



ІНСТИТУТ
ВИЩОЇ ОСВІТИ
НАПН УКРАЇНИ

Національна академія педагогічних наук України

Інститут вищої освіти

О. Воробйова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук,
О. Слюсаренко, Ж. Таланова

Механізми забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції

Навчальний посібник

Київ 2025

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
Інститут вищої освіти

**О. ВОРОБІЙОВА, В. ІВАНОВА, В. ЛУГОВИЙ, О. ПАЛАМАРЧУК,
О. СЛЮСАРЕНКО, Ж. ТАЛАНОВА**

**МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ
ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Навчальний посібник

Київ – 2025

УДК 378.014.6:355271

DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-55-7-2025>

Рецензенти: ГАЛУС О.М., доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

НОСКО М.О., доктор педагогічних наук, професор, дійсний член НАПН України, радник ректора, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка.

*Рекомендовано до друку вченою радою Інституту вищої освіти НАПН України
(протокол № 15 від 29 грудня 2025 р.)*

Механізми забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції: навчальний посібник / О. Воробйова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 49 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-55-7-2025>

ISBN 978-617-7486-55-7

2 Навчальний посібник підготовлений за результатами наукового дослідження за темою «Забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни» колективом вчених відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України та спрямований на вдосконалення навчально-методичного забезпечення підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії в галузі знань «А Освіта» за спеціальністю «А1 Освітні науки», зокрема для вдосконалення викладання і навчання за освітньо-науковою програмою «Політика і лідерство у вищій освіті» Інституту вищої освіти НАПН України.

У посібнику представлено шість тем, які охоплюють різні аспекти та складові механізмів забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції, предметний показник, що включає основні терміни і поняття, які зустрічаються у навчальному посібнику. Кожна тема завершується питаннями для самоконтролю, за окремими темами пропонуються практичні завдання, списком використаних джерел і рекомендованою літературою для поглибленого вивчення теми.

Упровадження посібника сприятиме кращому розумінню механізмів забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції. Видання буде корисним для розробників освітньої політики, науковців, викладачів і здобувачів вищої освіти, а також інших зацікавлених осіб.

ISBN 978-617-7486-55-7

УДК 378.014.6:355271

© Інститут вищої освіти НАПН України, 2025
© О. Воробйова, В. Іванова, В. Луговий,
О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова,
2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. Методологічні засади підходів до формування політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку та повоєнного відновлення в умовах євроінтеграції (<i>В. ЛУГОВИЙ</i>)	5
<i>Питання для самоконтролю</i>	
<i>Список використаних джерел</i>	
<i>Рекомендована література для поглибленого вивчення</i>	
ТЕМА 2. Моделі та механізми модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції (<i>Ж. ТАЛАНОВА</i>)	13
<i>Питання для самоконтролю</i>	
<i>Список використаних джерел</i>	
<i>Рекомендована література для поглибленого вивчення</i>	
ТЕМА 3. Механізми інституційної модернізації університетів як складової системи забезпечення і вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції (<i>О. СЛЮСАРЕНКО</i>)	19
<i>Питання для самоконтролю</i>	
<i>Список використаних джерел</i>	
<i>Рекомендована література для поглибленого вивчення</i>	
3 ТЕМА 4. Трансформація механізмів забезпечення лідерства вищої освіти на основі конкурентоспроможної якості в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції (<i>О. ВОРОБИЙОВА</i>)	25
<i>Питання для самоконтролю</i>	
<i>Список використаних джерел</i>	
<i>Рекомендована література для поглибленого вивчення</i>	
ТЕМА 5. Стратегії розвитку людського потенціалу вищої освіти як умови досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та механізми їх реалізації (<i>В. ІВАНОВА</i>)	31
<i>Питання для самоконтролю</i>	
<i>Список використаних джерел</i>	
<i>Рекомендована література для поглибленого вивчення</i>	
ТЕМА 6. Механізми забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результатної парадигми в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції (<i>О. ПАЛАМАРЧУК</i>)	36
<i>Питання для самоконтролю</i>	
<i>Список використаних джерел</i>	
<i>Рекомендована література для поглибленого вивчення.</i>	
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	43
ДОДАТКИ	44
Відомості про авторів	48

ВСТУП

Навчальний посібник «Механізми забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції» спрямований на вдосконалення навчально-методичного забезпечення підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії за спеціальністю А1 Освітні науки / 011 Освітні, педагогічні науки галузі знань А Освіта / 01 Освіта/Педагогіка, зокрема для вдосконалення викладання і навчання за освітньо-науковою програмою «Політика і лідерство у вищій освіті» Інституту вищої освіти НАПН України.

У посібнику представлено шість тем, які охоплюють різні аспекти та складові механізмів забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції, предметний показник, що включає основні терміни і поняття, які зустрічаються у навчальному посібнику. Кожна тема завершується питаннями для самоконтролю, за окремими темами пропонуються практичні завдання, списком використаних джерел і рекомендованою літературою для поглибленого вивчення теми.

Навчальний посібник сприятиме, передусім, опануванню таких програмних навчальних дисциплін: «Політика і врядування у вищій освіті», що охоплює політику Європейського простору вищої освіти та сучасний стан в Україні щодо автономії університету, теоретичні основи і порівняльний аналіз урядування у вищій освіті, політику і менеджмент у вищій освіті в умовах надзвичайних ситуацій і криз; «Лідерство у вищій освіті», що охоплює теоретичні та методичні основи лідерства у вищій освіті, університетську соціальну відповідальність у контексті університетського лідерства, управління якістю вищої освіти; «Викладання і навчання у вищій освіті: політика і нормативне забезпечення», що охоплює політику Європейського простору вищої освіти щодо викладання і навчання, нормативно-правові основи реалізації освітнього процесу, зокрема в частині викладання та навчання у вищій освіті.

4

Навчальний посібник підготовлено за результатами наукового дослідження «Забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни» колективом вчених відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України з використанням матеріалів двох монографій, де здійснено аналіз провідного досвіду, наукових та інформаційних джерел, обґрунтовано теоретичні та методичні основи різних аспектів забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку як умови досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти й подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці, а саме: модернізації структури вищої освіти як умови досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти й подолання кваліфікаційного розриву; формування політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України; інституційної модернізації університетів як складової системи забезпечення і вдосконалення якості вищої освіти; трансформації механізмів забезпечення лідерства вищої освіти та її конкурентоспроможної якості; забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результатної парадигми; стратегій розвитку людського потенціалу вищої освіти як умови досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення; визначено та обґрунтовано теоретичні підходи до формування різних аспектів політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти й подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України, на цій основі розроблено механізми їх реалізації, рамкова модель рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву за критерієм відносної конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці» та модель модернізації структури (рівневої, галузевої, типологічної і мережевої) вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності, що, зокрема, сприятиме розвитку національної системи кваліфікацій та оптимізації мережі закладів вищої освіти.

В. ЛУГОВИЙ, Ж. ТАЛАНОВА

ТЕМА 1.

Методологічні засади підходів до формування політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку та повоєнного відновлення в умовах євроінтеграції

Основні терміни та їх визначення:

- **конкурентоспроможність (закладу вищої освіти)** – здатність випереджати, бути кращим з огляду на досконалість, якість діяльності;

- **досконалість** – міра відповідності діяльності закладу вищої освіти його місії, родовому призначенню;

- **якість** – дуальна характеристика діяльності: 1) *якість-сутність*, *якість-визначеність* (місійне призначення, адекватність змісту діяльності місії закладу вищої освіти як такого, а не, наприклад, професійно-технічного училища) & 2) *якість-справність*, *якість-відповідність* (місійна придатність, рівень відповідності діяльності закладу його місії); водночас остання багаторівнева, на її крайніх полюсах максимально досконала (топова) якість та мінімально достатня (порогова) якість; якість-сутність засвідчується акредитацією, якість-справність – іншими механізмами оцінювання якості, передовсім рейтинговими.

Терміни «конкурентоспроможність», «досконалість», «якість» для цілей теми використовуються синонімічно, з урахуванням специфіки їх визначення.

Університети-лідери класифікуються за їх рейтинговими досягненнями як:

- **університети екстракласу (УЕК)** – заклади, що в групі топ-30 за Шанхайським рейтингом ([Shanghai Ranking](#));

- **університети світового класу (УСК)** – заклади, що в групі топ-500 за Шанхайським рейтингом ([Shanghai Ranking](#)).

Узагальнені терміни «заклад вищої освіти (ЗВО)» і «університет», крім спеціально зазначених випадків, застосовуються синонімічно.

1.1. Синергія об'єктивних (природничих) і суб'єктивних (правничих) законів – ключовий методологічний принцип підвищення ефективності політик і стратегій університетського розвитку

Йдеться про врахування у практичній діяльності з формування і реалізації політик та стратегій об'єктивного (що є предметом фундаментальних, системних досліджень) і суб'єктивного (предмета прикладних, ситуаційних досліджень) чинників розвитку освітньої та наукової сфер і передовсім інтегрованого перетину цих сфер – вищої освіти.

Адже *суб'єктивна* діяльність з удосконалення, модернізації, реформування освіти, науки має повною мірою враховувати об'єктивні фактори, які діють незалежно від наших суб'єктивних бажань і бачень. Інакше, для досягнення успіху об'єктивні і суб'єктивні чинники мають бути максимально узгоджені, корельовані, *синергізовані*. Тобто для ефективного управління поведінкою означених й інших систем відповідні прикладні знання і практичні дії в усіх ситуаціях, що складаються, повинні виходити з розуміння фундаментального підґрунтя природи (сутності) того чи іншого системного явища.

Базовим методологічним положенням тут слугує висновок синергетики – теорії становлення упорядкованих (системних) утворень стосовно того, що в кожній системі одночасно з її народженням виникають іманентні (внутрішньо притаманні) їй правила і закони поведінки. Тож, зневага до законів природи (включно із живою, суспільною) закономірно завершується поразками на практиці.

Наприклад, якщо у світовій, європейській, вітчизняній сфері вищої освіти реально поза нашою волею відбуваються потужні та невпинні об'єктивні процеси диференціації університетів за рівнем конкурентоспроможності, то сповідати на практиці підхід «один рецепт і один розмір для всіх» у розробленні політик і стратегій та визначенні відповідних механізмів реалізації малоперспективно. Так само малопродуктивно ігнорувати закономірну появу в передовій практиці механізмів та інструментів (рейтингових, класифікаційних, асоціативних) точного вимірювання рівня згаданої диференціації, як і приблизно ставити діагноз та приписувати методи виправлення ситуації на краще без даних кількісних замірів. Або, гальмівним є не усвідомлення того, що в майбутнє спочатку прориваються університет-лідери, які по суті формують його і торують дорогу в нього решті пересічних ЗВО. Тож, безперспективно стратегувати в Україні вищу освіту майбутнього без цільових програм ідентифікації і створення університетів світового класу.

Отже, зазначений методологічний принцип у разі його визнання і використання сприятиме стійкому розвитку згаданих освітньої і наукових сфер, з вищою освітою включно, які відіграють провідну роль у прогресі людини, суспільства, економіки, а за нинішньої тривалої виснажливої війни РФ проти України важливі для підвищення обороноздатності і безпеки держави, повоєнного відновлення та успішної євроінтеграції країни.

З огляду на зазначене вища освіта України та її законодавче регулювання стикаються із низкою системних проблем. Факти свідчать, що для такого законодавчого унормування рамкового закону «Про вищу освіту» (2014 р.) явно недостатньо, навіть з його перманентними численними (близько 70) поправками. Адже *де-факто* вища освіта сильно *диференційована*, що *де-юре* спеціально враховано недостатньо.

Більше того, у ряді випадків відбулася невинуватна уніфікація законодавства усупереч специфічній об'єктивній реальності.

6

Приклад розбіжності де-факто та де-юре у вищій освіті України.

Де-факто існуюча вітчизняна вища освіта рівня доктора наук є аналогом американської постдокторської освіти (*postdoctoral education*, саме *education*, в інтерпретації Асоціації американських університетів, 2005 р.) і значно відрізняється за складністю від освіти рівня доктора філософії. Проте науковий рівень вищої освіти (доктора наук) поправками де-юре вилучено із закону «Про вищу освіту».

Так само, у Національній рамці кваліфікацій (НРК) поправками прибрано 9-й рівень, що відповідав освітньому рівню і кваліфікації доктора наук. Тепер у НРК на одному 8-му рівні поєднано принципово різні за складністю кваліфікації доктора філософії і доктора наук, що конфліктує з об'єктивною реальністю.

В Україні університетська мережа, як і в Європі та світі, також *де-факто* сильно *диференційована*. Однак діяльність університетів-лідерів і університетів-аутсайдерів *де-юре* регулюється одним законом. Спеціального закону для провідних університетів, потенційних університетів світового класу в Україні немає.

Об'єктивне розмежування ЗВО не менш об'єктивно зумовлює появу інструментів вимірювання і визнання їх відмінності, зокрема за конкурентоспроможністю (рейтингів, класифікацій, елітного асоціювання). Водночас вітчизняне законодавство не підтримує по суті ці об'єктивні процеси.

Що стосується рейтингів, то з початку двохтисячних років у світі інтенсивно розвивається *рейтингова культура*. У сфері вищої освіти утвердилися три міжнародні рейтинги Shanghai Ranking (ShR), THE World University Rankings (THE), QS World University Rankings (QS). З них найбільш об'єктивний, валідний та «крутий» (з найбільшою диференціовальною крутизною) і такий, що заслуговує довіри, є ShR, у якому, однак, нині немає українських університетів ані в його загальній (ARWU), ані в галузевій (GRAS) версіях. Слід зазначити, що в GRAS у 2017 р. з *математики* перебував Київський національний університет імені Тараса Шевченка в останній групі 401-500. До ARWU у 2024 р. цей університет входив до останньої групи 901-1000. Проте ці

видатні досягнення університету не знайшли належної державної підтримки, насамперед через індиферентність законодавства до ранжування і рейтингових досягнень закладів, через що університет самотужки не утримувався в рейтингу. Інші міжнародні рейтинги THE та QS, як і різні вітчизняні рейтинги, через їх суб'єктивізм, інші недоліки, не викликають довіри. Відтак, відсутня об'єктивна інформація про рівень конкурентоспроможності українських університетів.

Отже, для ефективного управління вітчизняною університетською мережею, модернізація якої передбачена за Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, потрібний законодавчо визнаний *національний рейтинг* подібно до узаконеної *національної акредитації*.

Ще раніше, у 1973 р. у США – світовому університетському лідері, закономірно впроваджена *Класифікація Карнегі*. Класифікація Карнегі (2021, 2025 рр.) групує ЗВО за *складністю і обсягом* освітніх програм та досліджень і розробок, зокрема, виділяє групу докторських університетів з різним ступенем інтенсивності досліджень. Натомість в Україні досвід розподілу ЗВО за рівнями акредитації втрачено.

Тож, законодавство вищої освіти має впровадити *класифікацію ЗВО* за критерієм конкурентоспроможності, як це зроблено, наприклад, для дослідницької діяльності з віднесенням відповідних організацій за результатами атестації (з фактичним *рейтингуванням* за балами) до груп А, Б, В і Г.

Також глобалізація спричиняє інтенсивні процеси *диференціації* і *структурованої інтеграції* на глобальному, регіональному, національному рівнях. Важливо, що де-факто виникає об'єктивний феномен паритетної *селективної асоціативності* для високорейтингових університетів на засадах «рівний з рівними» з метою *синергії* діяльності на основі збігу *можливостей і мотивації*.

У 2019 р. Європейська Комісія почала реалізацію European Universities Initiative (EUi) із розвитку транснаціонального освітнього і дослідницького співробітництва університетів шляхом створення більших альянсів. Водночас ця ініціатива проходить первісний етап впровадження і через різноманітність учасників-партнерів поки що не має підтверджень щодо очікуваного успіху.

Проявом об'єктивного процесу структурованої інтеграції в Європі є утворення поза офіційною політикою ЄС об'єднання провідних університетів за рівнем конкурентоспроможності.

Приклад європейської структурованої інтеграції (інтернаціоналізації):

League of European Research Universities (LERU),

The Guild of European Research-Intensive Universities (The Guild).

В Україні відсутні об'єднання лідерських університетів паритетної конкурентоспроможності. Фінансований за проектом ЄС піонерський Альянс українських університетів, що утворений у 2023 р., складається із 6 ЗВО, з яких лише КНУ імені Т. Шевченка нині входить до топ-1000 світового університетського рейтингу QS. Це створює ризики для ефективності співпраці через диспаритет взаємодії.

Приклад північноамериканської структурованої інтеграції (інтернаціоналізації):

Association of American Universities (AAU), утворена ще у 1900 р. з метою ефективного надання *докторських програм*. На засадах змагальності (*прийняття і виключення*) нині об'єднує 71 топовий університет США (69, включно з Harvard University) і Канади (2 – University of Toronto і McGill University).

AAU має потужний вплив на розвиток США і Канади.

Проте вітчизняна Спілка ректорів ЗВО України через сильну різномірність складу не може компенсувати відсутність елітної Асоціації українських університетів, подібної до AAU.

Інші приклади селективної асоціативності (структурованої інтеграції): національний рівень Австралії і Китаю.

Австралія – 8 найкращих університетів з інтенсивними дослідженнями об'єднані в *Group of Eight (Australian universities) (Go8)*, їм законодавчо надано великі автономні права, включно з правом самоакредитації.

Китай – реалізовано кілька державних проєктів з підтримки лідерських університетів, особливо топових закладів, зокрема у 1999 р. з дев'яти провідних інституцій утворено *C9 League*. Упродовж 2004-2025 рр. університети ліги за державного сприяння майже 7-кратно поліпшили університетські досягнення, зокрема 14-кратно – найкраще досягнення.

Натомість з огляду на співвідношення об'єктивного і суб'єктивного в реалізації Болонського процесу Європейський простір вищої освіти (ЄПВО) розвивається суперечливо.

Болонський процес: суб'єктивне спрощення за об'єктивного ускладнення глобального контексту (інтернаціоналізація & конкуренція).

Тиранське комюніке (2024 р.) засвідчило як здобутки, так і втрати Болонського процесу.

Серед втрат:

Тиранська конференція усунула з порядку денного виклик щодо досягнення «конкурентоспроможності і привабливості» ЄПВО. Ця мета зазначалася в усіх попередніх болонських міністерських документах, починаючи від Болонської декларації (1999 р.) і завершуючи Римським комюніке (2020 р.), і становила сутність так званого, другого, зовнішнього виміру (і відповідної стратегії-2) розвитку вищої освіти. Згортання цього виміру спрощує Болонський процес і ЄПВО до їх першого, внутрішнього виміру («сумісність і порівнянність»). Це з-поміж іншого зумовлює ризик втрати інтересу до Болонського процесу з боку університетів-лідерів.

Конференція залишила поза увагою світовий понад 20-річний інноваційний досвід ефективного використання рейтингових механізмів для моніторингу і мотивації діяльності найвищої досконалості, вимірювання і визначення характеристик лідерських університетів, рейтингування країн за рівнем університетського розвитку з метою подальшої мінімізації розриву між ними за «конкурентоспроможністю і привабливістю» вищої освіти. У 2024 р. більше половини країн-учасників ЄПВО не мали університетів світового класу (топ-500) за критеріями ShR, решта країн сильно диференційовані за кількістю та якістю таких закладів.

На противагу ЄПВО Китайський простір вищої освіти слугує найуспішнішим світовим прикладом рейтингово базованої стратегії стійкого розвитку лідерських університетів.

1.2. Фундаментальні цінності Європейського простору вищої освіти – базовий чинник університетського розвитку: умови і пріоритети реалізації

Водночас в активі Тиранської ЄПВО міністерської конференції 2024 р. є виокремлення шести фундаментальних цінностей. Методологічно цінності – головний мотиватор діяльності. Однак їх функціонал потребує конкретизації. Адже цінності недостатньо формально проголосити. Їхнє фактичне прийняття / не прийняття залежить від результатів користування ними. Тож, потрібно усвідомити базову роль кожної з них в університетському розвитку, передовсім з метою забезпечення умов для їх здійснення на практиці як потужного чинника цього розвитку. Інакше цінності залишаться лише заклик, гаслом у ролі простої прокламації. Зрештою ціннісно-орієнтувальне призначення цінностей може згаснути через неефективність їх дії остільки, оскільки їм не створено необхідних умови для реалізації.

Також, цінності як базові *пріоритети і принципи* людської діяльності, у свою чергу, потребують пріоритезації з огляду на їх фундаментальний внесок і вплив. Відтак, нижче аналізуються фундаментальні цінності у порядку їх пріоритетності для розвитку (адже у Тиранському комюніке вони наводяться в алфавітному порядку) за критерієм конкретної креативної ролі цінностей як генераторів розвитку. При цьому розвиток звичайно тлумачиться як рух від нижчого до вищого, від простого до складного, від недосконалого до досконалого, від наявного до *нового*, а генерація – як (від *лат.*) *народження* такого нового стану. Водночас кращому зрозумінню європейських цінностей сприяє їх порівняння з їх аналогами у США – ключовими принципами (*core principles*).

Академічна свобода (Academic freedom). Ця цінність є головною. Адже продукування нового потребує виходу за межі старого, що неможливо (принаймні, неефективно в умовах несвободи, тобто певних рамкових обмежень).

Інституційна автономія (Institutional autonomy). Ця цінність підпорядкована академічній свободі, адже слугує останній, забезпечує і гарантує її.

Участь студентів і працівників у врядуванні вищої освіти (Participation of students and staff in higher education governance). Є запорукою обох: інституційної автономії і академічної свободи.

Академічна доброчесність (Academic integrity). Є (і це зазначається у Тиранському комюніке) значно ширшою за функціоналом, ніж виявом доброчесності у проведенні досліджень та самостійній роботі. Адже стосується цілісної діяльності у сфері вищої освіти в єдності її освітньої і дослідницької складових.

Публічна відповідальність за вищу освіту (Public responsibility for higher education). Цінність (пріоритет) орієнтує на загальнонаціональне усвідомлення ключової ролі вищої освіти, особливо лідерських закладів, у людському прогресі та необхідності їх системної і послідовної підтримки. Тут доречно згадати крилатий афоризм: «*Американські університети сильні не тому, що Америка багата, а Америка багата саме тому, що у неї сильні університети*» (точне авторство невідомо). Тож, американське суспільство підтримує університети.

Публічна відповідальність вищої освіти (Public responsibility of higher education). Цінність (пріоритет) можна розглядати як своєрідну розширену модифікацію академічної доброчесності в широкому її розумінні, тобто з огляду на реалізацію цілісної місії вищої освіти в єдності її освітньої і дослідницької складових.

Сукупно зазначені фундаментальні цінності мають сприяти розвитку вищої освіти, вдосконаленню університетської діяльності, досягненню її конкурентоспроможної якості.

В ідеалі, в упровадженні ієрархічної системи фундаментальних цінностей (ключових принципів) має запрацювати генеративний позитивний обернений зв'язок стійкого підсилення розвитку, як приміром, в університетах-лідерах.

1.3. Методичні рекомендації для вдосконалення вищої освіти України

1. Законодавче впровадження *національного рейтингу ЗВО* за методологією, на кшталт, об'єктивного Шанхайського рейтингу (усвідомлення об'єктивної незамінності рейтингування для стратегування в дедалі більше інтернаціоналізованому і конкурентному світі).

2. Законодавче впровадження *національної класифікації ЗВО*, за прикладом Класифікації Карнегі (США).

3. На основі рейтингування і класифікації унормування впровадження *університетських ліг конкурентоспроможності* згідно з рівнем досконалості ЗВО.

4. Створення лідерської *Асоціації українських університетів*.

5. Урегулювання *спеціальним законом* діяльності (у частині академічної свободи, академічної автономії, ресурсного забезпечення тощо) топових університетів країни, як головних чинників її конкурентного розвитку.

Це важливо для підвищення конкурентоспроможності української економіки, посилення обороноздатності і безпеки та повоєнного відновлення країни на високопрофесійній і високотехнологічній основі у глобалізованому змагальному світі.

❖ Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність методологічного принципу синергії об'єктивних і суб'єктивних чинників розвитку.
2. Яка роль рейтингів в оцінюванні конкурентоспроможності ЗВО.
3. Який провідний міжнародний університетський рейтинг має найбільшу довіру і чому.
4. Назвіть фундаментальні цінності Європейського простору вищої освіти.
5. Як співвідносяться між собою цінності / принципи «академічна свобода» і «академічна автономія».
6. Схарактеризуйте методологічну основу стратегічного розвитку університетів-лідерів у Китаї та чинники успіху.
7. У чому полягає спрощення Болонського процесу за результатами Тиранської міністерської конференції 2024 р.
8. Які нагальні методичні рекомендації, що впливають із узагальнення світового досвіду, для формування вітчизняних політик і стратегій досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку та післявоєнного відновлення в умовах євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Про вищу освіту: Закон України від 1.07.2014 № 1556-VII: станом на 29 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
2. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: постанова КМУ від 23.02.2022 № 286: станом на 29 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p>.
3. Про затвердження операційного плану заходів з реалізації у 2025-2028 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки та внесення змін до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: постанова КМУ від 03.12.2025 № 1383: станом на 29 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1383-2025-%D1%80#n7>.
4. Луговий, В. І. (2025). Системне і ситуаційне знання: забезпечення синергії об'єктивного і суб'єктивного чинників розвитку (авторський коментар здобутків 2020-2025 рр.) / Володимир Іларіонович Луговий – перший віце-президент НАПН України: *матеріали до бібліографії* (2020-2025 рр.) / НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського; [упоряд.: Пономаренко Л. О., Бондарчук О. Б.; наук. ред. Березівська Л. Д.]. – Київ: Педагогічна думка, 2025. – 78 с. – (Серія «Академіки НАПН України»; вип. 36). URL: https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2025/05/Lugovyi_V.Index_2020-2025.pdf.
5. Луговий, В.І., Регейло, І.Ю. (2025). Оцінювання науки, оцінювання в науці: проблема врахування закономірностей розвитку. *Теорія і практика оцінювання результатів наукових досліджень у сучасних реаліях: кол. моногр.* / [Богданов В.Л., Журавель В.А., Кривцун І.В. та ін.]; за ред. В.Л. Богданова, Б.А. Маліцького; передмова А.Г. Загороднього Київ.: Академперіодика, 2025. 258 с. С. 51-61. <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.543.258>.
6. Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2022). Складна активність & селективна асоціативність: ефективність елітного асоціювання університетів. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (14), 64-80. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-64-80>.

7. Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024а). Інтеграція і диференціація лідерської вищої освіти: уроки для України від ЄС, США і Китаю. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (17), 77-97. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-17-77-97>.
8. Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024b). Університетські ліги конкурентоспроможності: мотивуючий механізм мережевого розвитку. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (18). 24-44. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-24-44>.
9. Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025а). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (19), 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.
10. Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025b). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (20). 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>.
11. Луговий В.І., Таланова Ж.В. (2015). Тенденції становлення та розвитку врядування у вищій освіті. *Автономія та врядування у вищій освіті: монографія / О.П. Воробйова та ін.; за ред. В.І. Лугового, Ж.В. Таланової*. К.: Ін-т вищої освіти НАПН України, 192 с. С. 29–65. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>.
12. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21.04.2022 № 266/2022: станом на 29 груд. 2025 р. URL: <http://surl.li/dpfbw>.
13. A renewed social contract for Europe and its universities. How universities and policy makers can work together to shape a strong, open and future-proof Europe. EUA. (2024). URL: <http://surl.li/tcolz>.
14. Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>.
15. Association of American Universities. (2025). URL: <https://www.aau.edu/>.
16. Association of American Universities. April 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>.
17. Budapest Declaration on the New European Competitiveness Deal. (2024). URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/11/08/the-budapest-declaration/>.
18. Carnegie Classification of Institutions of Higher Education. (2025). URL: <https://carnegieclassifications.acenet.edu/>.
19. Claeys-Kulik, A.-L., Pruvot, E. B., Estermann, T., and Jørgensen, T. The European Universities Initiative and system level reforms Current challenges and considerations for the future. EUA. (2022). URL: <https://www.eua.eu/publications/briefings/the-european-universities-initiative-and-system-level-reforms.html>.
20. Global Ranking of Academic Subjects. (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2025>.
21. Lugovyi, V., Slyusarenko, O. & Talanova, Zh. (2024). Tirana EHEA Ministerial Conference: a posteriori analysis of gains and losses. *Education: Modern Discourses*, 7. DOI: <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2024-7-07>.
22. Lugovyi V., Slyusarenko O., Talanova Zh. (2025). Generative Functionality of Fundamental Values of the EHEA: Implementation for University Development. *European Integration of Ukraine' Higher Education in the context of Bologna Process. Bologna Process Principles and Tools. EHEA Values (20 years of Bologna Process: Achievements, Challenges and Prospects): Conference Proceeding, XIV International Conference (6-7 November 2025)*. – Kyiv: Institute of Higher Education of the NAESU, NEO – Ukraine, 2025. 170 p. P. 38-42. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>; <https://erasmusplus.org.ua/library/>.
23. Shanghai Ranking. (2025). URL: <http://surl.li/mdrjr>.
24. Tirana EHEA Ministerial Conference, 29-30 May 2024. (2024). URL: <https://eha2024tirane.al/>.

Рекомендована література для поглибленого вивчення

1. Мережа державних закладів вищої освіти України: аналіз ефективності та конкурентоспроможності: *препринт* (аналітичні матеріали) / В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Кременя. Київ: НАПН України, 2024. 68 с. <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2024>.
2. Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2023). Закон зростання крутизни університетського сходження до вершини досконалості. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 15, 30-53. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-15-30-53>.
3. Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2024). Рейтингові методи кількісного оцінювання конкурентоспроможності університетів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 6(2), 1-6. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6238>.
4. Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.
5. C9 League. (2025). *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/C9_League.
6. The Carnegie classification of Institutions of Higher Education. (2022). 2021 Update – Facts & Figures. <https://carnegieclassifications.acenet.edu/wp-content/uploads/2023/03/CCIHE2021-FactsFigures.pdf>.
7. Ukraine Recovery Plan. (2022). URL: <http://recovery.gov.ua/en>.

ТЕМА 2.

Моделі та механізми модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції

2.1. Теоретичні та методичні основи модернізації структури вищої освіти

Основні терміни та їх визначення:

- **вища освіта**¹ – сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти;

- **кваліфікаційний розрив** між вищою освітою і ринком праці – це багатовимірна характеристика невідповідності між попитом ринку праці/роботодавців і пропозицією вищої освіти/закладів вищої освіти за вимірами: рівневий, галузевий, типологічний, мережевий, прогностичний;

- **конкурентоспроможна якість вищої освіти** – це якість вищої освіти як комплексний результат діяльності ЗВО, що здатна перевершити якість вищої освіти ЗВО-конкурентів у заданих умовах і характеризується повнотою задоволення потреб особистості, роботодавців і держави в порівнянні з іншими аналогами завдяки кращій відповідності її характеристик вимогам ринку праці та суспільства, а також положенню ЗВО на ринку освітніх послуг (відомий/невідомий, чи давно здійснює відповідну підготовку, яке місце в національному/міжнародних рейтингах за профілем займає, який ступінь довіри до ЗВО у суспільства, які відгуки про якість діяльності ЗВО тощо);

- **структура вищої освіти**² – це взаємопов'язані складові вищої освіти (за її визначенням), що характеризують її сутність, систематизовані за такими вимірами:

(1) **освітньо-кваліфікаційний** (компетентності, Національна рамка кваліфікацій, рівні вищої освіти, освітні кваліфікації, професійні кваліфікації, освітні програми, результати навчання);

(2) **галузевий** (галузі знань, спеціальності, спеціалізації, предметні спеціальності);

(3) **стандартизований** (системи зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості (акредитація освітніх програм, інституційна акредитація), стандарти вищої освіти, професійні стандарти, ЄКТС);

(4) **мережевий** (мережа закладів вищої освіти (ЗВО), типи (дослідницькі, прикладні) та профілі (класичний, технічний, медичний, мистецький, педагогічний, специфічний (військові, безпекові тощо) ЗВО, рейтинги (національні та міжнародні університетські рейтинги, «формула державного фінансування»), державне замовлення на підготовку фахівців, державні гранти).

- **якість вищої освіти**³ – відповідність умов провадження освітньої діяльності та результатів навчання вимогам законодавства та стандартам вищої освіти, професійним та/або міжнародним стандартам (за наявності), а також потребам заінтересованих сторін і суспільства, що забезпечується шляхом здійснення процедур внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості.

¹ Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

² Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: *монографія*. / О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-52-6-2025>.

³ Національний освітній глосарій: вища освіта (4-е вид., перероб. і доп.) / Авт.-уклад.: В.С. Бахрушин, М.І. Винницький, В.М. Захарченко, І.О. Золотарьова, С.А. Калашнікова, В.І. Луговий, М.Р. Мруга, Ю.М. Рашкевич, І.М. Сікорська, А.В. Ставицький, Ж.В. Таланова, С.П. Шитікова / За ред. В.Г. Кременя, В.С. Бахрушина, Ю.М. Рашкевича. 2024. – 114 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-41-0>.

На основі аналізу та узагальнення стратегічних документів, провідного вітчизняного та міжнародного досвіду розвитку вищої освіти, модернізації структури вищої освіти та оптимізації мережі закладів вищої освіти^{4, 5, 6, 7, 8}, сформовані *характеристика* мережі закладів вищої освіти України у національному та в регіональному вимірах з огляду на їх кількість і величину, профіль і пріоритетність підготовки, охоплення і дублювання підготовки за спеціальностями, позиції закладів у міжнародних університетських рейтингах, а також *перспективи* оптимізації мережі за різними сценаріями, апробованими в країнах ЄС, відповідно визначені теоретичні основи модернізації структури вищої освіти та оптимізації мережі закладів вищої освіти, зокрема основні *терміни, закономірність* (розвиток університетських мереж призводить до групової диференціації цілісних університетських мереж за рівнем конкурентоспроможності) та *тенденції* (до поширення використання рейтингових систем для стратегічного розвитку університетів-лідерів; до кластеризації взаємодії вищої освіти і ринку праці за рівнем конкурентоспроможності за провідної ролі університетів).

Мережевий вимір структури вищої освіти є визначальним для інших трьох вимірів, а також найбільш комплексним в процесі модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції.

Аналітичний огляд⁹ вітчизняної мережі 209 державних закладів вищої освіти, які складають основу національної системи вищої освіти, виявив низку мережевих недосконалостей щодо ефективності та конкурентоспроможності. Мережа містить як потужні заклади, що входять до провідних міжнародних рейтингів (QS, Times), де їх позиції знизилися за результатами рейтингування 2026 (дані 2025 р.), так і значну кількість неефективних ЗВО.

Визначення поняття «*оптимізація мережі закладів вищої освіти*» запропоновано в роботі¹⁰: система цілей (національного, регіонального, інституційного рівнів), процесів (співробітництва, альянси, союзи, спільноти, злиття, об'єднання), учасників і механізмів, що веде до зміни ландшафту вищої освіти на рівні країни / регіону в аспекті зменшення його фрагментарності; збільшення інституційного потенціалу закладів вищої освіти; підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Класифікація форм міжуніверситетського співробітництва, що ведуть до різних сценаріїв оптимізації мережі, представлена в Додатку 2.

Оптимізація мережі закладів вищої освіти задля конкурентоспроможної якості вищої освіти є складним і тривалим процесом, що здійснює суттєвий вплив на освітянську та студентську спільноти, на систему вищої освіти та на суспільство в цілому, тож викликає супротив і має здійснюватися на основі обґрунтованих і зрозумілих критеріїв та на принципах відкритості й прозорості (Додаток 1).

⁴ Калашнікова, С., & Оржель, О. (2022). Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, 89-129. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>.

⁵ Мережа державних закладів вищої освіти України: аналіз ефективності та конкурентоспроможності: *препринт* (аналітичні матеріали) / В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Кременя. Київ: НАПН України, 2024. 68 с. <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2024>.

⁶ Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: постанова КМУ від 23.02.2022 № 286: станом на 29 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p>.

⁷ Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: *монографія*. / О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-52-6-2025>.

⁸ Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: *монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 89 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.

⁹ Мережа державних закладів вищої освіти України: аналіз ефективності та конкурентоспроможності: *препринт* (аналітичні матеріали) / В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Кременя. Київ: НАПН України, 2024. 68 с. <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2024>.

¹⁰ Калашнікова, С., & Оржель, О. (2022). Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, 89-129. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>.

В Україні закладені певні механізми та відповідні критерії, що сприяють реалізації зазначеного процесу, – механізм забезпечення якості вищої освіти відповідно до ESG на основі акредитації освітніх програм¹¹ та механізм розподілу бюджетного фінансування закладів вищої освіти на основі Формули розподілу видатків державного бюджету на вищу освіту між закладами вищої освіти¹². Інституційна акредитація закладу вищої освіти (ст. 25⁻¹ Закону України «Про вищу освіту») на основі комплексного оцінювання якості освітнього процесу та Національний рейтинг закладів вищої освіти на основі визначених «критеріїв оцінки якості освітньої діяльності, у тому числі наукових здобутків, закладів вищої освіти України, за якими можуть визначатися рейтинги закладів вищої освіти України» (п. 7 ч. 1 ст. 18 Закону України «Про вищу освіту») відсутні. Водночас Формула враховує показник міжнародного визнання закладу вищої освіти, що включає позиції в трьох міжнародних університетських рейтингах QS World University Rankings, The Times Higher Education World University Rankings та Academic Ranking of World Universities. Також, важливим для подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці показником Формули є показник працевлаштування випускників закладу вищої освіти, що визначається з 2022 р. на підставі моніторингу зайнятості випускників за результатами місця у рейтинговому списку даних про працевлаштування випускників закладів вищої освіти державної форми власності, що складається відповідно до методичних рекомендацій, які затверджуються МОН.

2.2. Моделі та механізми модернізації структури вищої освіти¹³

15 *Механізм модернізації структури вищої освіти* як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці через забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку на національному та інституційному рівнях з урахуванням викликів євроінтеграції та післявоєнного відновлення України – це *система складових* (державні інституції, об'єднання роботодавців, організації ринку праці, заклади вищої освіти та їх організаційні структури, підходи, способи, фактори, форми, методи, засоби, процедури, інструменти, критерії і показники), що цілеспрямовано та узгоджено діють разом, призначена для забезпечення процесу подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці на основі принципів прозорості та відкритості, стандартів забезпечення та підходів до вдосконалення якості вищої освіти з урахуванням Цілей стійкого розвитку, викликів євроінтеграції та післявоєнного відновлення України. Такі механізми можуть характеризуватися числом ступенів свободи — мінімальною кількістю їх складових, характеристики та дії яких однозначно визначають специфіку та дію решти складових механізмів. Конкретизуючи складові механізмів, до них можна віднести *національні та інституційні політики* (стратегії, концепції, програми і проекти, законодавство), *процеси і процедури* (рейтингування, акредитація, державна атестація), *інструменти і технології* (стандарты, рамки, статистичні дані, бази даних, моніторинг, опитування, інтерв'ю, колегіальне оцінювання)

Важливим факторами, що характеризують систему вищої освіти України, є *бази даних* – ЄДЕБО, Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості України, Пенсійного фонду України, які створюють доказове підґрунтя для прогнозування розвитку демографії і ринку праці та прийняття відповідних управлінських рішень.

¹¹ Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: наказ МОН від 15.05.2024 № 686: станом на 29 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-24#Text>.

¹² Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності: постанова КМУ від 24 грудня 2019 р. № 1146: станом на 29 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#n18>.

¹³ Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: *монографія*. / О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-52-6-2025>.

Стійкий розвиток системи вищої освіти як самоорганізації та синергії факторів розвитку, взаємодії складових системи в умовах впливу та постійних змін зовнішнього середовища¹⁴ необхідно забезпечити через подолання кваліфікаційного розриву зокрема. Систематизація вимірів кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці:

- *рівневий* вимір – невідповідність за рівнями вищої освіти та кваліфікаціями;
- *галузевий* – за галузями знань, спеціальностями (спеціалізаціями, предметними спеціальностями)
- *типологічний* – за орієнтацією (прикладна/практична, наукова/дослідницька), змістом (освітні і професійні стандарти) та обсягом (ЄКТС, термін підготовки) освітніх програм, за типом освітніх програм (для «регульованих/нерегульованих професій»);
- *мережевий* – за регіональним розподілом, географічною концентрацією, кількістю ЗВО (мережа ЗВО, статус (дослідницькі, прикладні тощо) та профілі (класичний, технічний, медичний, мистецький, педагогічний, специфічний (військові, безпекові тощо)) ЗВО);
- *прогностичний* – за рейтингами, за якістю/акредитацією освітніх програм, за інтеграцією вищої освіти та досліджень, за рівнем працевлаштування випускників, за фінансуванням ЗВО, за державним замовленням на підготовку фахівців за спеціальностями/спеціалізаціями, предметними спеціальностями, що формується з урахуванням середньострокового прогнозу потреби у фахівцях на ринку праці.

Кількісна характеристика кваліфікаційного розриву включає кількість випускників за рівнями вищої освіти, галузями знань/спеціальностями (предметними спеціальностями)/спеціалізаціями та кількісні потреби ринку праці/суспільства, а *якісна характеристика* – якість вищої освіти/кваліфікацій випускників та вимоги ринку праці/суспільства. Іншими словами, виникають ситуації, коли забагато або замало випускників за певними кваліфікаціями, та/або ситуації, коли наявний недостатній або зависокий рівень компетентностей/кваліфікацій випускника (skills mismatch / skills gap) – наявна рівнева дихотомія кваліфікаційного розриву між вищою освітою і ринком праці: розрив уверх VS розрив униз (Додаток 3).

16

Механізми модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці охоплюють систему складових – процеси та процедури, інструменти і технології, а також суб'єкти та заходи¹⁵, зокрема такі.

Системний механізм (національний вимір) включає *державні інституції та роботодавців*, охоплює систему різноманітних національних *заходів*, пов'язаних з дослідницькою/науковою діяльністю та освітньою діяльністю (розроблення, реалізація та розвиток національних політик, законодавства, зокрема освітніх і професійних стандартів, методичних рекомендацій), міжнародною співпрацею, регулярним збором та аналізом релевантних даних, що забезпечують інформацією про стан і розвиток системи вищої освіти, зокрема про якість вищої освіти, та ринку праці, надають підстави для прогнозування розвитку вищої освіти та ринку праці в контексті євроінтеграції в умовах надзвичайних ситуацій та післявоєнного відновлення України.

Інституційний механізм включає такі *рівні* – ЗВО, факультет/інститут, кафедра, структурні адміністративні підрозділи та індивідуальний рівень, охоплює систему різноманітних *заходів* ЗВО, пов'язаних з дослідницькою/науковою діяльністю та освітньою діяльністю на основі інтернаціоналізації (розроблення, реалізація та розвиток освітніх програм; розвиток культури якості, яка висвітлює індивідуальні результати та досягнення; системи професійного розвитку та мотивації викладачів та адміністративного персоналу), міжнародною співпрацею, з регулярним

¹⁴ Політика та механізми забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах України в контексті євроінтеграції та в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни: *монографія* / О. Бородієнко, Ю. Вітренко, О. Воробйова, В. Ворона, М. Дебич, О. Кушенко, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. 152 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-58-2-2023>.

¹⁵ Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: *монографія*. / О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-52-6-2025>.

збором та аналізом релевантних даних, що забезпечують ЗВО та стейкхолдерів інформацією про стан і розвиток інституційних систем і процесів. Представники університетського врядування – члени вченої ради, члени органів студентського самоврядування, а також викладачі та студенти, відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень щодо забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти.

Рівнева дихотомія кваліфікаційного розриву характеризується наявністю двох взаємовиключних, але взаємопов'язаних, рівнів кваліфікаційного розриву, які сукупно вичерпують це явище, – «кваліфікаційний розрив уверх» і «кваліфікаційний розрив униз». Узагальнені характерні приклади (кейси) з провідного національного українського і глобальних американських прикладів міжнародного досвіду демонструють вплив лідерських закладів вищої освіти на прогнозування та конкурентний розвиток відповідних сфер економічної діяльності, підготовку фахівців із залученням високорозвинених роботодавців. **Рамкова модель рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву** описує варіації режиму кваліфікаційного розриву та його впливу на стан екосистеми «вища освіта – ринок праці» за критерієм відносної конкурентоспроможності вищої освіти і ринку праці (Додатки 3, 4).

Модель модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці побудована за вимірами структури вищої освіти з урахуванням об'єктивних факторів, а саме: зменшення населення України загалом і кількості випускників шкіл зокрема, міграційні процеси, суттєві бюджетні обмеження щодо фінансування вищої освіти в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення країни, виклики євроінтеграції¹⁶.

❖ Питання для самоконтролю

1. Які складові характеризують структуру вищої освіти?
2. Які механізми в Україні сприяють реалізації процесу оптимізації мережі закладів вищої освіти задля конкурентоспроможної якості вищої освіти?
3. Які показники охоплює мережевий вимір кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці?
4. Які ситуації-сценарії кваліфікаційного розриву та результатів їх дії за критерієм конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці» найбільш притаманні Україні?

Список використаних джерел

1. Калашнікова, С., & Оржель, О. (2022). Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, 89-129. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>.
2. Луговий, В., Слюсаренко, О., & (2025). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (19), 8-26. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.
3. Мережа державних закладів вищої освіти України: аналіз ефективності та конкурентоспроможності: *препринт* (аналітичні матеріали) / В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Кременя. Київ: НАПН України, 2024. 68 с. <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2024>.

¹⁶ Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: *монографія*. / О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-52-6-2025>.

4. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: наказ МОН від 15.05.2024 № 686: станом на 29 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-24#Text>.

5. Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності: постанова КМУ від 24.12.2019 № 1146: станом на 29 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#n18>.

6. Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: *монографія*. / О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-52-6-2025>.

7. Про вищу освіту: Закон України від 1.07.2014 № 1556-VII: станом на 29 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

8. Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: *монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 89 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.

Рекомендована література для поглибленого вивчення

1. Slyusarenko O., Talanova Zh., Debych M., Levkulych V., & Shchegliuk D. (2022). Personal Development as a Key Criterion for Higher Education Quality. *WISDOM*, 4(3). 168–177. DOI: <https://doi.org/10.24234/wisdom.v4i3.894>.

18

2. V. Lugovyi, S. Kalashnikova, Zh. Talanova, I. Vlasova (2023). Transformation of higher education in Ukraine: Impact of the war and objectives for post-war recovery. *European Journal of Education, Volume 58, Issue 4, Special Issue: Wartime and postwar education in Ukraine*. 611-628. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/ejed.12584>.

3. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: *науково-аналітична доповідь* (2023) / В.Г. Кремень, В.І. Луговий, П.Ю. Саух, І.І. Драч, О.М. Слюсаренко, Ю.А. Скиба, О.В. Жабенко, С.А. Калашнікова, Ж.В. Таланова, О.М. Петрос, О.Ю. Оржель, І.Ю. Регейло, М.В. Набок; за заг. ред. В.Г. Кременя. - Київ: Педагогічна думка, 2023. 172 с. DOI: <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2023>; URL: <https://lib.iitta.gov.ua/738494/>.

4. Кремень, В. Г., Луговий, В. І., Саух, П. Ю., & Таланова, Ж. В. (2022). Мережа державних закладів вищої освіти України: Аналітичний огляд конкурентоспроможності. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 4(1). DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4122>.

5. Національний освітній глосарій: вища освіта (4-е вид., перероб. і доп.) / Авт.-уклад.: В.С. Бахрушин, М.І. Винницький, В.М. Захарченко, І.О. Золотарьова, С.А. Калашнікова, В.І. Луговий, М.Р. Мруга, Ю.М. Рашкевич, І.М. Сікорська, А.В. Ставицький, Ж.В. Таланова, С.П. Шитікова / За ред. В.Г. Кременя, В.С. Бахрушина, Ю.М. Рашкевича. 2024. – 114 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-41-0>.

6. Політика та механізми забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах України в контексті євроінтеграції та в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни: *монографія* / О. Бородієнко, Ю. Вітренко, О. Воробйова, В. Ворона, М. Дебич, О. Кущенко, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. 152 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-58-2-2023>.

7. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: постанова КМУ від 23.02.2022 № 286: станом на 29 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p>.

ТЕМА 3.

Механізми інституційної модернізації університетів як складової системи забезпечення і вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції

Процеси європейської інтеграції, закріплені Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, передбачають глибоку трансформацію української системи вищої освіти [1]. Досягнення членства в ЄПВО вимагає від українських університетів не лише узгодження законодавства, а й глибокої інституційної модернізації університетів, спрямованої на забезпечення та вдосконалення якості освіти. Ця модернізація охоплює не лише зміст навчання, а й моделі управління, фінансування та культуру академічної спільноти. Успішна інтеграція в Європейський простір вищої освіти (ЄПВО) залежить від здатності університетів стати автономними та конкурентоспроможними.

Інституційна модернізація університетів є ключовим елементом забезпечення і вдосконалення якості вищої освіти в контексті нарощування університетського потенціалу на інтелектуальній і високотехнологічній основі з метою підвищення обороноздатності країни, її євроінтеграції та відповідності цільовим орієнтирам стійкого розвитку. За визначенням ЮНЕСКО, освіта є «рушійною силою та каталізатором соціально-економічного, політичного, екологічного сталого та інклюзивного розвитку». У «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» особливу увагу приділено «підвищенню якості освіти відповідно до стандартів і рекомендацій по забезпеченню якості в Європейському просторі вищої освіти», які передбачають зміщення фокусу з формального контролю на розвиток культури якості, в межах якої кожен учасник освітнього процесу відповідальний за результат. ООН визначає «якість освіти як одну з основних цілей стійкого розвитку світової спільноти».

19

Інституційна модернізація університетів позиціонується як системний, цілеспрямований процес якісних змін в організаційній структурі, функціях та корпоративній культурі університету. Відтак, вона передбачає комплексні зміни на різних рівнях функціонування університетів, включаючи стратегії, структури, процеси та культуру організації. До основних методичних основ інституційної модернізації варто віднести стратегічне планування для визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку. Основним завданням є визначення місії, візії та цілей університету в контексті стійкого розвитку та розроблення стратегічних планів з акцентом на інновації, якість освіти та відповідальність перед суспільством, спрямованих на реалізацію місії університету¹⁷.

Інституційна модернізація університетів відбувається насамперед у спосіб упровадження низки взаємопов'язаних механізмів, зокрема таких: *реформування врядування (Governance)* шляхом переходу до моделі партисипативного врядування, розширення інституційної автономії та фінансової автономії. Автономія ЗВО сприяє гнучкому реагуванню на потреби ринку праці та дозволяє інвестувати в зміцнення й розвиток дослідницької інфраструктури; *розвиток академічної доброчесності*, що є основою довіри до визнання українських дипломів у Європейському просторі вищої освіти (ЄПВО) і передбачає впровадження жорстких та прозорих політик запобігання плагіату та хабарництву, створення ефективних механізмів виявлення порушень академічної доброчесності, формування культури нульової толерантності до недоброчесності серед викладачів і здобувачів вищої освіти; *інтернаціоналізація та мобільність* шляхом активної участі університету в програмах Erasmus+ та інших ініціативах ЄС (як наукова, так і освітня інтеграція) для забезпечення академічної мобільності студентів і викладачів, поглиблення співпраці з альянсами Європейських університетів з метою розроблення спільних освітніх програм, створення іншомовних освітніх програм з метою залучення на навчання іноземних студентів.

¹⁷ Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: *монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. С. 31-43. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.

Залучення іноземних викладачів та студентів сприяє міжкультурному обміну та підвищенню якості. Основна мета інтернаціоналізації освіти – збагачення освітнього досвіду, розширення горизонтів та підготовка здобувачів вищої освіти до життєдіяльності в глобальному суспільстві; *дослідницька інтеграція* до Європейського дослідницького простору (ERA), участь в рамковій програмі Horizon Europe, розвиток моделі «дослідження, орієнтовані на освіту» (Research-based Education), де здобувачі вищої освіти залучені до створення нових знань. Не зважаючи на значний прогрес, основними викликами залишаються питання пов'язані з: *фінансовою стійкістю університетів* (нестача належного фінансування для оновлення застарілої інфраструктури та підтримки наукових досліджень); *людським капіталом* (необхідність професійного розвитку адміністративного і викладацького персоналу для роботи в умовах автономії та нових моделей управління. Успішна інституційна модернізація покликана сприяти міжнародній конкурентоспроможності українських університетів, підвищенню рівня довіри до якості українських дипломів, ефективному внеску у соціально-економічний розвиток країни та її стійкість.

Важливим інструментом для університетів, які прагнуть покращити свою діяльність, адаптуючись до сучасних вимог і викликів, є запровадження програми інституційної оцінки (Institutional Evaluation Programme, IEP). В основі IEP лежить підхід «придатності для мети», який включає чотири ключові питання, що забезпечують структуру для критичного самоаналізу.

Модернізація (франц. Modernization – оновлення) – це вдосконалення, які відповідають вимогам сучасності, а інститут (лат. institutum – організація, лад; запроваджений порядок) – назва закладу вищої освіти або наукової установи. Отже, інституційна модернізація університетів розглядається нами як удосконалення університетів відповідно до вимог сучасності. Інституційна модернізація університетів є ключовим елементом забезпечення і вдосконалення якості вищої освіти в контексті нарощення університетського потенціалу на інтелектуальній і високотехнологічній основі з метою підвищення обороноздатності країни, її євроінтеграції та відповідності цільовим орієнтирам стійкого розвитку¹⁸.

20

Інституційна модернізація університетів є системною відповіддю на такі зовнішні виклики як євроінтеграція, глобалізація, Четверта промислова революція та внутрішня потреба забезпечення якості вищої освіти. Цей процес охоплює взаємопов'язані механізми, спрямовані на трансформацію управління, освітньої діяльності та соціальної ролі ЗВО.

Отже, інституційна модернізація університетів передбачає комплексні зміни на різних рівнях функціонування університетів, включаючи стратегії, структури, процеси та культуру організації. До основних методичних основ інституційної модернізації потрібно віднести стратегічне планування для визначення довгострокових цілей та напрямів розвитку, а також розроблення стратегій і тактик для досягнення цих цілей, що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, ідентифікацію сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Тобто основним завданням є визначення місії, візії та цілей університету в контексті стійкого розвитку та розроблення стратегічних планів з акцентом на інновації, якість освіти та відповідальність перед суспільством, спрямованих на реалізацію місії університету.

Із провідного міжнародного досвіду відомо, що країни радикально укрупнюють університети заради поліпшення їх конкурентоспроможності та рейтингових позицій. Об'єднання ресурсів дозволяє університетам наростити потенціал, об'єднати зусилля, зменшити витрати та підвищити ефективність за рахунок уникнення дублювання функцій. Прикладом об'єднання університетських ресурсів може слугувати започаткування альянсів європейських університетів, що є важливим кроком на шляху до створення єдиного Європейського освітнього простору як передумови зростання конкурентоспроможності європейських університетів на глобальній арені й підвищення якості освіти і досліджень.

Методичні основи інституційної модернізації університетів, які прагнуть підвищити рівень конкурентоспроможності шляхом стратегічного партнерства та мережевої інтеграції, являють

¹⁸ Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: *монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. С. 31-43. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.

собою практичний інструментарій (алгоритми, методи, критерії, показники) необхідний для ефективного впровадження стратегічних змін у відповідності до вимог забезпечення якості, стійкого розвитку та євроінтеграції.

Алгоритм інституційної модернізації передбачає реалізацію наступних етапів:

1. *Діагностично-концептуальний* – проведення SWOT-аналізу, аналізу відповідності внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти ESG, формування стратегії розвитку (визначення що і чому потребує змін); визначення того, як участь в альянсі допоможе реалізувати місію університету; оцінка власних сильних сторін та пошук партнерів, які їх доповнюють;

2. *Стратегічне планування* – розроблення і затвердження стратегії на 5-10 років; визначення місії, візії та цілей університету в контексті стійкого розвитку; розроблення стратегічних планів з акцентом на інновації, якість освіти, відповідальність перед суспільством, спрямованих на реалізацію місії університету; визначення ключових показників ефективності (KPI); деталізація плану дій та розподіл відповідальності за напрямками; забезпечення фінансовими ресурсами; диверсифікація джерел фінансування (формування дорожньої карти змін); визначення формату партнерства, зокрема, *горизонтальний* альянс де рівнозначні університети для обміну досвідом, або *вертикальним*, що передбачає об'єднання навколо наукового лідера або галузевого кластера.

3. *Впровадження (імплементація)* – реформа управління; розподіл і делегування повноважень; посилення зовнішнього контролю (Наглядова рада); модернізація системи внутрішнього забезпечення якості; запровадження відповідних політик щодо інтернаціоналізації і дотримання принципів академічної доброчесності в університеті (практична реалізація змін);

4. *Оцінювання та корегування* – моніторинг ключових показників ефективності (KPI); самооцінювання університету; зовнішній аудит (інституційна акредитація та акредитація освітніх програм університету); коригування стратегії на основі зворотного зв'язку та результатів моніторингу (забезпечення стійкості та постійного вдосконалення).

21

Успішність інституційної модернізації залежить як від **внутрішніх**, так і від **зовнішніх факторів**, насамперед таких.

Внутрішні фактори

Лідерство та компетентність керівника. Відданість управлінської команди принципам автономії та доброчесності.

Академічна культура – рівень сприйняття змін академічною спільнотою, готовність до міждисциплінарності, студентоцентризму, цифрової трансформації, сповідування цінностей університету.

Ресурсна ефективність – здатність університету нарощувати потенціал, ефективно використовувати власні ресурси, інвестувати в інноваційну освітню і дослідницьку інфраструктуру з метою вдосконалення якості вищої освіти.

Зовнішні фактори

Нормативне регулювання – відповідність української нормативної бази вимогам ЄПВО.

Стейкхолдери – рівень залученості та вимоги роботодавців до якості підготовки випускників.

Фінансування – доступ до міжнародних грантових програм (Horizon Europe, Erasmus+) та інвестицій.

Критерії та показники інституційної модернізації

1. *Критерій* – дієвість внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти.

Показник – відсоток акредитованих освітніх програм; відсоток акредитованих освітніх програм з визначенням «зразкова»; періодичність перегляду освітніх програм; виявлення за результатами самооцінювання недоліків освітніх програм і визначення шляхів усунення недоліків.

2. *Критерій* – міжнародна відповідність (релевантність).

Показник – частка здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, які скористалися академічною мобільністю; кількість міжнародних спільних освітніх програм (Double Degree), відповідність внутрішньої системи забезпечення якості Стандартам і рекомендаціям щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG); позиція в міжнародних університетських рейтингах.

3. *Критерій – дослідницька інтеграція.*

Показник – кількість наукових публікацій у виданнях Scopus/WoS (Q1/Q2); обсяг залученого фінансування наукових досліджень, наявність та ефективність Центру трансферу технологій; ступінь залучення здобувачів вищої освіти до виконання наукових досліджень.

До показників, спрямованих на досягнення університетом глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року, проголошених резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1, визначених Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722, варто віднести такі.

4. *Критерій – Соціальний внесок*

Показник – відсоток інклюзивних здобувачів вищої освіти серед загального контингенту здобувачів вищої освіти; кількість соціальноорієнтованих проєктів університету; ступінь інтеграції Цілей сталого розвитку в місію та стратегію університету; рівень партнерства університету і громади; спільний внесок у Цілі сталого розвитку (спільні еко-проєкти, інклюзивні програми).

5. *Критерій – Екологічна стійкість*

Показник – відсоток скорочення споживання енергоресурсів та одиницю площі; кількість освітніх дисциплін з екологічної тематики; наявність політики «зеленого університету»; ефективність системи поводження з відходами.

6. *Критерій – Фінансова стійкість*

Показник – співвідношення власних доходів до бюджетного фінансування; частка капітальних інвестицій в оновлення інфраструктури. Прозорість та гнучкість фінансового планування.

22

Інституційна модернізація університетів може реалізовуватися в різних форматах, кожен з них має свої цілі, механізми та вплив на якість вищої освіти.

Альянси університетів і асоціації університетів – це найбільш інтегрований формат співпраці, що створює великі мережеві структури, часто з метою отримання фінансування від ЄС. Метою створення альянсів і асоціацій є створення інтегрованої транснаціональної інституції для спільної освіти, досліджень і управління, реалізації спільних повністю інтегрованих освітніх програм з видачею спільних або подвійних дипломів, обов'язкової та фінансово забезпеченої внутрішньої мобільності між університетами.

Альянси європейських університетів (The European Universities Alliances)¹⁹ – це ініціатива Європейського Союзу, яка має на меті створення транснаціональних об'єднань закладів вищої освіти з різних країн Європи. Програма стартувала в 2019 році з метою створення мережі європейських університетів, які будуть сприяти розвитку спільних освітніх програм, наукових досліджень та інновацій, а також зміцненню європейської ідентичності та культурного обміну.

До основних цілей Альянсу європейських університетів можна віднести: підвищення якості освіти; інтеграцію освітніх програм для спільного розроблення навчальних планів і програм; мобільність здобувачів вищої освіти і викладачів; спільні наукові дослідження; інтернаціоналізацію освіти, спрямовану на розширення міжнародних зв'язків і партнерства; соціальну відповідальність; культурний обмін для поглиблення міжкультурного діалогу і взаєморозуміння між різними народами Європи, що сприяє формуванню спільних європейських цінностей.

Спільна освітня та дослідницька діяльність передбачає співпрацю на рівні кафедр, факультетів і дослідницьких центрів з метою реалізації програм внутрішньої академічної

¹⁹ The European Universities alliances. URL: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/europeanuniversities-initiative>

мобільності, реалізації спільних освітніх програм, визнання результатів навчання, створення каталогу спільних онлайн-курсів, доступних для здобувачів вищої освіти всіх університетів-партнерів. Використання спільних платформ для дистанційної освіти сприяє розробленню та використанню спільних освітніх платформ (МООС) для широкого застосування університетами. Використання таких платформ забезпечує гнучкість індивідуальних освітніх траєкторій, сприяє інклюзії та реалізації концепції «навчання впродовж життя» (lifelong learning). Розроблення методик проведення змішаних (blended) курсів, завдяки яким здобувачі вищої освіти з різних країн мають можливість працювати в одній віртуальній аудиторії.

Наукова екосистема реалізується шляхом створення спільних дослідницьких лабораторій, докторантур та PhD програм, центрів колективного користування науковим обладнанням, які надають доступ вченим та здобувачам вищої освіти до унікального вартісного обладнання для проведення досліджень і навчання. Виконання спільних проєктів, наукових досліджень спільними міжінституційними та міждисциплінарними командами, що сприяє більш швидкій комерціалізації результатів досліджень та трансферу технологій, позитивно впливає на рівень цитувань вчених.

Цифровізація – це наскрізний механізм інституційної модернізації, який охоплює як освіту, так і управління, без якого складно уявити сучасний університет, або університет 4.0. Цифровізація університету передбачає впровадження електронного документообігу, електронних систем управління людськими ресурсами, що сприяє реалізації принципу прозорості, що є важливим аспектом в умовах євроінтеграції, підвищує ефективність управлінських процесів в університеті. Використання засобів віртуальної та доповненої реальності під час реалізації освітнього процесу відповідає принципам студентоцентризму, сприяє вдосконаленню якості вищої освіти шляхом індивідуалізації навчання. Використання інструментів цифровізації сприяє проведенню досліджень в частині використання платформ для спільного доступу до великих баз даних та хмарних обчислень. Запровадження системи єдиної цифрової ідентифікації з метою безперешкодного доступу здобувачів вищої освіти до бібліотек, онлайн-курсів тощо. Створення хмарних сховищ для обміну науковими даними. Впровадження в університетах автоматизованих систем перевірки робіт на плагіат сприяє формуванню культури академічної доброчесності і посилює контроль за якістю вищої освіти, що є необхідною умовою для довіри до внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти університету.

Ефективність інституційної модернізації визначається здатністю університетів адаптуватися до нових форматів взаємодії, розвивати спільні програми та платформи, підвищувати внутрішню мобільність, впроваджувати інновації та активно брати участь у національних і міжнародних партнерствах. Університети, що успішно поєднують внутрішні трансформації з зовнішніми стратегічними ініціативами, стають центрами знань, інновацій та соціальної відповідальності, здатними формувати нову академічну культуру відкритості, партнерства і відповідальності перед суспільством.

❖ Питання для самоконтролю

1. Яким є покликання інституційної модернізації університетів у системі забезпечення і вдосконалення якості вищої освіти?
2. Яке значення відводиться стратегічному плануванню для визначення довгострокових цілей та напрямів розвитку в структурі методичних основ інституційної модернізації?
3. Реалізацію яких етапів передбачає алгоритм інституційної модернізації?
4. Від яких внутрішніх та зовнішніх факторів залежить успішність інституційної модернізації?
5. В яких форматах може реалізовуватися інституційна модернізація університетів?

Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.
2. Слюсаренко О. Інструменти вимірювання якості освітньої діяльності у контексті забезпечення її ефективності в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки»*, 2023 (2), 5–14. DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-2-5-14>.
3. The Sustainable Development Goals. UN. Goal 4. Quality Education. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals/qualityeducation>.
4. Слюсаренко О. Розділ 4. Інституційна модернізація університетів як складова системи забезпечення і вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни: теорія та провідний досвід. *Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. С. 31-43. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.
5. Мережа державних закладів вищої освіти України: аналіз ефективності та конкурентоспроможності: *препринт* (аналітичні матеріали) / В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Кременя. Київ: НАПН України, 2024. 68 с. <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2024>.
6. The European Universities alliances. URL: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/europeanuniversities-initiative>.

24

Рекомендована література для поглибленого вивчення

1. Національний освітній глосарій: вища освіта (4-е вид., перероб. і доп.) / Авт.-уклад.: В.Є. Бахрушин, М.І. Винницький, В.М. Захарченко, І.О. Золотарьова, С.А. Калашнікова, В.І. Луговий, М.Р. Мруга, Ю.М. Рашкевич, І.М. Сікорська, А.В. Ставицький, Ж.В. Таланова, С.П. Шитікова / За ред. В.Г. Кременя, В.Є. Бахрушина, Ю.М. Рашкевича. 2024. – 114 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-41-0>.
2. Глобальна інноваційна стратегія України Стратегія цифрового розвитку інновацій до 2030 року. <https://winwin.gov.ua/>
3. Соціальна інклюзія у сфері вищої освіти: теоретико-концептуальні засади, цільові групи, виміри та індикатори: *монографія* / О. Оржель, М. Бойченко, О. Петроє, С. Цимбалюк, Н. Шофолова; за ред. О. Оржель. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 123 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-46-5-2024>.
4. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: *науково-аналітична доповідь* / В.Г. Кремень, В.І. Луговий, П.Ю. Саух, І.І. Драч, О.М. Слюсаренко, Ю.А. Скиба, О.В. Жабенко, С.А. Калашнікова, Ж.В. Таланова, О.М. Петроє, О.Ю. Оржель, І.Ю. Регейло, М.В. Набок; за заг. ред. В.Г. Кременя. – Київ: Педагогічна думка, 2023. 172 с. DOI: <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2023>.
5. Політика та механізми забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах України в контексті євроінтеграції та в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни: *монографія* / О. Бородієнко, Ю. Вітренко, О. Воробйова, В. Ворона, М. Дебич, О. Кущенко, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. 152 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-58-2-2023>.

ТЕМА 4.

Трансформація механізмів забезпечення лідерства вищої освіти на основі конкурентоспроможної якості в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації сфера вищої освіти України виступає стратегічним лідером, оскільки її трансформація визначає конкурентоспроможність, якість освіти та наукових досліджень, а також здатність національної освітньої системи інтегруватися в європейський та світовий освітній простір. Лідерство вищої освіти базується на комплексному підході, що поєднує управлінські інновації, принципи прозорості, демократичності та підзвітності, формуючи довіру до інституцій та розвиваючи внутрішні механізми управління всієї системи.

Ключові елементи сучасного лідерства вищої освіти є стратегічне управління, інституційна автономія, інноваційна освітня політика та цифрова модернізація управлінських процесів²⁰. Використання критеріїв оцінювання механізмів лідерства дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони системи, інтегрувати нові підходи до управління і сприяти впровадженню інноваційних практик у всіх ЗВО. Цифрова трансформація та розвиток партнерств між ЗВО, державними органами та бізнесом підвищують адаптивність вищої освіти до зовнішніх викликів і забезпечують ефективність управлінських процесів на рівні всієї системи.

Особливе значення має поєднання автономії ЗВО з системою контролю та підзвітності, що забезпечує баланс між свободою управлінських рішень і відповідальністю перед суспільством. Це стимулює розвиток внутрішніх механізмів управління, впровадження інноваційних моделей освіти та формує стійку основу для конкурентоспроможності галузі в глобальному освітньому просторі. Стратегічне планування, системне управління та інтеграція принципів сталого розвитку дозволяють враховувати економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності галузі, забезпечуючи рівний доступ до якісної освіти та її довгострокову стійкість.

Одним із ключових напрямів *трансформації лідерства вищої освіти* є перехід від адміністративно-командних структур до гнучких моделей управління, інтегруючих європейські стандарти якості освіти. Це сприяє підвищенню мобільності студентів і викладачів, удосконаленню фінансових і управлінських механізмів та інтеграції української системи в європейський простір.

Цифрове лідерство вищої освіти передбачає розвиток людського потенціалу, управлінських компетентностей та організаційної культури. Дослідження ЕУ показують, що ЗВО, які впроваджують людиноцентричну цифровізацію, мають у 2,6 рази більшу ймовірність успішного впровадження інновацій²¹.

Українська сфера вищої освіти активно застосовує змішані моделі фінансування, розвиває системи внутрішнього забезпечення якості, цифрові платформи та міжнародне співробітництво. Водночас трансформація ускладнюється обмеженими ресурсами, наслідками війни та нерівномірною інституційною спроможністю, що підкреслює необхідність державної підтримки автономії ЗВО, прозорості управління та інвестицій у цифрову інфраструктуру й підготовку управлінських кадрів.

Таким чином, сфера вищої освіти як стратегічний лідер формує систему, здатну ефективно реагувати на соціально-економічні виклики, впроваджувати інновації, забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність національної освіти та інтеграцію в європейський освітній простір через поєднання стратегічної автономії, цифрової адаптації та ESG-орієнтованого управління.

Розбудова нової моделі освітнього лідерства вимагає науково обґрунтованих методологічних підходів, які інтегрують стратегічні, управлінські, цифрові та соціально-

²⁰ Воробйова О.П. (2025). Стратегії та механізми трансформації лідерства вищої освіти: підходи до забезпечення конкурентоспроможної якості в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. *Суспільство та національні інтереси*. № 3 (11) 2025. С. 88-99. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-88-98](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-88-98).

²¹ EY Global Insights. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/education/people-at-center-of-universities-digital-transformation?utm_source=chatgpt.com.

гуманітарні компоненти діяльності ЗВО. Ключовими принципами є системність, інноваційність, інклюзивність, прозорість і адаптивність.

Системність забезпечує узгодженість управлінських, освітніх і дослідницьких процесів, інноваційність стимулює впровадження нових технологій навчання та управління, а інклюзивність і партнерство передбачають залучення всіх стейкхолдерів: студентів, викладачів, роботодавців, громад і державних структур. Прозорість та підзвітність формують довіру до ЗВО, а адаптивність дозволяє ефективно реагувати на виклики воєнного часу та соціально-економічні зміни. Ці принципи узгоджуються з Європейським простором вищої освіти (ЕНЕА), який визначає академічну свободу, автономію, якість та мобільність як основні чинники розвитку університетів²².

Для ефективності трансформацій механізмів забезпечення лідерства вищої освіти рекомендовано поетапний алгоритм дій:

- **аналітико-діагностичний етап** (оцінка поточного стану управлінських процесів, автономії, цифрової готовності, фінансової стабільності та кадрового потенціалу ЗВО; застосовуються SWOT-аналіз, бенчмаркінг, експертне оцінювання);

- **стратегічно-планувальний етап** (формування місії, бачення та пріоритетів розвитку університету з урахуванням принципів сталого розвитку (SDG 4 – Quality Education) та ESG [4], створення стратегічної карти розвитку з орієнтирами, критеріями ефективності та часовими рамками);

- **інструментально-організаційний етап** (впровадження методів стратегічного управління, проектного менеджменту, цифрової аналітики та систем моніторингу якості. За даними Ernst & Young, успішна цифрова трансформація ЗВО потребує поєднання технологічних інновацій з розвитком управлінських і педагогічних компетентностей);

- **реалізаційно-інституційний етап** (впровадження оновлених управлінських структур, розвиток цифрової інфраструктури, створення центрів лідерства та механізмів академічної доброчесності, система наставництва для викладачів і молодих науковців);

- **моніторингово-корекційний етап** (оцінка результативності змін і корекція стратегії, регулярне публічне звітування за принципами ESG, що сприяє формуванню репутаційного капіталу та довіри серед стейкхолдерів).

Результативність методичних рішень залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні включають політичну стабільність, механізми державної підтримки та узгодження реформ із європейськими стандартами. Внутрішні об'єднують фінансову гнучкість, якість управлінських рішень, цифрову інфраструктуру, кадрову компетентність, готовність академічної спільноти до змін та організаційну культуру. Особливе значення в умовах післявоєнного відновлення мають психологічна стійкість і здатність до командної взаємодії.

Оцінювання ефективності освітнього лідерства здійснюється через кількісні та якісні показники. Кількісні включають: частку акредитованих освітніх програм за стандартами ЕНЕА та ESG, кількість міжнародних партнерських проектів і грантів, академічну мобільність викладачів, рівень цифровізації, працевлаштування випускників, залучені позабюджетні ресурси. Якісні: задоволеність студентів і викладачів, репутаційні позиції університету, ефективність внутрішнього контролю якості, дотримання академічної доброчесності, інклюзивності та соціальної відповідальності.

Таким чином, методичні основи трансформації лідерства у сфері вищої освіти формують цілісну багаторівневу систему, що поєднує стратегічне планування, інноваційне управління та соціальну відповідальність. Реалізація цієї моделі забезпечує перехід ЗВО до європейського типу інституцій, а саме: автономних, підзвітних, цифрово адаптованих і соціально орієнтованих, що підвищує їхню конкурентоспроможність та сприяє відновленню України як сучасної європейської держави.

Сфера вищої освіти України виступає ключовим фактором модернізації національної освітньої системи, оскільки ефективне стратегічне лідерство на рівні всієї галузі визначає її

²² Monitoring the implementation of the Bologna Process. URL: https://ehea.info/page-implementation?utm_source=chatgpt.com.

здатність до швидкого реагування на соціально-економічні зміни, адаптації до глобальних викликів та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності й якості освітніх послуг [6]. У сучасному євроінтеграційному контексті особливого значення набуває поєднання інституційної автономії, інноваційного управління та державно-громадського партнерства [7], що забезпечує стійкість та ефективність функціонування системи вищої освіти.

Інституційне управління на рівні галузі дозволяє координувати розвиток освітніх програм, науково-дослідної діяльності та кадрового потенціалу закладів вищої освіти. При цьому державні замовлення та грантові механізми створюють стабільну фінансову основу для реалізації стратегічних пріоритетів, а партнерство з бізнесом та громадськими організаціями сприяє формуванню практичних компетентностей студентів та забезпеченню їх конкурентоспроможності на ринку праці. Фінансування закладів вищої освіти здійснюється за змішаною моделлю, що поєднує державні та приватні ресурси, а гнучкі механізми фінансування та партнерські програми підвищують здатність системи адаптуватися до динамічного соціально-економічного середовища. Упровадження таких підходів дозволяє забезпечити стратегічну координацію на рівні галузі та створює передумови для інтеграції українських ЗВО у європейський та світовий освітній простір. Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація освітніх і управлінських процесів, яка забезпечує не тільки підвищення ефективності адміністрування, але й розвиток нових моделей навчання, гнучких освітніх траєкторій і дистанційного доступу до освітніх ресурсів. Цифрове лідерство передбачає формування компетентностей управлінського та академічного персоналу, створення аналітичних платформ для моніторингу показників ефективності та розвитку інноваційної культури всередині установ. Стратегічне лідерство галузі також інтегрує принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. Це сприяє формуванню прозорих механізмів контролю, підзвітності та репутаційного капіталу закладів вищої освіти, забезпечує баланс між свободою прийняття управлінських рішень та відповідальністю перед суспільством і державою.

27

У науковому вимірі *трансформація лідерства вищої освіти* передбачає поєднання кількох напрямів:

- **удосконалення інституційних механізмів** (розвиток автономії, адаптивних управлінських структур і партнерських моделей);
- **інноваційне управління** (впровадження проєктного менеджменту, цифрової аналітики, систем моніторингу та оцінки ефективності);
- **підготовка людського капіталу** (розвиток компетентностей викладачів, управлінців і студентів, формування організаційної культури інноваційності та співпраці);
- **соціальна орієнтація та відповідальність** (інтеграція принципів інклюзивності, рівного доступу до освіти та активного залучення стейкхолдерів у процеси прийняття рішень).

Комплексне впровадження цих підходів формує систему освітнього лідерства, здатну ефективно реагувати на зовнішні виклики, підтримувати інноваційні процеси та забезпечувати стійкий розвиток української освіти. Реалізація такої моделі сприяє формуванню сучасних європейських інституцій – автономних, підзвітних, цифрово адаптованих і соціально відповідальних, що є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності галузі та відновлення України як сучасної європейської держави.

Лідерство вищої освіти є ключовим стратегічним ресурсом для модернізації та сталого розвитку національної освітньої системи України, і його ефективність визначається поєднанням кількох взаємопов'язаних компонентів: інституційної автономії закладів вищої освіти, розвитку цифрової інфраструктури та компетентностей, прозорості та підзвітності. Такий системний підхід дозволяє не лише забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та якості освітніх послуг, а й інтегрувати українську систему вищої освіти у європейський та глобальний освітній простір, підтримуючи стандарти академічної доброчесності, інклюзивності та соціальної відповідальності. Реалізація поетапної стратегії трансформації лідерства, від аналітико-діагностичного оцінювання до моніторингово-корекційного етапу, сприяє формуванню адаптивних, гнучких та інноваційно орієнтованих освітніх інституцій, а інтеграція державних, академічних та бізнес-партнерських ініціатив забезпечує комплексну підтримку розвитку кадрового потенціалу, науково-дослідної діяльності та практичних компетентностей студентів.

Отже, стратегічне лідерство вищої освіти виступає не лише чинником підвищення ефективності функціонування системи освіти, а й ключовим механізмом розвитку інноваційного потенціалу та забезпечення стійкого розвитку України як сучасної європейської держави, і такий підхід формує основу для системної трансформації освітніх інституцій, здатних реагувати на соціально-економічні виклики та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях.

❖ Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «лідерство вищої освіти» та які його ключові функції в сучасному освітньому середовищі?
2. Які теоретичні підходи та концепції визначають трансформацію механізмів забезпечення лідерства у ЗВО?
3. Як принципи сталого розвитку (SDGs) впливають на стратегічне планування та політику управління університетами?
4. Яке значення мають інституційна автономія та академічна доброчесність для розвитку ефективного освітнього лідерства?
5. Які особливості реалізації політики освітнього лідерства в умовах євроінтеграції та відповідності стандартам ЕНЕА і ESG?
6. Які методичні підходи є найбільш ефективними для розроблення освітньої стратегії в умовах післявоєнного відновлення України?
7. Які кількісні та якісні показники використовуються для оцінювання ефективності освітнього лідерства у ЗВО?
8. Яким чином цифрова трансформація змінює управлінські процеси та підвищує конкурентоспроможність університетів?
9. Яку роль відіграє державне та громадське партнерство у реалізації стратегій освітнього лідерства?
10. Як оцінюється ефективність впровадження нових управлінських моделей та цифрових платформ у контексті розвитку академічної мобільності, інновацій та прозорості управління?

Список використаних джерел

1. Education at a Glance 2023. OECD. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/education-at-a-glance-2023_581c9602/e13bef63-en.pdf.
2. Ensuring teaching and learning continues in Ukraine. URL: https://www.unesco.org/en/emergencies/education/ukraine?utm_source=chatgpt.com.
3. EY Global Insights. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/education/people-at-center-of-universities-digital-transformation?utm_source=chatgpt.com.
4. How universities can keep people at the center of digital transformation. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/education/people-at-center-of-universities-digital-transformation?utm_source=chatgpt.com.
5. Monitoring the implementation of the Bologna Process. URL: https://ehea.info/page-implementation?utm_source=chatgpt.com.
6. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf.
7. Воробйова О.П. (2025). Стратегії та механізми трансформації лідерства вищої освіти: підходи до забезпечення конкурентоспроможної якості в умовах євроінтеграції та післявоєнного

відновлення. *Суспільство та національні інтереси*. № 3 (11). С. 88-99. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-88-98](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-88-98).

8. Воробйова О.П. (2025). Формування політики та критеріїв оцінки механізмів лідерства вищої освіти: забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. *Суспільство та національні інтереси*. № 4 (12). С. 64-76. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-64-75](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-64-75).

9. Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: *монографія*. / О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-52-6-2025/>.

10. Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: *монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.

Рекомендована література для поглибленого вивчення

1. Lugovyi, V., Slyusarenko, O. & Talanova, Zh. (2023). Universities of Ukraine in the light of the QS World University Rankings: Comparative analysis. *Education: Modern Discourses*, 6. DOI: <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2023-6-09>.

2. Vorobyova O. (2021). Effectiveness of Management in the Higher Education. *Innovative solutions in modern science*. New York, 2021. № 4(48), С. 5-12. DOI: 10.26886/2414-634X.4(48)2021.1.

3. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: *науково-аналітична доповідь* / В.Г. Кремень, В.І. Луговий, П.Ю. Саух, І.І. Драч, О.М. Слюсаренко, Ю.А. Скиба, О.В. Жабенко, С.А. Калашнікова, Ж.В. Таланова, О.М. Петроє, О.Ю. Оржель, І.Ю. Рєгейло, М.В. Набок; за заг. ред. В.Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2023. 172 с. DOI: <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2023>.

4. Воробйова О. (2023). Професіоналізація управління через призму профорієнтаційної діяльності як складової неперервної освіти: міжнародний досвід. *Вісник науки та освіти*, 3, 352-364. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-3\(9\)-352-364](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-3(9)-352-364).

5. Воробйова О. (2023). Професіоналізація як умова забезпечення якості у вищій освіті. *Вісник науки та освіти*, 6, 293-305. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-6\(12\)-293-305](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-6(12)-293-305)

6. Воробйова О.П. (2024). Основні засади трансформації механізмів забезпечення лідерства вищої освіти та її конкурентоспроможної якості в контексті стійкого розвитку. *Суспільство та національні інтереси*. 4(4). 276-285. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-276-285](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-276-285).

7. Воробйова О.П. (2024). Основні механізми забезпечення лідерства вищої освіти та її конкурентоспроможної якості. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 5(33). С. 579-586. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5\(33\)-579-586](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5(33)-579-586).

8. Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. (2021). Розвиток університетського дослідницького потенціалу як основи конкурентоспроможної якості вищої освіти в США: досвід для України. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (11). 86-115. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2021-11-1-86-115>.

9. Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. (2022). Концентрація та комунікація в моделі і стратегії розвитку університетів-лідерів. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, с. 5-25. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-5-25>.

10. Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. (2024). Інтеграція і диференціація лідерської вищої освіти: уроки для України від ЄС, США і Китаю. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2024. № 17. С. 77-97. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-17-77-97>.

11. Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. (2024). Університетські ліги конкурентоспроможності: мотивуючий механізм мережевого розвитку. *International Scientific*

Journal of Universities and Leadership, (18), 24-44. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-24-44>.

12. Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2021). Вимірювання якості діяльності університетів через участь у світових (Shanghai, Times, QS) та національному рейтингах. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 3(2). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-2-3-5>.

13. Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., Таланова Ж. В. (2024). Рейтингові методи оцінювання конкурентоспроможності університетів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 6(2). DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6238>.

14. Механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції: *монографія* / Авт.: О. Воробйова, М. Дебич, В. Луговий, О. Оржель, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, К. Трима; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Ін-т вищої освіти НАПН України, 2020. 220 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-38-0-2020>.

15. Політика та механізми забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах України в контексті євроінтеграції та в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни: *монографія* / О. Бородієнко, Ю. Вітренко, О. Воробйова, В. Ворона, М. Дебич, О. Кущенко, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-58-2-2023>.

ТЕМА 5.

Стратегії розвитку людського потенціалу вищої освіти як умови досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та механізми їх реалізації

У системі вищої освіти України людський потенціал набуває ролі стратегічного ресурсу, від якого безпосередньо залежить якість навчання, розвиток наукових шкіл, спроможність до інновацій та стійкість університетів у кризових умовах. Після воєнних руйнувань і хвиль міграції саме люди — викладачі, дослідники, управлінці, адміністративні працівники — визначають, чи зможе університет не лише «вистояти», а й модернізуватися та інтегруватися до ЄПВО.

Людський потенціал вищої освіти можна визначити як сукупність компетентностей, професійного досвіду, мотивації, цінностей і здатності до розвитку всіх категорій персоналу, що забезпечують виконання місії ЗВО. До нього належать:

- науково-педагогічні, педагогічні та наукові працівники (якість викладання, дослідження, академічна доброчесність, міжнародна співпраця);
- адміністративний персонал і керівники (управління, культура, стратегування, кадрові рішення, комунікації);
- допоміжний/технічний персонал (інфраструктура, лабораторії, цифрові платформи, безпека та безперервність процесів).

Європейські підходи до забезпечення якості підкреслюють: якість вищої освіти неможлива без компетентного та зацікавленого персоналу. Зокрема, ESG-2015 задає рамку для внутрішніх систем якості, у якій роль людей — ключова.

31

Сучасний університет дедалі частіше стає організацією, що розвивається, де зміни не «спускаються» наказами, а вирощуються через професійний розвиток, партнерство, культуру довіри й відкриті дані. У цьому контексті People Strategy (Стратегія розвитку персоналу) — це не додаток до загальної стратегії, а документ і процес, що поєднують кадрову політику з академічною місією та забезпеченням якості.

Отже, **стратегія розвитку людського потенціалу закладу вищої освіти (People Strategy)** — це узгоджена система цілей, принципів, інструментів і показників, що забезпечують залучення, розвиток та утримання персоналу відповідно до місії університету та стандартів якості.

Ключові принципи побудови People Strategy:

1. **Людиноцентричність:** працівник не ресурс, а суб'єкт розвитку та співтворець змін.
2. **Довіра і прозорість:** правила, критерії, конкурси, оцінювання й рішення мають бути зрозумілими та справедливими.
3. **Розвиток замість контролю:** фокус на підтримці компетентностей, наставництві та кар'єрних траєкторіях.
4. **Інклюзія та рівні можливості:** рівний доступ до розвитку, запобігання дискримінації, повага до різноманіття.
5. **Добробут (well-being):** ментальне здоров'я, безпечне середовище, баланс навантаження та гнучкі формати роботи.
6. **Цифровізація та дані:** HR-аналітика як інструмент зважених рішень, а не бюрократичної звітності.
7. **Стійкий розвиток:** екологічна свідомість, соціальна відповідальність, етичне врядування як частина культури університету.

Зв'язок із цілями стійкого розвитку підкреслює UNESCO у дорожній карті ESD: персонал освіти має бути носієм компетентностей сталості та агентом змін [2].

Міжнародний досвід доводить: університети, що є лідерами у міжнародних рейтингах, послідовно інвестують у людей — у розвиток компетентностей, справедливі кар'єрні правила, культуру залученості та підтримку добробуту.

University of Cambridge підкреслює роль стратегії розвитку людського потенціалу (People Strategy) у створенні «кращого місця для роботи», спираючись на аналіз даних і широке залучення спільноти.

Imperial College London у Academic Strategy формулює рамку «People, Partners, Place»: «видатні люди» є двигуном успіху, партнерства відкривають траєкторії розвитку, а середовище – частина якості життя та продуктивності.

University of Edinburgh зазначає, що сильна академічна спільнота тримається на відчутті приналежності, інклюзії та турботі; People Strategy підтримує культуру «теплої спільноти» і розвиток лідерства.

University of Amsterdam у стратегічному плані акцентує на розвитку талантів, інклюзивності та організаційній гнучкості як умови конкурентоспроможності.

Отже, успішні моделі не зводяться до кадрових процедур, вони формують екосистему – від залучення талантів і наставництва до благополуччя (well-being), інклюзії і розподіленого лідерства.

Щоб стратегія не залишилася декларацією, її варто будувати як **цикл управління якістю: діагностика – планування – реалізація – оцінювання – вдосконалення**.

Крок 1. Діагностика й карта людського потенціалу через кадровий аудит, аналіз структури персоналу, мапу компетентностей, аналіз навантаження, опитування залученості й добробуту, ключовою умовою яких є якість та етичність даних.

Крок 2. Формування цілей і пріоритетів, що мають безпосередньо підтримувати місію ЗВО та систему внутрішнього забезпечення якості: наприклад, «підвищити педагогічні компетентності», «зміцнити дослідницькі кар'єри», «розвинути цифрові практики», «зменшити ризики вигорання».

32

Крок 3. Портфель інструментів і заходів:

індивідуальні кар'єрні траєкторії (викладацька / дослідницька / управлінська / адміністративна); наставництво; CPD-модулі; грантова підтримка; програми лідерства; політики гнучкої зайнятості; програми інклюзії та доступності; сервіс добробуту.

Крок 4. Критерії та показники (кількісні + якісні).

- *Кількісні*: участь у CPD; академічна мобільність; плинність кадрів; частка працівників, залучених до інновацій у викладанні; гранти/публікації (за релевантністю до посад).

- *Якісні*: задоволеність умовами праці; рівень довіри до керівництва; відчуття «приналежності»; оцінка балансу навантаження; відповідність освітніх програм потребам ринку праці (через роботодавців і випускників).

Крок 5. Управління змінами через створення «команди змін» (адміністрація + академічна спільнота + студенти), план комунікації, підтримку керівників середньої ланки тощо.

Крок 6. Моніторинг і People Report.

Розроблення щорічного короткого публічного звіту про стан людського потенціалу, висновки та план дій на наступний рік. Моніторинг має показувати, де потрібна підтримка й розвиток.

Підходи до формування політики розвитку людського потенціалу можуть бути визначені на національному та інституційному рівнях.

Національний рівень задає рамку та стимули: узгодження з ESG, підтримка академічних кар'єр, зменшення бюрократичного навантаження, програми повернення/утримання талантів, механізми визнання міжнародного досвіду як елемента кар'єрного зростання тощо. Корисним орієнтиром для університетів є підхід EUA щодо привабливих і стійких академічних кар'єр.

Інституційний рівень перетворює рамку на щоденну практику: People Strategy (або розділ у стратегії розвитку ЗВО), центри розвитку персоналу, CPD, наставництво, well-being, інклюзія, цифрові інструменти та відкритий моніторинг.

❖ Питання для самоконтролю

1. Поясніть, що включає людський потенціал ЗВО та чому він є чинником конкурентоспроможності.
2. Назвіть три ключові виклики для людського потенціалу ЗВО України в умовах війни/післявоєнного відновлення.
3. У чому полягає різниця між HR-адмініструванням і People Strategy?
4. Яким чином ESG-2015 пов'язує якість освіти з персоналом?
5. Наведіть приклади інструментів утримання талантів в університеті.
6. Які елементи має містити ефективна система CPD?
7. Чому well-being є умовою якості, а не «додатковою перевагою»?
8. Поясніть роль наставництва в оновленні покоління викладачів і дослідників.
9. Що таке «команда змін» і для чого вона потрібна?
10. Які кроки допомагають перетворити моніторинг на інструмент довіри?

❖ Тест для самоконтролю

1. Людський потенціал вищої освіти слід розуміти як:
А) сукупність штатних посад університету;
Б) кількість науково-педагогічних працівників;
В) сукупність компетентностей, мотивації, досвіду та здатності до розвитку персоналу ЗВО;
Г) систему кадрового діловодства.
2. Який підхід лежить в основі сучасних стратегій розвитку людського потенціалу університетів?
А) адміністративно-контрольний;
Б) людиноцентричний (people-centred);
В) економічний;
Г) ієрархічно-бюрократичний.
3. Відповідно до ESG-2015, ключовим чинником ефективності внутрішніх систем забезпечення якості є:
А) матеріально-технічна база;
Б) кількість освітніх програм;
В) компетентність і залученість персоналу;
Г) обсяг фінансування.
4. People Strategy університету відрізняється від традиційного HR-менеджменту тим, що вона:
А) зосереджується лише на обліку персоналу;
Б) орієнтована на розвиток, залучення і добробут працівників;
В) не пов'язана з якістю освіти;
Г) застосовується тільки до адміністративного персоналу.
5. Який із наведених показників є якісним?
А) кількість науково-педагогічних працівників;
Б) частка викладачів, які пройшли підвищення кваліфікації;
В) рівень задоволеності персоналу умовами праці;
Г) кількість виданих наказів.

6. Безперервний професійний розвиток персоналу вищої освіти позначається аббревіатурою:

- A) ESG;
- Б) HRM;
- В) CPD;
- Г) KPI.

7. Яка мета моніторингу розвитку людського потенціалу в університеті?

- A) формальна звітність для контролю;
- Б) ухвалення управлінських рішень на основі даних і зворотного зв'язку;
- В) скорочення персоналу;
- Г) централізація управління.

8. Який інструмент є найбільш ефективним для адаптації молодих викладачів?

- A) разові інструктажі;
- Б) система наставництва (mentoring);
- В) підвищення навантаження;
- Г) адміністративні перевірки.

9. У контексті стійкого розвитку кадрова політика університету повинна охоплювати:

- A) лише екологічні аспекти;
- Б) лише соціальний захист;
- В) екологічні, соціальні та управлінські компоненти;
- Г) виключно фінансову ефективність.

10. Добробут (well-being) персоналу у сучасних університетах розглядається як:

- A) другорядний елемент соціальної політики;
- Б) додаткова опція за наявності ресурсів;
- В) базова умова якості та стійкого розвитку;
- Г) індивідуальна відповідальність працівника.

Ключі до тестових завдань:

1 – В; 2 – Б; 3 – В; 4 – Б; 5 – В; 6 – В; 7 – Б; 8 – Б; 9 – В; 10 – В.

Список використаних джерел

1. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). European Higher Education Area. URL: https://eha.info/media.eha.info/file/ESG/00/2/ESG_2015_616002.pdf.
2. UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. UNESCO. Paris, 2020. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark%3A/48223/pf0000374802/PDF/374802eng.pdf.multi>.
3. Key Principles for Attractive and Sustainable Academic Careers. European University Association. Brussels, 2023. URL: https://www.eua.eu/images/publications/Publication_PDFs/Academic_careers.pdf.
4. European Commission. Commission Recommendation of 11 March 2005 on the European Charter for Researchers and on a Code of Conduct for the Recruitment of Researchers (2005/251/EC). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32005H0251>.
5. European Commission. HR Excellence in Research Award: Guidelines (Annex 7). 2024. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/tender-details/docs/3b62d907-6005-4cd6-a18e-05d02c00f5b1-CN/Annex%207%20-%20Guidelines%20HR%20Award_V1.pdf.

6. Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: *монографія*. / О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-52-6-2025/>.

7. Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: *монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. DOI: https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024.

Рекомендована література для поглибленого вивчення

1. People Strategy 2023–2028. University of Cambridge. URL: <https://www.hr.admin.cam.ac.uk/people-strategy>

2. Academic Strategy 2019–2024. Imperial College London. URL: https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/about/leadership-and-strategy/provost/public/19-11-Academic-Strategy_FULL_TP.pdf.

3. People Strategy. The University of Edinburgh. URL: <https://strategy-2030.ed.ac.uk/strategy-in-action/university-strategies/people-strategy>.

4. Strategic Plan 2021–2026: Inspiring Generations. University of Amsterdam. URL: <https://www.uva.nl/en/about-the-uva/policy-and-regulations/general/strategic-plan/strategic-plan.html>.

ТЕМА 6.

Механізми забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результатної парадигми в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції

Забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результативної парадигми в контексті стійкого розвитку, яке б відповідало вимогам і тенденціям Європейського простору вищої освіти, актуалізує потребу вивчення політик, стратегії та механізмів щодо розвитку гнучких підходів до навчання, викладання та оцінювання.

До теоретичних основ забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результативної парадигми в контексті стійкого розвитку відносимо **принцип універсального дизайну навчання** у вищій освіті (Universal Design for Learning), який допомагає забезпечити співпрацю зі студентами і водночас надати гнучкості оцінюванню, навчанню та викладанню. Принцип універсального дизайну навчання у своєму підході підкреслює різноманітність студентів з точки зору їхнього походження, фізичних здібностей та психологічних особливостей. Основна увага принципу зосереджена на впровадженні рівності, інклюзії та доступності в початковий процес розроблення освітніх програм, оцінювання, заходів, ресурсів і побудови дизайну для навчання. Упровадження інклюзивності на ранніх стадіях розроблення не лише забезпечує підтримку студентам з особливими освітніми потребами, але й покращує освітній досвід для всіх студентів.

Цим обумовлена *тенденція до запровадження персоналізованого підходу* в освіті як результативного засобу підвищення якості навчання та задоволення індивідуальних потреб студентів та необхідністю переосмислення ролі викладачів у контексті впровадження персоналізованого навчання. Інклюзивна освіта, яка є одним із пріоритетів персоналізованого навчання, має важливе значення для створення освітнього середовища, де всі учасники, незалежно від їхнього походження чи здібностей, можуть успішно реалізувати себе. Інклюзивна освіта сприяє рівності, зменшує бар'єри на шляху до освіти і гарантує, що кожен учасник має можливість повністю розкрити свій потенціал. Упроваджуючи інклюзивні практики, університети можуть зробити свій внесок у розвиток більш справедливого та рівноправного суспільства.

Персоналізоване навчання – це викладання та навчання, яке фокусується на досвіді, потребах, потенціалі та сприйнятті студента та орієнтоване на студента, в якому темп виконання навчальних вправ, завдань, проєктів і методи викладання і навчання оптимізовані для потреб кожного студента. Цілі навчання, методи викладання і навчання та зміст і послідовність навчання можуть змінюватися відповідно до потреб студента. *Персоналізоване навчання* – це підхід, орієнтований на студента, автономію студента, гнучке навчання та демонстрацію результатів навчання.

Гнучкість розглядається як здатність освітньої системи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, потреби студентів і запити суспільства, забезпечуючи при цьому академічну добросесність та якість вищої освіти.

Виокремлено поняття гнучкого навчання (flexible learning) для студентів, для викладачів і для закладу вищої освіти. **Гнучке навчання для студента** – це гнучкість у виборі тем і модулів/навчальних дисциплін, форм здобуття вищої освіти (очна, дистанційна, дуальна), гібридний формат навчальних занять, різноманітність режимів, методів і технологій, таких як навчальні онлайн-платформи, відео лекції, інтерактивні симуляції та змішані підходи до навчання. Гнучке навчання ґрунтується на принципах автономії та саморегуляції. Воно надає студентам можливість впливати на власну освітню траєкторію, зокрема обирати дисципліни, визначати темп навчання, формати роботи та способи взаємодії з навчальними матеріалами. У цьому контексті вагомим є використання модульної структури курсів, асинхронного навчання та цифрових освітніх ресурсів, включно з LMS-платформами (Moodle, Canvas, Google Classroom).

Цифрові технології відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкого навчання. LMS-платформи підтримують адаптивні формати навчання, автоматизоване оцінювання, інтерактивні

матеріали та аналітику освітніх даних, що дає можливість оперативно реагувати на потреби студентів, коригувати траєкторії навчання та підвищувати результативність викладання і навчання. Аналітика освітніх даних сприяє ранній діагностиці академічних труднощів і формуванню персоналізованих рекомендацій.

Гнучке навчання для викладача – це гнучкість і мотивація щодо вдосконалення різних методів викладання і навчання, підходів до інклюзивності, цифрова компетентність викладача, змішаний підхід до викладання і навчання (запис відео-лекцій, використання контактних годин для запитань-відповідей і виконання практичних робіт, інтерактивні симуляції тощо) та вміння адаптуватися до сучасних викликів суспільства і ринку праці, потреб студента.

Гнучке навчання для закладу вищої освіти – це гнучкі засоби та способи сприяння досягненню студентами результатів навчання за освітньою програмою (з точки зору часу, необхідного для здобуття результатів навчання та ступеня вищої освіти, навантаження студентів і викладачів, зобов'язання студентів бути присутніми в аудиторії тощо), гнучкі підходи до навчання та викладання (синхронні/асинхронні модальності, гібридний формат навчальних занять, оцінювання освітніх досягнень студентів тощо). Водночас упровадження гнучких моделей супроводжується низкою викликів. Серед ключових – потреба у розвитку цифрової та педагогічної компетентності викладачів, модернізація інфраструктури, забезпечення рівного доступу студентів до інтернету та технологій, а також дотримання академічної доброчесності під час дистанційного оцінювання. Важливою залишається інституційна підтримка гнучкого навчання через оновлення нормативної бази, розвиток систем внутрішнього забезпечення якості вищої освіти й створення умов для професійного розвитку викладачів.

Гнучке оцінювання (flexible assessment) є важливою складовою сучасних підходів до моніторингу досягнення результатів навчання. Воно охоплює різноманітні форми формування, діагностичного та підсумкового оцінювання: електронні тести, проєктні роботи, кейси, портфоліо, самооцінювання, взаємооцінювання, усні презентації, рефлексивні есе та інтерактивні завдання. Гнучкість проявляється у можливості обирати час виконання завдань, формат представлення результату, а також у використанні різних каналів зворотного зв'язку. Принципи якісного формування оцінювання, зокрема фокус на розвитку, корисному фідбеку та партнерстві між викладачем і студентами, є фундаментальними.

Отже, забезпечення гнучкого викладання, навчання та оцінювання є комплексним процесом, який інтегрує педагогічні інновації, цифрові інструменти, інституційну політику та сучасні освітні стратегії. Його ефективне впровадження сприятиме удосконаленню якості вищої освіти, розвитку індивідуальних освітніх траєкторій, формуванню інноваційних компетентностей та інтеграції українського освітнього простору у Європейський простір вищої освіти.

Для запровадження гнучкого навчання у закладах вищої освіти висвітлено *рекомендації щодо запровадження механізмів реалізації політик і стратегій*, а саме:

Рекомендація №1: Стратегія закладу та розбудова спроможностей для гнучкого навчання

Заклади вищої освіти повинні сприяти формуванню культури гнучкості та адаптивності, що відповідає їхньому призначенню, і відповідно заохочувати інновації та експериментування там і тоді, де це можливо, водночас зберігаючи у фокусі місію та цінності закладу.

Для цього закладам слід виділяти належний час і ресурси на визначення того, що саме означає «гнучке навчання» саме для них, у спосіб, який сприяє відчуттю залученості та відповідальності ключових стейкхолдерів (студентів, академічного й адміністративного персоналу) і може бути впроваджений на рівні всього закладу.

Рекомендація №2: Автономія студентів

Заклади вищої освіти повинні приділяти увагу розвитку студентської суб'єктності, щоб максимально ефективно використовувати «гнучкість». З цією метою партнерство зі студентами

має стати більш системним, а самі студенти повинні бути наділені спроможністю ухвалювати обґрунтовані рішення щодо власних освітніх траєкторій.

Рекомендація №3: Проектування та реалізація освітніх програм

Процеси проектування освітніх програм повинні відповідати меті та очікуваним результатам навчання за гнучкими освітніми траєкторіями, які можуть відрізнятися від традиційних програм навчання.

Як це зробити?

Ось деякі конкретні пропозиції щодо проектування та реалізації освітніх програм:

Створіть інституційну робочу групу

- З представників академічного та адміністративного персоналу, студентів, керівництва тощо.
- Відповідальна за визначення гнучкого навчання та розроблення стратегії.

Залучайте спільноту для перегляду та побудови стратегії

- Опитування, фокус-групи, воркшопи за участі всіх груп внутрішніх стейкхолдерів.
- Щоб зрозуміти їхні перспективи, очікування, занепокоєння, пріоритети.
- Те саме стосується зовнішніх стейкхолдерів.

Бенчмаркінг найкращих практик

- Дивіться, що роблять інші заклади для гнучкого навчання.
- Вивчайте найкращі практики, щоб зрозуміти різні підходи та їхні результати (що працює, а що ні).

Комунікація та прозорість

- Протягом усього процесу тримайте всіх стейкхолдерів поінформованими про прогрес та ухвалені рішення.
- Здійснюйте регулярний діалог для вирішення занепокоєнь і збору даних із додаткового зворотного зв'язку.

Не забувайте про цикл зворотного зв'язку та вдосконалення

- Упроваджуйте механізми зворотного зв'язку від усіх груп, включаючи зовнішніх стейкхолдерів.
- Гнучке навчання може розвиватися з часом. Установіть процедуру для постійного перегляду та вдосконалення, щоб заклад залишався у відповідності до визначених пріоритетів.

Як це зробити?

Підказки щодо проектування та реалізації навчальних програм:

- Створіть інституційну робочу групу**
 - З представників академічного та адміністративного персоналу, студентів, керівництва тощо.
 - Відповідальна за визначення гнучкого навчання й розробку стратегії.
- Залучайте спільноту для перегляду та побудови стратегії**
 - Опитування фокус-групи, воркшопи за участі стейкхолдерів,
 - Щоб зрозуміти їхні перспективи, очікування, занепокоєння, пріоритети.
- Бенчмаркінг найкращих практик**
 - Дивіться, що роблять інші заклади для гнучкого навчання.
 - Вивчайте ріані підходи і результати.
- Не забувайте про цикл зворотного зв'язку та вдосконалення**
 - Впроваджуйте механізми зворотного зв'язку, включаючи зовнішніх стейкхолдерів.
 - Встановіть процес постійного перегляду та вдосконалення, щоб залишатися у відповідності до пріоритетів.
- Комунікація та прозорість**
 - Тримайте всіх стейкхолдерів поінформованими про прогрес і ухвалені рішення.
 - Регулярний діалог для збору зворотного зв'язку.

39

Рекомендація №4: Використання гнучких ресурсів і підтримки

Гнучке навчання передбачає більшу відповідальність за проектування навчального досвіду та забезпечення безперебійного використання інфраструктури та технологічних інструментів. Заклади вищої освіти повинні враховувати цю гнучкість, виділяючи належні ресурси та потужності.

Як це зробити?

Ось кілька конкретних рекомендацій щодо розроблення та реалізації освітньої програми:

Визначте чіткі результати навчання

- Конкретні, вимірювані для кожного курсу / навчальної дисципліни / модуля та освітньої програми.
- Узгоджені з цілями гнучкого навчання (чому воно має бути гнучким?).

Визначте ключові компетентності

- Компетентності, які студенти повинні розвинути в умовах гнучкого навчання.
- Зокрема: саморегуляція, адаптивність, цифрова грамотність, навички з розв'язання проблем тощо.

Чітка та детальна комунікація

- Щодо очікувань від курсу, результатів навчання, ресурсів і критеріїв оцінювання.
- Використання технологій для полегшення комунікації між викладачами та студентами (дискусійні форуми, електронна пошта, віртуальні години консультацій).

Залучайте студентів

- Фокус-групи, опитування, інтерв'ю для збору даних зворотного зв'язку щодо їхніх очікувань від гнучкого навчання.

- Студентські консультативні ради, які регулярно збираються для надання пропозицій щодо розроблення та вдосконалення освітніх програм.
- Заохочуйте студентів ділитися досвідом того, що працює для них найкраще в умовах гнучкого навчання.

Безперервне вдосконалення

- Регулярний перегляд і оновлення на основі зворотного зв'язку.
- Слідкуйте за розвитком технологій та освітніх практик.
- Використовуйте чіткі показники для оцінювання успішності гнучкого навчання (рівень утримання студентів, відсоток щодо завершення курсів, задоволеність студентів, рівень працевлаштування).

Як це зробити?
Ось кілька конкретних рекомендацій щодо розробки та реалізації навчальної програми:

- Визначте чіткі результати навчання**
 - Конкретні, вимірювані для кожного курсу / програми
 - Узгоджені з цілями гнучкого навчання (чому воно має бути гнучким?)
- Визначте ключові компетентності**
 - Компетентності та навички, які студенти повинні розвинути в умовах гнучкого навчання
 - Зокрема: саморегуляція, адаптивність, цифрова грамотність, навички розв'язання проблем тощо
- Чітка та детальна комунікація**
 - Щодо очікувань від курсу, результатів навчання, ресурсів та критеріїв оцінювання
 - Використання технологій для полегшення комунікації між викладачами та студентами (дискусійні форуми, електронна пошта; віртуальні години консультацій)
- Чітка та детальна комунікація**
 - Щодо очікувань від курсу, результатів навчання, ресурсів та критеріїв оцінювання
 - Використання технологій для полегшення комунікації між викладачами та студентами (дискусійні форуми, електронна пошта, віртуальні години консультацій)
 - Заохочуйте студентів ділитися досвідом того, що працює для них найкраще в умовах гнучкого навчання
- Безперервне вдосконалення**
 - Регулярний перегляд і оновлення на основі зворотного зв'язку
 - Слідкуйте за розвитком технологій та освітніх практик
 - Використовуйте чіткі показники для оцінювання успішності гнучкого навчання (рівень утримання студентів, відсоток завершення курсів, задоволеність студентів, рівень працевлаштування)

Рекомендація №5: Підготовка викладачів

Гнучке навчання передбачає належний розвиток пропозицій для викладачів, щоб навчити, підтримати та мотивувати їх працювати в умовах гнучкого навчання.

Гнучке навчання як важливий напрям розвитку, який необхідно розглянути в університетах, оскільки він відкриває шлях до вдосконалення навчання та викладання, до забезпечення кращого та більш інклюзивного досвіду студентів, а також до задоволення потреб суспільства та економіки.

Для університетів гнучкість стосується як освітніх програм, так і пропозицій щодо навчання впродовж життя; для останнього вона є незамінною. Однак також очевидно, що низка рамкових умов відіграє важливу роль у тому, наскільки ефективно заклади вищої освіти можуть впроваджувати гнучке навчання та адаптуватися до мінливих потреб студентів. Так само, адаптація освітньої програми може натрапити на обмеження, встановлені нормативно-правовими актами у сфері вищої освіти.

Задля досягнення мети слід налагодити конструктивний діалог між закладами вищої освіти, політиками та всіма, хто зацікавлений у зміні.

Також розглядаються постійні зміни, зокрема в сфері цифровізації, як можливість, а не лише як виклик для розвитку вищої освіти. Забезпечення більшої гнучкості в навчанні та викладанні відбувається паралельно з відкритим підходом до майбутніх змін. ЗВО повинні і можуть знайти свої власні унікальні шляхи для максимально ефективного використання змін, за умови, що вони управляють і організують свою діяльність таким чином, який відповідає їхнім цілям і завданням, з максимальним урахуванням інтересів членів їхньої спільноти (студентів, співробітників) та інших зацікавлених сторін.

❖ Питання для самоконтролю

1. Що таке принцип універсального дизайну навчання у вищій освіті? Як його можна запровадити в освітній процес?
2. Що таке персоналізоване навчання і чому воно передбачає гнучкість у навчанні, викладанні та оцінюванні?
3. Чим відрізняється гнучке навчання для студента, для викладача та для закладу вищої освіти?
4. Які механізми реалізації запровадження гнучкого навчання в закладах вищої освіти Ви можете назвати?
5. Які ризики запровадження гнучкого навчання можна виокремити в кожній рекомендації?
6. Які кроки необхідно зробити для запровадження гнучкого навчання в закладах вищої освіти?

Список використаної літератури

41

1. Flexible Learning and Teaching. Thematic Peer Group Report. URL: <https://www.eua.eu/>.
2. Паламарчук О. Оцінювання якості викладання й навчання як складових освітньої діяльності у вищій освіті. *Теоретичні основи політики та механізмів забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах у контексті євроінтеграції: препринт (аналітичні матеріали)* / О. Базелюк, Ю. Вітренко, О. Воробйова, В. Ворона, М. Дебич, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. Ж. Таланової. Київ: Ін-т вищої освіти НАПН України, 2021. С. 117-145. 192 с. <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-54-4-2021>.
3. Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: *монографія*. / О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-52-6-2025/>.
4. Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: *монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.
5. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>.

Рекомендована література для поглибленого вивчення

1. Beer, C., Roy, S. & Ames, K. (2023). Is it really flexible? Examining definitions of flexibility against contemporary practice in online education. *Journal of Further and Higher Education*, 47(2), pp. 255–64. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2022.2106125>.
2. Biggs J., Tang C. Teaching for Quality Learning at University. 4th ed. Maidenhead: McGraw-Hill, 2011. 418 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/215915395_Teaching_for_Quality_Learning_at_University.

3. Bishop J., et al. Transforming higher education through personalized learning. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/386869322_The_Learner_In_Digital_Age_Personalized_Learning_In_Higher_Education.
4. DeMonte J. Personalized learning: What it really is and why it matters. 2017. URL: <https://er.educause.edu/articles/2016/3/personalized-learning-what-it-really-is-and-why-it-really-matters>.
5. Katholieke Universiteit Leuven. URL: <https://cac-edu.com.ua/ua/belgium/levenskiy>.
6. Loukkola Tia, Peterbauer Helene, Gover Anna. Exploring Higher Education Indicators. EUA, 2020. URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/exploring-higher-education-indicators.html>.
7. Nicol D., Macfarlane-Dick D. (2006). Formative Assessment and Self-Regulated Learning: A Model and Seven Principles of Good Feedback Practice. *Studies in Higher Education*. 2006. 31(2). 199-218. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1499824>.
8. Nugent A., Lodge, J. M., Carroll, A., Bagraith, R., MacMahon, S., Matthews, K. E. & Sah, P. (2019). Higher Education Learning Framework: An evidence informed model for university learning. Brisbane: The University of Queensland. URL: [SLRC HE Learning Framework.pdf](#).
9. OECD. Fostering Students' Creativity and Critical Thinking: What It Means in School. Paris: OECD Publishing, 2019. 100 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/10/fostering-students-creativity-and-critical-thinking_3ffa73e4/62212c37-en.pdf.
10. Salmon G. E-Moderating: The Key to Teaching and Learning Online. 3rd ed. New York: Routledge, 2013. 256 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/263488500_e-Moderating_the_key_to_teaching_and_learning_online.
11. The National Education Technology Plan 2017: Personalized Learning. USA. 2017. URL: <https://www.oerknowledgecloud.org/record1928>.
12. Trends 2024. European Higher Education Institutions in times of transition. URL: <https://www.eua.eu/>.
13. Ushakova N.M. Student-centred Approach in Higher Education: Theory and Practice. Kyiv: KNEU, 2020. 180 p. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/proceedings_bolognaconference_6_7nov2025_ihed_neo.pdf.
14. West D., Vosloo S. The potential of personalized learning. 2013. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360131525001836>.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Альянси європейських університетів, 22
- Вища освіта, 6, 13
- Гнучке навчання для викладача, 37
- Гнучке навчання для закладу вищої освіти, 37
- Гнучке навчання для студента, 36
- Досконалість, 5
- Інституційна модернізація університетів, 19
- Кваліфікаційний розрив між вищою освітою і ринком праці, 13, 44
- Конкурентоспроможна якість вищої освіти, 13
- Конкурентоспроможність закладу вищої освіти, 5
- Людський потенціал вищої освіти, 31
- Механізм модернізації структури вищої освіти, 15
- Оптимізація мережі закладів вищої освіти, 14
- Персоналізоване навчання, 36
- Принцип універсального дизайну навчання, 36
- Рамкова модель рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву, 17, 46
- Стратегія розвитку людського потенціалу закладу вищої освіти, 31
- Структура вищої освіти, 13
- 43 Трансформація лідерства вищої освіти, 25, 27
- Університети екстракласу, 5
- Університети світового класу, 5
- Якість вищої освіти, 13, 15, 16, 22, 31
- Якість, 5, 26

ДОРОЖНЯ КАРТА забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти та визнання кваліфікацій у контексті стійкого розвитку²³

1. *Ефективний розвиток та оптимізація мережі ЗВО* має відбуватися на основі кількісного (шкалованого) знання конкурентоспроможності ЗВО задля підвищення їх ролі у забезпеченні стійкого розвитку, обороноздатності та безпеки, повоєнного відновлення України, її євроінтеграції як сильної держави.

2. *Оптимізація мережі ЗВО* має ґрунтуватися на прозорих і зрозумілих критеріях та прогнозованих альтернативних підходах з урахуванням виявлених мережевих та інших недосконалостей щодо ефективності і конкурентоспроможності на основі аналітичного огляду вітчизняної мережі 209 державних ЗВО України, які складають основу національної вищої освіти.

3. *Розвиток і вдосконалення «формули державного фінансування» ЗВО* необхідно забезпечити через запровадження рейтингових методів кількісного оцінювання університетської конкурентоспроможності: метод оберненої пропорційності; метод прямої пропорційності; синтетичний метод крутизни. Ці методи істотно доповнюють якісну рейтингову оцінку конкурентоспроможності за критерієм «більша – менша».

4. *Результативне розв'язання проблеми кваліфікаційного розриву* потребує оптимізації і взаємоузгодження структури й конкурентоспроможності вищої освіти та економіки з урахуванням того, що кваліфікаційний розрив між вищою освітою і ринком праці має комплексний, багатовимірний і двоаспектний (як розвиваючий – розрив уверх, так і гальмуючий – розрив униз) характер.

5. *Забезпечення стійкого розвитку ЗВО*, включаючи екологічну відповідальність, соціальну інклюзію та економічну ефективність, вимагає відповідної модернізації освітніх програм, розвитку відповідних компетентностей і кваліфікацій, що визнаються, та створення сприятливих умов для досліджень у цих сферах.

6. *Ефективна інституційна модернізація* має передбачати впровадження сучасних систем менеджменту якості, вдосконалення внутрішньої структури та процесів у ЗВО, забезпечення прозорості та підзвітності їх діяльності, а також створення умов для осіб з особливими потребами та з різних соціально-економічних груп, розвиток стипендіальних і грантових програм.

7. *Досягнення належного рівня якості вищої освіти* потребує відповідних фінансових ресурсів, а саме: збільшення державного фінансування відносно ВВП, залучення національних і міжнародних грантів та інвестицій, розвиток механізмів фінансової автономії університетів.

8. ЗВО мають створювати *системи мотивації* для належного особистісного й професійного розвитку викладачів, їх участі у дослідженнях і міжнародних проєктах задля забезпечення конкурентоспроможної якості.

9. Створення нормативно-правових засад для запровадження міжнародних і національних *альянсів ЗВО* є важливим елементом розвитку вищої освіти в Україні, який сприятиме модернізації мережі ЗВО, визнанню кваліфікацій, конкурентоспроможності якості вищої освіти та досліджень.

10. Успішна *трансформація механізмів забезпечення лідерства у вищій освіті* України вимагає комплексного підходу, що включає впровадження відповідних європейських стандартів, інноваційне управління, посилення дослідницької діяльності, соціальну відповідальність, активне міжнародне співробітництво задля стійкого розвитку вищої освіти, підвищення її конкурентоспроможності.

²³ Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: *монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.

11. *Забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на засадах результативної парадигми в контексті стійкого розвитку має здійснюватися на основі принципу універсального дизайну навчання у вищій освіті, який допомагає забезпечити співпрацю зі студентами і водночас надати гнучкості освітньому процесу та ураховує різноманітність студентів з точки зору їхнього походження, фізичних здібностей та психологічних особливостей. Результативна парадигма реалізується через впровадження рівності, інклюзії та доступності в процеси розроблення освітніх програм, оцінювання, залучення ресурсів тощо.*

12. *Ефективні стратегії розвитку людського потенціалу вищої освіти мають розроблятися та вдосконалюватися з урахуванням цифровізації та інклюзії, на принципах соціальної відповідальності та комплексного підходу до розвитку академічних кадрів, а також з урахуванням сучасних моделей управління розвитком персоналу, – компетентнісне та адаптивне управління на основі принципу безперервного професійного розвитку, що сприятиме адаптації людських ресурсів ЗВО до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.*

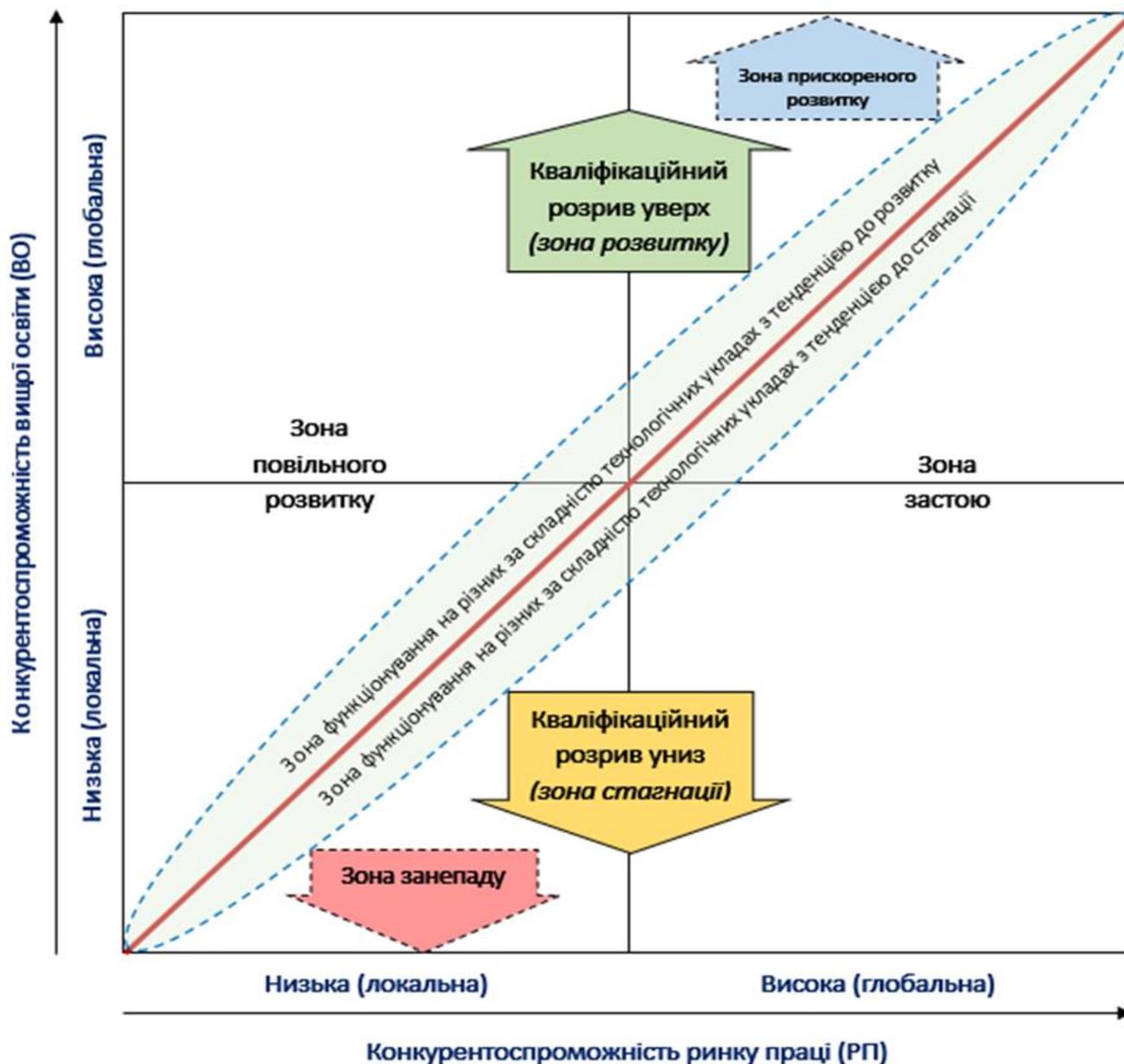
Додаток 2

Класифікація форм міжуніверситетського співробітництва за HEFCE (Higher Education Funding Council for England, 2012)²⁴

Форма	Зміст	Приклади
1	2	3
Collaborations: співробітництва	Співпраця відбувається у чітко окреслених сферах; ЗВО зберігають автономію; створення нових додаткових органів чи структурних змін не передбачається	Реалізація спільного дослідження Спільне розроблення освітньої програми Літня школа
Alliances: альянси, союзи	Більш тісна співпраця за територіальним або галузевим принципом, яка поширюється на кілька сфер університетської діяльності; для координації співробітництва утворюється спільний орган	Спільне користування лабораторіями Спільне викладання дисциплін Узгодження освітніх програм, щоб уникнути дублювання та конкуренції за студента
Mergers: злиття, об'єднання	Утворення нової інституції замість тих, що об'єднуються: поєднання ресурсів, реструктуризація ЗВО, реформа управлінських структур	Створення нової ідентичності Поглинання одним учасником інших

²⁴ Калашнікова, С., & Оржель, О. (2022). Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, 89-129. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>.

Рамкова модель рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву за критерієм конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці»^{25, 26}



²⁵ Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: *монографія* / О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 119 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-52-6-2025>.

²⁶ Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2025. (19). С. 8-26. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

Варіанти ситуацій-сценаріїв кваліфікаційного розриву та результатів їх дії, що впливають з Рамкової моделі рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву за критерієм конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці»²⁷

№	Конкурентоспроможність			Результат (зміни)	Причина
	Вища освіта (ВО)	Співвідношення ВО vs РП	Ринок праці (РП)		
1	2	3	4	5	6
1	Висока	>	Висока	Прискорений високоукладний розвиток	<i>Синергія ВО і РП за лідерства ВО: КіК*, що постачаються з ВО, вивищують наявні на РП</i>
2	Висока	=	Висока	Високоукладне репродуктивне функціонування	<i>Синергія ВО і РП за відсутності лідерства ВО: КіК*, що постачаються з ВО, консервують наявні на РП</i>
3	Висока	<	Висока	Високоукладний застій	<i>Синергія ВО і РП за відсутності лідерства ВО: КіК*, що постачаються з ВО, гірші за наявні на РП</i>
4	Висока	>>	Низька	Повільний низькоукладний розвиток	<i>Відсутність синергії: КіК*, що постачаються з ВО, здебільшого не потрібні низькоукладному РП, а фахівців не цікавить такий РП, вони погано закріплюються, мігрують**</i>
5	Низька	<<	Висока	Застій, що переходить у занепад	<i>Відсутність синергії: КіК*, що постачаються ВО, не потрібні високоукладному РП, фахівці відторгаються РП, мігрують**</i>
6	Низька	<	Низька	Низькоукладний застій	<i>Низькоукладна синергія ВО і РП за відсутності лідерства ВО: КіК*, що постачаються ВО, гірші за наявні на РП</i>
7	Низька	=	Низька	Низькоукладне репродуктивне функціонування	<i>Низькоукладна синергія за відсутності лідерства ВО: КіК*, що постачаються з ВО, консервують наявні на РП</i>
8	Низька	>	Низька	Повільний низькоукладний розвиток	<i>Низькоукладна синергія за лідерства ВО: КіК*, що постачаються з ВО, вивищують наявні на РП</i>

Примітка: * КіК – компетентності & кваліфікації; ВО – продуцент КіК, РП – споживач КіК (за домінантою); ** Економічно і географічно.

²⁷ Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2025. (19). С. 8-26. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

У навчальному посібнику «Механізми забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції» представлено узагальнені результати наукового дослідження «Забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни» (державний реєстраційний № 0124U001345) (2024–2025 рр.), що виконувалося колективом відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України.

Жаннета ТАЛАНОВА, доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України; заслужений діяч науки і техніки України; головний науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України; старший проєктний менеджер з аналітики Національного Еразмус+ офісу в Україні; *керівник наукового дослідження, науковий редактор*;

Володимир ЛУГОВИЙ, доктор педагогічних наук, професор, дійсний член НАПН України; заслужений працівник освіти України; головний науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України; перший віце-президент НАПН України; Національний експерт з реформування вищої освіти Програми ЄС Еразмус+; *науковий редактор*;

Олена СЛЮСАРЕНКО, доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник; головний науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти; перший заступник директора Інституту вищої освіти НАПН України;

48

Оксана ВОРОБІЙОВА, кандидат наук з державного управління, старший дослідник; старший науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України;

Ольга ПАЛАМАРЧУК, кандидат педагогічних наук, старший дослідник; старший науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України;

Вероніка ІВАНОВА, кандидат педагогічних наук; старший науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України.

Навчальне видання

О. Воробйова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова

**Механізми забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти
в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції**

Навчальний посібник

За редакцією В. Лугового, Ж. Таланової

Інститут вищої освіти НАПН України

вул. Бастіонна, 9, м. Київ, 01014

тел./факс (044) 286-68-04

e-mail: ihed@ihed.org.ua

web: www.ihed.org.ua