                  доктор фізико-математичних наук, професорка кафедри політичних наук, професорка, проректорка з наукової роботи Державного закладу “Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського”                  gannamuzychenko@gmail.com,                  muzychenko@pdpu.edu.ua</p>	
19	<p><b>Осмоловська Анна Олександрівна</b>                  докторка філософії з політології, заступниця директора Освітньої Академії “UAdvise”                  a.osmolovska@uadvise.com.ua</p>	
20	<p><b>Садова Уляна Ярославівна</b>                  докторка економічних наук, професорка кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Львівська політехніка”                  uliana.y.sadova@lpnu.ua</p>	
21	<p><b>Яцишин Анна Володимирівна</b>                  докторка педагогічних наук, старша наукова співробітниця, завідувачка сектору, провідна наукова співробітниця УкрІНТЕІ; Інститут цифровізації освіти НАПН України; ВГО “Інноваційний університет”                  anna13.00.10@gmail.com</p>	



Додаток 2. ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ ЗБІРНИКА СТАТЕЙ

22	<b>Ващук Олеся Петрівна</b> доктор юридичних наук, професор, професор кафедри криміналістики, детективної та оперативно-розшукової діяльності Національного університету “Одеська юридична академія” earth.olesia@gmail.com	I - Інформаційна платформа “Наукові проекти” II - Бізнес-інкубатор, III - Афілійований працівник
23	<b>Москаленко Олександра Миколаївна</b> докторка економічних наук, професорка, запрошена професорка Центру макроекономіки Лондонської школи економіки, професорка Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана alexi.moskalenko@gmail.com	Заснування Центру міждисциплінарних досліджень плюралістичної економіки в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана
24	<b>Грінченко Ганна Сергіївна</b> кандидат технічних наук, доцент, керівник з наукової діяльності Навчально-наукового інституту “Українська інженерно-педагогічна академія” Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна hrinchenko@uipa.edu.ua	Створення докторської школи
25	<b>Мищук Галина Юріївна</b> доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування h.y.mischuk@nuwm.edu.ua	Можливості активізації розвитку міждисциплінарної взаємодії в системі освіти і науки на засадах вдосконалення інформаційної бази
26	<b>Волошин Володимир Степанович</b> кандидат економічних наук, доцент кафедри комп’ютерних технологій та економічної кібернетики Національного університету водного господарства та природокористування v.s.voloshin@nuwm.edu.ua	
27	<b>Петрушенко Юрій Миколайович</b> доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Сумського державного університету y.petrushenko@biem.sumdu.edu.ua, yuriy.petrushenko@gmail.com	Альянс відкритих університетів - Open University Alliance (AllUni)
28	<b>Онопрієнко Катерина Володимирівна</b> аспірантка Сумського державного університету k.onoprienko@uabs.sumdu.edu.ua	

ДОДАТКИ

29	<b>Галич Олександр Анатолійович</b> кандидат економічних наук, професор, ректор Полтавського державного аграрного університету galycholeksandr@gmail.com	Дорадча служба
30	<b>Дем'яненко Наталія Василівна</b> кандидат економічних наук, доцент кафедри під- приємництва і права Полтавського державного аграрного університету innanataha@gmail.com	
31	<b>Яснолоб Ілона Олександрівна</b> кандидат економічних наук, доцент кафедри під- приємництва і права Полтавського державного аграрного університету ilona.yasnolob@pdau.edu.ua	
32	<b>Федонюк Сергій Валентинович</b> кандидат географічних наук, доцент кафедри міжнародних комунікацій та політичного аналізу Волинського національного університету імені Лесі Українки sergii.fedoniuk@vnu.edu.ua	Комунікація відкритого співробітництва для університету
33	<b>Степура Тетяна Михайлівна</b> доктор економічних наук, професор Національного університету “Львівська політехніка” tetyana.stepura@gmail.com	Моделі гнучкого управ- ління якістю вищої освіти в умовах змін
34	<b>Тарасенко Оксана Володимирівна</b> кандидат фізико-математичних наук, доцент, перший проректор з науково-педагогічної робо- ти Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя oxana.tarasenko@gmail.com	
35	<b>Кузьмак Олена Миколаївна</b> доктор економічних наук, професор Луцького на- ціонального технічного університету kuzmakolena3007@gmail.com	

Додаток 2. ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ ЗБІРНИКА СТАТЕЙ

36	<b>Ложніков Олексій Володимирович</b> Доктор технічних наук, професор Національного технічного університету “Дніпровська політехніка” Oleksii.Lozhnikov@gmail.com	
37	<b>Павличенко Артем Володимирович</b> Доктор технічних наук, професор, перший проректор Національного технічного університету “Дніпровська політехніка” Pavlichenko.A.V@nmu.one	Розвиток соціальних (м'яких) навичок студентів
38	<b>Заболотна Юлія Олександрівна</b> кандидат технічних наук, доцент, начальник навчально-методичного відділу Національного технічного університету “Дніпровська політехніка” Zabolotna.Yu.O@nmu.one	
39	<b>Палецька-Юкало Антоніна Володимирівна</b> кандидат педагогічних наук, доцент, керівник школи Soft Skills Приватного закладу вищої освіти “ІТ СТЕП Університет” antoninapal.03@gmail.com	
40	<b>Рак Тарас Євгенович</b> доктор технічних наук, доцент, професор, керівник освітніх програм Приватного закладу вищої освіти “ІТ СТЕП Університет” rak.taras74@gmail.com	Розвиток соціальних (м'яких) навичок студентів
41	<b>Волошин Віктор Володимирович</b> кандидат фізико-математичних наук, доцент, ректор Приватного закладу вищої освіти “ІТ СТЕП Університет” voloshyn_v@itstep.org	
42	<b>Поліщук Євгенія Анатоліївна</b> доктор економічних наук, професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана polishchuk@kneu.edu.ua	Школа юного інвестора
43	<b>Длугопольський Олександр Володимирович</b> доктор економічних наук, професор кафедри економіки та економічної теорії Західноукраїнського національного університету, член Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти dlugopolsky77@gmail.com	Побудова ефективної системи внутрішнього забезпечення якості у трьох університетах

ДОДАТКИ

44	<p><b>Загірняк Денис Михайлович</b>          доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і фінансів, керівник центру моніторингу якості освіти і академічної доброчесності Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського          deniszagirniak@gmail.com</p>	
45	<p><b>Беспарточна Олена Іванівна</b>          кандидат педагогічних наук, доцент кафедри психології, педагогіки, психології, в.о. керівника центру акредитації та ліцензування Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського          bespartochnay@ukr.net</p>	<p>Оптимізація організаційного забезпечення системи внутрішнього моніторингу якості освітніх програм</p>
46	<p><b>Босовська Мирослава Великсівна</b>          доктор економічних наук, професор Державного торговельно-економічного університету          bosovskam@ukr.net m.bosovskaya@knute.edu.ua</p>	<p>Модель формування та реалізації інноваційної освітньої програми як конкурентної переваги ЗВО</p>

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**НА ЗБІРНИК СТАТЕЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ШОСТОЇ ФАЗИ**  
**ПРОЄКТУ “ІННОВАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО”**

Звіт складається з чотирьох частин, у яких розглядаються ключові питання академічного та професійного становлення в Україні. Ці частини відповідно стосуються академічної автономії, розвитку вищих навчальних закладів, освіти дорослих та стратегічних пріоритетів у розвитку університетів, включаючи м'які компетенції та цифрову трансформацію. Викладу передує вступне слово Ірини Тулякової, голови Ради Фонду Президента України з підтримки освіти, науки і спорту.

Частина, присвячена автономії українських університетів, складається з восьми текстів, які описують широкий спектр викликів для української системи науки та вищої освіти. У цьому розділі представлені механізми розгляду концепцій інституційної та організаційної автономії, проблеми підбору персоналу, медіа та громадянської освіти: від ідеї до реалізації. Інший напрям концептуального аналізу стосується предметно-обумовлених підходів і методів, напр. Liberal Arts, мистецька освіта та роль методів моделювання в медичній підготовці. Ця частина завершується розглядом ключових аспектів імплементації, включаючи мотивацію та формування наукомісткого підприємництва.

Розділ, присвячений розвитку національного вищого навчального закладу, поєднує дві загальні теми, пов'язані з інституційними рішеннями та трансформаціями сфери освіти відповідно. Перша частина включає презентації концепцій “Студії інноваційного наукового керівника” та “Офіс підтримки вченого” та технологічних рішень у інформаційній підтримці міждисциплінарних взаємодій. Друга частина пов'язана з кейсами та презентаціями програм з економіки в Лондонській школі економіки та політичних наук, використання Українською інженерно-педагогічною академією польських підходів у структуруванні докторантури.

## ДОДАТКИ

Частина, присвячена освіті дорослих, складається з двох текстів. Перший містить огляд досвіду провідних країн світу щодо систем освіти дорослих у порівнянні з ситуацією в Україні. Другий стосується передачі знань та інновацій через систему дорадництва.

Четверта частина, присвячена стратегічним пріоритетам, складається із семи текстів, які стосуються питань цифрових технологій в онлайн-контексті, гнучких підходів у сфері якісної освіти та менеджменту на основі впровадження кращих світових практик, формування у студентів м'яких навичок. Ця частина містить важливі міркування стосовно інноваційності освітніх програм, що розглядаються з точки зору ринку освітніх пропозицій у конкурентному середовищі.

Ірина Тулякова у вступному слові зазначає, що Україна стикається з “безпрецедентною ... солідарністю” у сфері освіти. Ця солідарність, продовжує вона, забезпечувала “можливість не лише продовжити своє навчання і викладацьку діяльність закордоном та в інших територіях України, але й долучитися до високоякісних досліджень, отримати нові компетентності для вдосконалення своєї професійної діяльності, увійти в світові наукові мережі, опанувати практики, яких вони не мали досі”.

Проект, що розглядається, є прикладом зусиль, спрямованих на інтернаціоналізацію освіти, а також залучення кращих світових практик у цій сфері. Цілями українсько-польського проекту є формування “...нового покоління вітчизняних освітніх лідерів, відкритих до сприйняття, адаптації, генерування та впровадження світових інновацій в діяльності вищої та професійної освіти, готових взяти на себе відповідальність за трансформацію власних навчальних закладів, знайти нетрадиційні варіанти вирішення проблем, що стоять перед українською вищою школою, долучитися до формування освітньої політики...”.

На мою думку, вищезазначені цілі були досягнуті. Автори представляють досвід, отриманий у провідних польських навчальних закладах, і представляють висновки стосовно його впровадження в українських реаліях. Структура збірника відображає ключові сфери для стратегічного аналізу, спрямованого на вироблення політичних рекомендацій та визначення пріоритетів. Питання побудови міжнародного партнерства, що зумовлює участь в ефективних глобальних професійних мережах, є цінною частиною вказаної книги.

Цікаві міркування, викладені у збірці, викликають бажання поставити деякі питання, які в майбутньому можуть розширити проблемний ландшафт, проаналізований у цьому виданні. З точки зору дослідження, проведеного моїми колегами та мною в Центрі українських досліджень Варшавської школи економіки, варто було б рекомендувати для наступного проекту такі три теми: проблема аналізу витрат і вигод від “відтоку мізків” проти “циркуляції мізків”, етичний вимір у процесах академічної інтернаціоналізації і культурно-історичні дестимулятори та стимулятори польсько-української академічної співпраці.

Тому я оцінюю збірку статей, що розглядається, як сукупність важливих результатів досліджень, які сприятимуть розвитку стратегічного партнерства Польщі та України у двосторонньому та глобальному партнерстві. Представлені результати мають потенціал призвести до нових практичних наслідків. Нарешті, це видання надихає на відкриття нових дослідницьких напрямів, які варті роздумів. Безумовно, цей проєкт та його вагомні результати заслуговують на продовження та подальше розширене фінансування.

**Професор Томаш Шапіро,**

*Голова Центру українських студій Варшавської школи економіки,*

*Ректор Варшавської школи економіки 2012–2016 рр.,*

*Член президії Головної ради науки і вищої освіти  
Республіки Польща у 2017–2021 рр.*

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**НА ЗБІРНИК СТАТЕЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ШОСТОЇ ФАЗИ**  
**ПРОЄКТУ “ІННОВАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО”**

Розвиток вітчизняної економіки у поствоєнний період неможливий без інноваційної моделі, як базової на усіх рівнях прийняття рішень. У цьому аспекті зміна світогляду у розумінні ролі і значення осередків вищої освіти як основних диригентів модернізації економіки є визначальною, що потребує наукового, методичного, прикладного обґрунтування.

Саме на розкриття такої актуальної проблематики спрямована збірка статей “Інноваційний університет і лідерство: проєкт і мікропроєкти-VI” колективу науковців за редакцією професорів Т.Фінікова та Р.Сухарські.

У виданні розкриваються важливі складові університетської автономії українських ЗВО, зокрема показано інституційно-організаційну реструктуризацію постмодерністської концепції автономії університету, світовий та вітчизняний досвід академічного інбридингу, медіа- та громадянську освіту, створення симуляційних центрів підготовки, мотивації академічного потенціалу університету як цілеспрямованої реалізації активів його стратегічного розвитку, інновацій в діяльності університетів для наукомісткого підприємництва.

У розділі “Модернізація підготовки науковців як базис динамічного розвитку вітчизняної вищої школи” розкриваються різні аспекти інноваційного наукового керівництва, розробки та впровадження в українську практику організаційно-методологічної структури докторської школи на основі польського досвіду, можливостей активізації міждисциплінарної взаємодії дослідників з використанням сучасних інформаційних технологій.

У виданні знайшло належне відображення питання освіти дорослих в пошуку свого місця в програмах української вищої освіти, зокрема, досвіду провідних країн світу та аналізу ситуації в Україні, дорадництва в сфері трансферу знань та інновацій.



Значна увага у книзі приділена цифровій трансформації, вдосконаленню якості та збагаченню м'яких компетентностей як стратегічних пріоритетів в розвитку українських університетів. Тут увага акцентується на питаннях кіберпростору вищої освіти, використанню гнучкого управління якістю вищої освіти України в умовах змін з аналізом найкращих практик ЄС, розробці класифікації soft skills відповідно до критеріїв Світового економічного форуму, професійно-орієнтованому підходу до розвитку м'яких навичок студентів, впровадженню інклюзивності в онлайн-курси університетів: реалізація проєкту AFID ERASMUS+ KA2, оптимізації організаційного забезпечення системи внутрішнього моніторингу якості освітніх програм, моделі формування та реалізації інноваційної освітньої програми як конкурентної переваги ЗВО.

Надзвичайно корисним є те, що автори творчо опрацювали і використали чимало надбань як національної, так і зарубіжної наукової думки, сучасні теоретико-методологічні моделі у поєднанні з практикою діяльності.

Все сказане вище свідчить про високий науковий рівень запропонованої праці, яка без сумніву, є вагомим внеском у розвиток сучасного осмислення трансформації вищої освіти та науки. Окрім цього, запропоноване видання стане вже сьогодні вкрай потрібним для всіх, хто приймає рішення різних рівнів щодо модернізації вищої освіти.

Визначаючи перспективи подальшого наукового пошуку за тематикою цієї книги, рекомендую у майбутньому зосередити увагу на обґрунтуванні потреби в оновленні дослідницької і виробничо-технічної бази закладів вищої освіти та наукових установ, зокрема, технічного та природничого профілю, а також створення технологічних парків і інтеграції виробництва та освіти через формування кластерних структур інноваційної спрямованості.

Вважаю, що рецензоване видання заслуговує високої оцінки і повністю відповідає вимогам, що висуваються до наукової та навчальної літератури. А тому рекомендую його до друку та широкого використання як у навчальному процесі, так і в практичній управлінській діяльності.

**професор Ірина Вахович,**

*ректор Луцького національного технічного університету,  
Голова Волинської обласної ради у 2019–2020 рр.*

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**НА ЗБІРНИК СТАТЕЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ШОСТОЇ ФАЗИ**  
**ПРОЄКТУ “ІННОВАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО”**

У сучасному динамічному світі, який характеризується нестабільністю та крихкістю, університети як можливі островці інноваційного прориву, відіграють особливу роль. На них покладається не тільки історично усталена місія в різних модусах її формулювання, але й ключове завдання забезпечення суспільної резильєнтності.

Змістовна наповненість цієї серії публікацій в рамках проекту “Інноваційний університет і лідерство” характеризується неабиякою різноманітністю. За роки існування проекту свої візії щодо функціонування сучасних закладів вищої освіти запропонували одні з кращих експертів в царині вищої освіти, а багато ідей висловлених у попередніх виданнях вже знайшли реалізацію в практиці ЗВО.

Проблематика університетської автономії, розглянута в першому розділі видання, є одним найдискутованіших питань в царині управління у сфері вищої освіти. Саме знаходження розумного балансу між централізованим управлінням з боку органів державної влади та автономією університетів — завдання, яке потребує додаткових дослідницьких та практичних зусиль. Повномасштабна агресія РФ проти України актуалізувала проблему забезпечення автономії університетів, які опинилися в умовах, коли необхідно оперативно ухвалювати рішення не чекаючи додаткових директив від органів державної влади, водночас беручи на себе більше відповідальності. Повноцінне усвідомлення університетськими спільнотами потенціалу розвитку, який надає автономія, дозволить забезпечувати їм невпинний рух до співтовариства європейських університетів.

Іншим змістовним блоком цього видання, який би варто особливо відзначити, є розділ, присвячений цифровій трансформації університетів. Сьогодні існує суттєвий розрив між університетами у питанні імплементації ІТ-технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності. Відтак, дослідження так званого кіберпростору вищої освіти має неабияке значення для функціонування ЗВО, особливо тих, які готують фахівців для стратегічних галузей промисловості. В умовах війни перед університетами постають завдання не тільки дебюрократизації та гнучкості діяльності через використання інструментів цифрової трансформації, актуальним завданням ще є захист кіберсередовища від різноманітних кібератак, збереження персональних даних тощо. Водночас суттєве поширення технологій штучного інтелекту у освітній, науковій та управлінській діяльності закладів вищої освіти спонукають не ігнорувати цю незворотню тенденцію, а “раціонально” імплементувати її в діяльність університету.

Традиційно на сторінках видання розкриваються різні аспекти забезпечення якості освіти. Незважаючи на той факт, що у сфері вищої освіти відбулися за останні роки суттєві зміни в частині інституційного забезпечення якості, багатьом університетам насправді ще необхідно суттєво удосконалювати власні системи забезпечення якості. І в цьому контексті, знову ж таки, актуалізується проблема використання університетами потенціалу власної автономії.

Назва збірника “Інноваційний університет і лідерство” вже сама по собі несе важливий меседж: університети повинні демонструвати своє лідерство у різних сферах суспільного життя (включно зі зміцненням обороноздатності), ініціюванні розширення горизонтів взаємодії бізнесу, освіти, науки та публічного управління, а також вони повинні ставати платформами генерування інновацій, що дозволяють змінювати світ. Ідеї та досвід університетів відображені у даному виданні мають важливе значення для покращення функціонування закладів вищої освіти у різних аспектах їхньої діяльності. Йдеться, до прикладу, і про офіс підтримки вченого, і про поглиблення міждисциплінарності, і про інклюзивність в умовах дистанційного навчання тощо.

## ДОДАТКИ

Публікації такого ґатунку дають можливість університетам вкотре переосмислити стратегії свого розвитку, визначити шляхи імплементації досвіду провідних європейських і вітчизняних університетів, а головне, скоротити витрати часу та ресурсів при реформуванні своєї діяльності, уникаючи системних помилок.

**Професор Анатолій Мельниченко,**

*Ректор Національного технічного університету України  
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"*

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

