

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

«_____» _____ 2023 року,

протокол № _____

Ректор _____ М.О. Кириченко

ВВЕДЕНО

в дію наказом ректора

від «_____» _____ 2023 року

за № _____

СТРАТЕГІЯ

розвитку

**Державного закладу вищої освіти
«Університет менеджменту освіти»
на 2023–2027 роки (проєкт)**

Київ - 2023

ЗМІСТ

1. Правові та методологічні засади розроблення і реалізації Стратегії	3
2. Бачення (візія) ДЗВО «Університет менеджменту освіти» в 2027 році	12
3. Стратегічні пріоритети та цілі розвитку ДЗВО «Університет менеджменту освіти»	13
4. Етапи реалізації Стратегії	16
5. Завдання на 2023-2027 роки щодо реалізації цілей Стратегії	17
5.1. Модернізація правового статусу, структури та організаційної діяльності ДЗВО «Університет менеджменту освіти»	17
5.2. Організація освітнього процесу.....	18
5.3. Діяльність щодо підвищення кваліфікації	20
5.4. Організація наукової та експертно-аналітичної діяльності	21
5.5. Створення умов для залучення висококваліфікованого персоналу та підвищення продуктивності праці.....	24
5.6. Інтернаціоналізація діяльності	25
5.7. Організація внутрішньої та зовнішньої комунікативної діяльності	26
5.8. Розвиток матеріальної, технічної та технологічної бази	29
6. Ресурсне забезпечення Стратегії	30
7. Організація, моніторинг та оцінювання реалізації Стратегії	30

1. Правові та методологічні засади розроблення і реалізації Стратегії

Ця Стратегія визначає напрями розвитку Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» (далі – Університет) на сучасному етапі розвитку суспільства та економіки країни та визначає її основні характеристики, що мають бути сформовані до 2027 року, – бачення.

Для реалізації мети цієї Стратегії передбачено: стратегічні пріоритети та цілі розвитку; етапи її реалізації; завдання на найближчі п'ять років з урахуванням напрямів діяльності університету та ресурсного забезпечення з відповідними показниками виконання; очікувані результати; заходи щодо проведення моніторингу її реалізації.

Правовими засадами Стратегії розвитку Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» на 2023–2027 роки (далі – Стратегія) є:

- Конституція України;
- закони України “Про освіту”, “Про вищу освіту”, “Про інноваційну діяльність”, “Про наукову і науково-технічну діяльність”;
- укази Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», зокрема Цілі сталого розвитку щодо забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх; «Про вдосконалення вищої освіти в Україні»; «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни», План відновлення України;
- постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року», розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року»;
- розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки»; «Національний план щодо відкритої науки»;
- Операційний план реалізації у 2022-2024 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки;

– «Пріоритетні напрями та завдання (проекти) цифрової трансформації на період до 2023 року».

Стратегія відповідає статтям 4, 431 і 433 Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами – з іншої сторони, зокрема цілям щодо підвищення поваги до демократичних принципів, верховенства права та належного врядування, а також зобов'язанням сторін активізувати співробітництво в галузі вищої освіти з метою реформування та модернізації систем вищої освіти; сприяння зближенню, що відбувається в рамках Болонського процесу; підвищення якості вищої освіти; поглиблення співробітництва між закладами вищої освіти, розширення їхніх можливостей; активізації мобільності здобувачів вищої освіти, педагогічних та науково-педагогічних працівників; дистанційного навчання та освіти впродовж життя.

В основу Стратегії покладено й положення Стратегії розвитку Національної академії педагогічних наук України на 2023-2027 роки, яка визначає базові довгострокові цілі і загальний напрям дій для досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності.

Ключовим орієнтиром і водночас вихідним положенням для розроблення й реалізації Стратегії є *місія Університету* – інтелектуальний, культурний і професійний розвиток особистості, підготовка лідерів і конкурентоспроможних фахівців для національної системи освіти, економіки та публічного сектору; забезпечення високих стандартів якості освіти шляхом інтернаціоналізації та інтеграції освіти, наукових досліджень та інновацій на засадах європейських та національних пріоритетів та повоєнного відновлення України.

Успішна реалізація Стратегії потребує дотримання таких *принципів*:

1) підзвітності Національній академії педагогічних наук України та відповідальності перед нею Університету щодо виконання покладених на Університет завдань та повноважень;

2) самоврядності, що передбачає можливість Університету самостійно визначати організаційну структуру, тематику фундаментальних і прикладних наукових досліджень, сфери

експертно-аналітичних послуг, зміст освітніх програм, а також здійснення функцій управління виборними органами та загальними зборами Університету;

3) субсидіарності, що передбачає постійне оцінювання рішень в Університеті щодо можливостей їх ухвалення та реалізації на такому рівні, на якому ці рішення та відповідні дії будуть найефективнішими;

4) конкурентоспроможності, зокрема інтегральної здатності Університету пропонувати унікальні освітні та наукові продукти, які користуються попитом на ринку освітніх і науково-експертних послуг у сфері його діяльності;

5) прозорості та відкритості діяльності Університету;

6) ефективності та якості надання освітніх, експертно-аналітичних послуг Університету;

7) персональної відповідальності, що означає свідоме та ефективне виконання своїх професійних обов'язків кожним працівником Університету.

Стратегія базується на системі *базових цінностей*:

– *Людиноцентризм*. Людина – найвища суспільна цінність; кожна людина обдарована, має право на розвиток своїх задатків, здібностей, талантів в освіті впродовж життя.

– *Взаємоповага*. Повага особистості і людської гідності кожного працівника; поцінювання думки кожного в контексті етичних норм і цінностей.

– *Патріотизм*. Потужний мотиваційний і мобілізаційний ресурс суспільства, який здатен забезпечити національне єднання, інтеграцію умов, зусиль і засобів задля розв'язання нагальних стратегічних, геополітичних, національних, культурних та інших проблем.

– *Довіра*. Довіра, базована на спільних цінностях, усвідомленні можливості узгодження власних та інших соціальних практик.

– *Відповідальність*. Загальна зацікавленість і солідарна відповідальність у досягненні спільних цілей.

– *Інклюзивність та різноманіття*. Повага та захист різних переконань, культур, досвіду, інших індивідуальних особливостей усіх сторін, що зацікавлені в розвитку освіти і науки.

– *Відкритість та співпраця на партнерських засадах.* Готовність до співпраці на засадах рівності з усіма сторонами, зацікавленими в розвитку освіти і науки.

– *Прозорість та підзвітність.* Готовність у будь-який момент надати суспільству повну та об'єктивну інформацію про будь-які особливості діяльності та готовність адекватно реагувати на наслідки вчинених дій і ухвалених рішень.

– *Етичність та доброчесність.* Відданість принципам професійної етики в усіх без винятку діях та рішеннях.

– *Професіоналізм та ефективність.* Слідування високим стандартам якості в діяльності при оптимальному використанні ресурсів.

– *Дослідження та інновації.* Прагнення до прогресу та постійного покращення освітньої сфери як галузі на основі об'єктивного, заснованого на фактичних доказах наукового пошуку

– *Глобальна компетентність і сталий розвиток.* Здатність досліджувати, цінувати, розуміти та використовувати локальні, національні та міжнародні контексти та прагнення до балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь.

Стратегію розроблено на основі результатів SWOT-аналізу Університету, ризиків і можливостей щодо його розвитку та реалізації місії у п'ятирічній перспективі, а також цілей сучасної вітчизняної політики освіти.

Результати SWOT-аналізу Університету.

Сильні сторони:

– Університет орієнтований на забезпечення масової післядипломної освіти, що успішно генерує і впроваджує інноваційні моделі підвищення кваліфікації, професійного розвитку фахівців в сучасних умовах;

– послідовно формується і вдосконалюється внутрішня система забезпечення якості освіти та освітньої діяльності;

– прозорі процедури вступу до Університету, що здобули довіру замовників освітніх послуг та громадськості;

– стійкий попит на підвищення кваліфікації фахівців, освіченість стейкхолдерів (замовників освітніх послуг);

- сучасна нормативна база внутрішніх документів, яка відповідає чинному законодавству, рекомендаціям МОН України, Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти; Державної служби якості освіти України тощо;
- наявність висококваліфікованих науково-педагогічних працівників;
- порівняно низька вартість освітніх послуг для замовників;
- ефективне поєднання освітньої діяльності науково-педагогічних працівників з експериментальною та науково-дослідницькою роботою;
- поступова реалізація Плану цифровізації Університету;
- запровадження сучасних інструментів та технологій для організації дистанційного навчання здобувачів освіти в кризових умовах;
- співпраця зі структурними підрозділами НАПН України в сфері освітньої та наукової діяльності;
- систематичне підвищення кваліфікації (стажування) педагогічних, науково-педагогічних працівників, в тому числі міжнародне, з проблем цифрових технологій та дистанційного навчання;
- відкритість та доступність на веб-сайті та у соціальних мережах контенту щодо діяльності за усіма напрямками Університету для стейкхолдерів;
- засновником Університету є НАПН України;
- наявність наукових шкіл;
- створення профілів науковців Університету у Web of Science і Scopus;
- збільшення кількості завантажень наукових праць науково-педагогічних працівників Університету, розміщених в Електронній бібліотеці НАПН України;
- підготовка докторів філософії в аспірантурі та докторів наук в Університеті за спеціальностями 011 «Освітні, педагогічні науки», 053 «Психологія», 281 «Публічне управління та адміністрування» за акредитованими освітньо-науковими програмами;
- функціонування системи відкритої післядипломної освіти, віртуальних кафедр, варіативних моделей підвищення кваліфікації

педагогічних, науково-педагогічних, керівних кадрів освіти та державних службовців за дистанційною формою навчання, що актуально в умовах пандемії та воєнного стану.

Можливості подальшого розвитку Університету:

- інтеграція до Європейського освітнього та дослідницького просторів;
- використання договорів про співпрацю із зарубіжними партнерами для організації стажування науково-педагогічних працівників;
- розширення спектру освітніх програм відповідно до типових програм Міністерства освіти і науки України та їх спрямування для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців;
- розвиток матеріально-технічної бази для якісного забезпечення освітнього процесу;
- набуття досвіду міжнародної освітньої та наукової співпраці;
- залучення до навчання іноземних громадян;
- розширення доступу до наукових зарубіжних джерел для здійснення науково-дослідницької діяльності;
- трансформація освітньої та наукової діяльності з урахуванням вітчизняних та світових інновацій;
- використання можливостей Університету в освітньому складнику підготовки аспірантів із залученням до неї провідних вчених академії НАПН України та її членів з інших установ;
- участь у вирішенні завдань освіти впродовж життя;
- розширення співпраці з вітчизняними та закордонними закладами вищої освіти, науковими установами, підприємствами, організаціями, бізнес-партнерами для підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації фахівців;
- розвиток міжнародної діяльності, зокрема участь у Програмах ЄС Еразмус+, реалізація міжнародних проєктів ЄС спільно з партнерами;
- забезпечення англomовної компетентності педагогічних, науково-педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти;
- дослідження світових тенденцій розвитку освіти, педагогічної і психологічної наук; вивчення перспективного вітчизняного і зарубіжного досвіду, узагальнення та поширення освітніх

нововведень, цифровізації освіти;

- удосконалення цифрової компетентності працівників, насамперед, у вирішенні завдань, пов'язаних з цифровізацією освіти. Розвиток цифровізації наукової, освітньої та управлінської діяльності сприятиме ефективному функціонуванню Університету в умовах ресурсних і людських обмежень;

- розвиток інноваційної діяльності, впровадження передових практик та досвіду цифрових технологій в освітній процес;

- отримання патентів та авторських свідоцтв на результати наукової діяльності Університету;

- розширення представлення наукового доробку науково-педагогічних працівників в Електронній бібліотеці НАПН України та на інших електронних наукових платформах;

- активізація діяльності Ради молодих вчених Університету;

- подальший розвиток наукових шкіл;

- подальший розвиток системи внутрішнього забезпечення якості освіти;

- популяризація результатів діяльності Університету, зокрема розміщення здобутків колективу в електронних та друкованих ЗМІ, соціальних мережах, інтернет-просторі, проведення науково-практичних масових заходів тощо.

Слабкі сторони Університету:

- недостатній рівень державного фінансування;

- нерозвиненість альтернативних джерел фінансування;

- відсутність державного замовлення на підготовку фахівців та недостатнє регіональне замовлення;

- недостатнє впровадження сучасних стандартизованих моделей управління закладом освіти;

- вимушене скорочення чисельності працівників Університету з причини зменшення фінансування за різними джерелами, що спричинено воєнним станом в країні;

- відсутність інших джерел фінансування, механізмів комерціалізації результатів наукових досліджень та експериментальних розробок, інвестиційних проєктів;

- недостатнє вивчення попиту та вимог роботодавців на ринку праці;

- недосконала система моніторингу працевлаштування випускників Університету;
- недостатня кількість конкурентоспроможних ліцензованих спеціальностей та акредитованих освітніх програм;
- відсутність проривних результатів у наукових дослідженнях;
- недостатній рівень автономії Університету;
- недостатній рівень впровадження наукових досягнень в освітній процес, практичну діяльність роботодавців та бізнесу;
- недостатній рівень вмотивованості працівників Університету;
- відсутність дослідницької інфраструктури;
- обмежені можливості для осіб з інвалідністю та осіб з особливими освітніми потребами;
- недостатня практична підготовка здобувачів вищої освіти;
- недостатнє використання потенціалу інтернаціоналізації в освіті;
- недостатній потенціал для залучення та якісної підготовки іноземних студентів і недостатній рівень забезпечення сприятливих і безпечних умов для їх навчання в умовах військового стану;
- мала кількість цільових програм академічної мобільності для здобувачів освіти та працівників Університету, спільних наукових, освітніх проєктів з міжнародними партнерами;
- недостатня мотивація працівників до змін в контексті євроінтеграції;
- недостатнє матеріально-технічне забезпечення структурних підрозділів Університету, оновлення обладнання та техніки, особливо цифрових засобів.

Загрози зовнішнього середовища, які можуть вплинути на розвиток Університету:

- посилення конкуренції серед закладів вищої освіти різних форм власності та підпорядкування внаслідок глобалізаційних змін;
- скорочення чисельності закладів вищої освіти в Україні;
- продовження дії воєнного стану на тривалий час в Україні;
- переміщення частини науково-педагогічних працівників в інші регіони України та/або за кордон, що безпечніші для життя;
- бюджетне законодавство, яке обмежує фінансову автономію закладів вищої освіти;

- недосконалість прогнозування потреб економіки у підготовці фахівців;
- привабливість освіти в ЄС для працевлаштування та еміграції випускників закладів освіти;
- вступ випускників з України до іноземних університетів, які пропонують доступне дистанційне навчання та привабливу цінову політику;
- воєнно-політична ситуація в Україні;
- виїзд на навчання учнів старших класів в інші країни світу;
- несприятлива демографічна ситуація в Україні;
- негативний вплив гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2;
- тривала відсутність та несвоєчасність програмних та нормативних документів державного (регіонального) рівня в сфері вищої та післядипломної освіти, освіти впродовж життя;
- фрагментарна інтеграція закладів вищої освіти до європейського освітнього простору;
- привабливі можливості в інших країнах, що посилюють відтік висококваліфікованих науково-педагогічних та педагогічних працівників за кордон;
- низький попит на здобуття вищої освіти за спеціальностями (освітніми програмами), фахівці з яких на ринку праці є низькооплачувани;
- розрив між системою вищої освіти та ринком праці, дисбаланс попиту і пропонування інноваційних спеціальностей, відсутність механізмів зворотного зв'язку між роботодавцями і закладами вищої освіти;
- недостатня довіра суспільства до закладів вищої освіти України;
- поширене в суспільстві формальне ставлення до безперервного навчання та підвищення кваліфікації;
- обмежена кількість міжнародних проєктів через незадовільний рівень проєктної, англійської компетентності науково-педагогічних працівників;
- недосконале фінансування науково-дослідницької діяльності;
- низькі зарплати педагогічних та науково-педагогічних

працівників, неадекватні рівню їх кваліфікації та суспільної значущості їх праці;

– відсутність капітальних вкладень у загальних витратах у сфері освіти, наукових досліджень, що унеможливорює оновлення та розвиток матеріально-технічної бази Університету.

2. Бачення (візія) ДЗВО «Університет менеджменту освіти» в 2027 році

Очікується, що в 2027 році Університет буде закладом, у якому:

– навчаються найбільш перспективні та вмотивовані для вітчизняної економіки інститутів громадянського суспільства та системи освіти здобувачі вищої освіти; їхнє навчання здійснюється за новітніми освітніми програмами, орієнтованими на формування актуальних професійних компетентностей, необхідних для реалізації конкретних функцій галузей знань, а також на власне самовдосконалення й ефективне навчання впродовж усього життя;

– здобута вища та післядипломна освіта є конкурентоспроможною на ринку праці та має належну довіру у суспільстві;

– вища освіта має належну довіру суспільства;

– сформований науковий та освітній потенціал Університету шляхом реалізації якісних освітніх програм, пов'язаних з ними досліджень та проєктів;

– усі структурні підрозділи набули динамічного розвитку, у тому числі й академічні спільноти (на принципах академічної свободи, університетської автономії, доброчесності та інклюзивності);

– до роботи залучено висококваліфіковані педагогічні, науково-педагогічні працівники та науковці, які надають ексклюзивні, науково обґрунтовані та практико-орієнтовані освітні й науково-експертні послуги;

– налагоджено ефективну співпрацю з вітчизняними та міжнародними стейкхолдерами;

– активно реалізуються спільні проєкти із зарубіжними партнерами, розвиваються міжнародні зв'язки та інтернаціоналізується діяльність в академічному, науково-

дослідницькому, адміністративному, соціокультурному напрямах;

- підтримується міжкультурний розвиток здобувачів освіти і співробітників, кожен з яких вважатиме зарубіжний досвід буденною нормою професійної діяльності та навчання;

- професійно здійснюється експертне, інформаційно-аналітичне, науково-методичне забезпечення діяльності Університету та сфери освіти різних рівнів на їх замовлення;

- системно забезпечуються координація та науково-методичне супроводження діяльності замовників на підготовку фахівців і підвищення кваліфікації в Україні відповідно до ліцензії на провадження освітньої діяльності в різних галузях знань;

- видаються підручники, посібники та монографії, що користуються попитом в Україні та за кордоном;

- створено дієву платформу для інтелектуальної взаємодії з питань освіти та суспільства, у тому числі з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних засобів і технологій;

- активно здійснюється просвітницька діяльність з актуальних для українського суспільства питань галузей знань, зокрема: «Соціальні та поведінкові науки», «Управління та адміністрування», «Публічне управління та адміністрування», «Освіта/Педагогіка»;

- сформовано сучасну матеріально-технічну інфраструктуру, що забезпечує високу якість освітніх і наукових послуг, належні умови для праці та навчання.

3. Стратегічні пріоритети та цілі розвитку ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Стратегічні пріоритети розвитку Університету:

- 1) посилити освітні позиції Університету як визнаної загальнонаціональної інституції-лідера з підготовки, перепідготовки, спеціалізації і підвищення кваліфікації фахівців, здатних професійно формувати, розв'язувати складні спеціалізовані завдання та реалізовувати їх на практиці у певній галузі знань, відповідально й ефективно виконувати посадові обов'язки, цінувати знання і навчатися самостійно впродовж життя, а також лідера з підготовки докторів філософії і докторів наук у галузі знань "Публічне управління та адміністрування", «Освіта/Педагогіка», «Соціальні та

поведінкові науки» тощо;

2) посилити науково-експертні позиції Університету як провідного науково-методичного, експертно-аналітичного і дорадчого центру, що здійснює науковий супровід діяльності установ, організацій та проводить дослідження на їх замовлення, здійснює експертизу і надає рекомендації щодо її реалізації;

3) забезпечити інтернаціоналізацію діяльності Університету та диверсифікацію міжнародного співробітництва на усіх рівнях: академічному, науково-дослідницькому, адміністративному, соціокультурному;

4) сформувати в Університеті правові, організаційні, інформаційно-комунікаційні, матеріально-технічні, фінансові та інші умови для навчання, викладання, наукових досліджень; формування актуальних видань у галузі “Публічне управління та адміністрування”, «Освіта/Педагогіка», «Соціальні та поведінкові науки»; внутрішньої та зовнішньої взаємодії, які стимулюватимуть до активного засвоєння нових знань; формування нових умінь та комунікацій, наукової творчості, обміну знаннями та їх ефективного поширення, забезпечуватимуть відчуття відповідальності за підсумками власної діяльності у загальних результатах Університету;

5) забезпечити широку цифровізацію освіти і наукових досліджень;

6) удосконалити процедуру моніторингу якості освіти та освітньої діяльності;

7) посилити організаційні пріоритети розвитку такі як: стратегічний менеджмент; демократизація управління; колективна/командна робота; проєктно-технологічний підхід до організації наукових досліджень; організаційна цілісність; корпоративна культура; кадрове забезпечення; фінансове забезпечення; інфраструктурне забезпечення.

Зазначені пріоритети передбачають необхідність досягнення таких основних *стратегічних цілей*:

- модернізувати правовий статус, структуру і організаційну діяльність Університету, виходячи з його завдань та повноважень;

- забезпечити впровадження та дотримання в Університеті визнаних у світі стандартів забезпечення якості вищої освіти;

вдосконалювати освітні програми для підготовки фахівців, докторів філософії та докторів наук, підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації різних категорій осіб, які б керувалися національними інтересами та принципами, навчання впродовж життя, багаторівневої взаємодії та кооперації, а також забезпечували особистий розвиток;

- організувати наукові дослідження з актуальних проблем публічного управління та адміністрування, освіти, педагогіки, психології, менеджменту; підтримувати перспективні наукові розробки і забезпечувати наукову взаємодію із визнаними в Україні та світі науковими школами; розширити частку спільних публікацій із зарубіжними вченими;

- передбачити механізми, зокрема фінансові, мотивації публікаційної активності й ефективності науково-педагогічних працівників у міжнародних наукометричних базах даних Scopus та Web of Science, а також отримання авторських свідоцтв і патентів;

- сприяти діяльності Ради молодих вчених Університету;

- підвищити англomовну та цифрову компетентність науково-педагогічних та педагогічних працівників;

- створити нормативно-правові, організаційні та матеріально-технічні умови для залучення до роботи в Університеті професійних науково-педагогічних кадрів та адміністративних працівників;

- використовувати в роботі сучасні цифрові технології;

- забезпечити активність Університету щодо інтернаціоналізації її діяльності, у тому числі реалізації спільних із зарубіжними партнерами освітніх та наукових проєктів і програм співробітництва;

- налагодити ефективну внутрішню і зовнішню взаємодію зі структурами НАПН України, організаціями та особами, зацікавленими у вирішенні питань публічного управління та адміністрування, освіти, педагогіки, менеджменту, психології; підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації певних категорій осіб, забезпеченні їх безперервної освіти, освіти впродовж життя, а також інших питань, що належать до компетенції Університету;

- модернізувати освітні програми і підходи до підвищення кваліфікації керівних, педагогічних і науково-педагогічних

працівників закладів, установ та організацій формальної, неформальної та інформальної освіти;

- залучити до освітньої діяльності викладачів профільних спеціальностей з інших наукових установ НАПН України;

- сформувати сучасну матеріально-технічну та інформаційно-технологічну базу Університету для належного забезпечення виконання покладених на нього завдань і повноважень;

- створити сучасне навчально-методичне забезпечення і практичне надання допомоги постраждалим від війни та участь у повоєнному відродженні України;

- сформувати позитивний імідж (бренд), високу репутацію, авторитет та довіру суспільства до Університету.

4. Етапи реалізації Стратегії

Етап I – 2023–2024 роки – модернізація організаційно-функціональної структури Університету.

На цьому етапі закладаються правові, організаційно-управлінські, інформаційно-комунікаційні та ресурсні основи для ефективної діяльності Університету, досягнення його визначених стратегічних цілей.

Етап II – 2025–2027 роки – упровадження оновлених на першому етапі підходів у діяльність Університету та системне досягнення стратегічних цілей.

На цьому етапі апробуються нові підходи, отримуються проміжні результати щодо модернізації організаційно-функціональної структури Університету (етап I) і розробляються коригуючі підходи та заходи щодо подальшої ефективної реалізації Стратегії, а також забезпечується реалізація завдань, спрямованих на подальший системний розвиток Університету, підвищення його ролі в освіті, науці і практиці на теренах України.

Окремі завдання, які потребують постійної реалізації або більше часу для виконання, охоплюють обидва зазначені етапи й відповідно реалізуються продовж 2023–2027 років.

Після закінчення кожного етапу реалізації цієї Стратегії здійснюється оцінювання результатів, на підставі якого готуються висновки, які враховуються під час коригування плану реалізації цієї

Стратегії для наступного етапу. Черговість здійснення заходів встановлюється у логічній послідовності за окремими цілями та завданнями.

5. Завдання на 2023-2027 роки щодо реалізації цілей Стратегії

5.1. Модернізація правового статусу, структури та організаційної діяльності Університету

- підготовка проєктів нормативно-правових актів та організаційний супровід щодо їх прийняття для гармонізації правових норм стосовно статусу та умов діяльності Університету як закладу вищої освіти з особливими умовами навчання та наукової діяльності, який функціонує при НАПН України;
- створення благодійного фонду розвитку Університету;
- формування Асоціації випускників Університету і забезпечення належних умов для її ефективної діяльності;
- розроблення й запровадження Кодексу корпоративної культури та антикорупційної програми в Університеті, забезпечення дотримання норм Кодексу академічної доброчесності;
- посилення ролі Вченої ради як колегіального органу управління Університетом шляхом розширення компетенцій та організації активної діяльності її членів;
- розроблення індикаторів розвитку Університету та цільові показники рейтингу науково-педагогічних працівників;
- розроблення критеріїв моніторингу й оцінювання якості результатів освітньої та наукової діяльності;
- розроблення активізації участі здобувачів освіти у вдосконаленні організації освітнього, наукового, культурного, міжнародного процесів в Університеті;
- здійснення систематичного моніторингу запитів здобувачів вищої освіти на основі соціологічних опитувань;
- стимулювання молодіжних програм та ініціатив студентського самоврядування та молодих вчених;
- сприяння зовнішньому експертному оцінюванню ефективності діяльності Університету;
- створення умов для академічного підприємництва; бази

портфолію експертів серед працівників Університету для надання експертно-консультативних і науково-методичних послуг організаціям, установам та окремим особам;

- підтримка культурних проєктів і заходів в Університеті як важливих чинників формування і реалізації творчого й соціального потенціалу її колективу;

- відзначення та заохочення внеску співробітників, кафедр, структурних підрозділів, членів спеціалізованих вчених рад, а також здобувачів освіти, докторантів і випускників Університету в розвиток освіти, науки та практики України;

- участь працівників Університету в розробленні стандартів та інших нормативно-правових документів за напрямками його діяльності;

- розвиток проєктної діяльності, запровадження міжкафедральної участі в конкурсах щодо фінансування проєктів; організація з цією метою освітніх заходів для набуття компетентностей проєктної роботи; формування банку проєктів;

- здійснення моніторингу європейського та світового освітньо-наукового просторів з метою виявлення та впровадження кращого досвіду, пошуку партнерських проєктів та/або грантів, які можуть реалізовуватися в Університеті.

5.2. Організація освітнього процесу

- удосконалення освітньо-професійних (освітньо-наукових) програм, зокрема за участю стейкхолдерів, з урахуванням передового вітчизняного та міжнародного досвіду;

- розроблення й запровадження сертифікатних програм, у тому числі спільно з роботодавцями;

- розвиток системи оцінювання і контролю успішності навчання здобувачів освіти;

- запровадження ефективної системи рейтингу кафедр і науково-педагогічних працівників та систему їх заохочення за отримання високих результатів;

- розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти та освітньої діяльності, моніторингових процесів, опитувань щодо

поліпшення освітнього процесу в Університеті, у тому числі з використанням інформаційно-комунікаційних технологій;

- запровадження ефективної системи якісного управління науковою та освітньою діяльністю Університету;

- розвиток інформальної та неформальної освіти, системи позапрограмного освітнього процесу, зокрема організація дискусійних майданчиків, ділових клубів, спільних комунікативних заходів за участі всіх учасників освітнього процесу, докторантів, експертів, випускників, стейкхолдерів Університету – з метою поглиблення компетентностей у певних сферах діяльності;

- організація для науково-педагогічних працівників в Україні та за кордоном, у тому числі за участю міжнародних партнерів, літніх шкіл і конференцій з актуальних методичних, дидактичних та андрагогічних проблем;

- активізація міжнародного співробітництва та вивчення передового світового і європейського досвіду;

- запровадження дуальної форми навчання для здобувачів вищої освіти;

- упровадження освітніх програм (окремих навчальних дисциплін) іноземними мовами;

- розвиток дистанційного навчання в Університеті;

- здійснення сертифікації науково-педагогічних і педагогічних працівників щодо їх інформаційно-цифрової компетентності згідно із цифrogramами платформи «Дія. Освіта» та/або за допомогою інших інструментів і процедур оцінювання, визначених МОН України;

- осучаснення змісту і методів підготовки докторів філософії із урахуванням цифрових освітніх трендів, введення в освітні програми дисципліну «Цифрові технології в освіті»;

- забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу;

- підготовка і видання в Університеті розроблених за передовими підходами підручників і навчально-методичної літератури, у тому числі електронних;

- створення умов для вивчення іноземних мов здобувачами освіти і науково-педагогічними працівниками Університету, запрошення іноземних фахівців – носіїв мови для формування мовної

практики та розвитку навичок ділового спілкування іноземними мовами;

- стимулювання застосування педагогічних та освітніх інновацій;

- розвиток неформального навчання здобувачів освіти та слухачів, у тому числі державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування;

- створення електронних онлайн-курсів для системи підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців;

- запровадження накопичувальної системи кредитів, процедур підтвердження результатів неформального навчання слухачів;

- розроблення та запровадження на договірних засадах інноваційних авторських курсів з елементами проблемно-орієнтованого навчання (*problem-based learning*) з метою розвитку творчого, критичного мислення слухачів та набуття ними професійних навичок;

- постійне інформування науково-педагогічних працівників щодо освітніх (методичних) інновацій та передових технологій; залучення їх до неформальної освіти та підвищення кваліфікації;

- надання методичної підтримки для представників освітніх закладів (установ), що мають ліцензію на провадження освітньої діяльності.

5.3. Діяльність щодо підвищення кваліфікації

- розроблення та запровадження актуальних освітніх програм підвищення кваліфікації для замовників освітніх послуг за умовами договору, у тому числі за кошти фізичних та/або юридичних осіб;

- напрацювання програм підвищення кваліфікації для державних службовців, представників різних галузей економіки, освіти, бізнесу; участь у реалізації програм навчання та підтвердження кваліфікації згідно з вимогами професійних стандартів (паспортів професій);

- організація підвищення кваліфікації на основі тренінг-орієнтованого навчання та стажування працівників закладів освіти усіх типів, які мають ліцензію на провадження освітньої діяльності;

- розвиток виїзних освітніх заходів щодо підвищення кваліфікації замовників освітніх послуг, підприємств, установ та організацій, науково-педагогічних працівників та інших заінтересованих осіб на умовах договору;

- забезпечення цілеспрямованого системного розвитку цифрової компетентності учасників освітнього процесу, передусім педагогів, викладачів закладів професійної, професійно-технічної, фахової передвищої та вищої освіти, а також наукових працівників і керівних кадрів;

- забезпечення варіативності та динамічності моделей професійного розвитку замовників освітніх послуг в системі післядипломної освіти, що базується на використанні можливостей відкритої освіти, сучасних інформаційно-цифрових технологій;

- дослідження та запровадження андрагогічних засад післядипломної педагогічної освіти;

- дослідження теорії та практики освіти дорослих, сприяння розвитку професіоналізму андрагогів (викладачів і методистів системи післядипломної педагогічної освіти);

- підвищення кваліфікації наукових та науково-педагогічних працівників і співробітників на базі Університету, інших організацій та установ, у тому числі за рахунок закордонних стажувань, відряджень та академічної мобільності.

5.4. Організація наукової та експертно-аналітичної діяльності

- формування та впровадження політики відкритої науки в Університеті для підвищення прозорості, достовірності, надійності й відтворюваності результатів досліджень, сприяння швидкому переходу від досліджень до інновацій, а також інтеграції Університету до Європейського дослідницького простору (ЄДП) та Європейського простору вищої освіти (ЄПВО);

- впровадження принципів відповідальності та інноваційності наукової та науково-освітньої діяльності університету: розроблення та запровадження механізмів публічно-приватного партнерства в організації наукових досліджень; організація та реалізація практично значущих наукових досліджень у співпраці з органами державної

влади, органами місцевого самоврядування, а також громадськими організаціями та міжнародними партнерами; розвиток діяльності з надання договірних експертно-консультативних і науково-методичних послуг з питань діяльності Університету;

- формування та розвиток дослідницької інфраструктури відкритої науки в Університеті (інституційного репозитарію наукових результатів Університету з відповідним оформленням авторських та суміжних прав; інституційного репозитарію даних Університету; видавничої платформи наукової періодики; видавничої платформи навчальних і наукових видань Університету; відкритої наукометричної платформи моніторингу й оцінювання наукової діяльності; відкритого програмного забезпечення для здійснення наукової діяльності; відкритих лабораторій тощо);

- активізація участі та ефективності Університету в підготовці листів-запитів від НАПН України, МОН України, ДНУ «ІМЗО»; відповідних розпоряджень, наказів, постанов з внутрішніх та зовнішніх проблем освіти та науки України;

- підвищення рівня фахових видань Університету, у тому числі за рахунок спеціалізованих та спільних з іншими закладами випусків; забезпечення входження одного з фахових видань Університету до визнаних міжнародних реферативних і наукометричних баз даних;

- підтримка розвитку наукових шкіл на базі кафедр Університету;

- організація на базі Університету щорічної літньої школи з розвитку науки та освіти відповідно до галузі знань підготовки фахівців, у тому числі за міжнародною участю;

- проведення наукових комунікативних заходів (науково-практичних конференцій, семінарів, круглих столів тощо) у співпраці з іншими інституціями (вітчизняними та зарубіжними) для досягнення спільних цілей і розвитку партнерства;

- публікування спільно із зарубіжними партнерами наукових статей, аналітичних матеріалів, результатів наукових досліджень тощо;

- популяризація, заохочення оприлюднення та поширення наукових здобутків працівників, здобувачів вищої освіти Університету у фахових і міжнародних виданнях, електронних ресурсах, у тому

числі через сайт Університету, соціальні мережі, видання, включені до наукометричних баз даних;

- активне пропагування інтелектуальних продуктів, створених науковцями Університету, зокрема в системі освіти, менеджменту, психології, органів державного управління та місцевого самоврядування;

- забезпечення належної якості дисертаційних досліджень, що виконуються, а також захищаються в Університеті;

- стимулювання, здобувачів вищої освіти, слухачів, докторантів, співробітників до конструктивної та етичної взаємодії у процесі здійснення наукових досліджень, утвердження принципів відкритості, відповідальності та академічної доброчесності;

- подальша активізація наукової діяльності в міжнародному науковому просторі, зокрема, шляхом участі у міжнародних наукових програмах і проєктах за грантами міжнародних фондів та організацій, забезпечення довгострокового міжнародного співробітництва в наукових дослідженнях за спільними проєктами та договорами;

- підготовка науково-педагогічними працівниками Europass CV;

- організація та проведення постійно діючих науково-методичних семінарів з наукової, інформаційно-аналітичної та експертної роботи для науково-педагогічних працівників, докторантів та аспірантів Університету, партнерів та стейкхолдерів;

- розвиток молодіжної науки (зокрема, шляхом активізації діяльності Ради молодих вчених, проведення щорічних науково-практичних конференцій, “круглих столів”, колоквіумів здобувачів вищої освіти та молодих вчених);

- підготовка за результатами виконання НДР аналітичних записок з відповідними рекомендаціями;

- інтеграція наукової та експертно-аналітичної діяльності Університету і наукових установ НАПН України, НАН України, національних галузевих академій наук шляхом проведення спільних наукових досліджень, у тому числі за рахунок державного бюджету та власних надходжень;

- активізація участі Університету у міжнародних дослідницьких та фахових мережах.

5.5. Створення умов для залучення висококваліфікованого персоналу та підвищення продуктивності праці

- запровадження системи оцінювання кандидатів та відкритого конкурсу для добору на вакантні посади в Університеті найкращих науково-педагогічних кадрів, експертів і практиків;
- розроблення та запровадження сучасної системи ефективного стимулювання праці педагогічних та науково-педагогічних працівників (матеріального і нематеріального) на засадах комплексної системи багатфакторного оцінювання/моніторингу їх діяльності відповідно до вимог контракту (у тому числі оцінювання якості викладання замовниками освітніх послуг), зокрема з урахуванням: результатів наукової діяльності; корисності/можливості застосування сформованих науково-педагогічними працівниками знань, навичок, умінь у практичній діяльності здобувачів освіти; ступеня застосування сучасних освітніх технологій/методів навчання; внеску у формування системи науково-методичного забезпечення під час викладання навчальних дисциплін, у тому числі написання підручників та монографій; організаційної активності; публікації наукових статей у журналах, які індексуються у наукометричних базах даних Scopus та/або Web of Science; здійснення наставництва; участь у міжнародних програмах та/або проектах; міжнародне стажування за фахом; експериментальна діяльність тощо; розроблення та прийняття Положення про стимулювання праці в Університеті;
- розроблення та апробація механізму участі науково-педагогічних працівників Університету, здобувачів вищої освіти, слухачів, докторантів у прикладній діяльності, пов'язаній із виконанням певних завдань і повноважень;
- організація проходження стажувань за фахом науково-педагогічних працівників Університету в закладах-партнерах, установах, організаціях (вітчизняних та зарубіжних);
- сприяння особистісному та професійному розвитку персоналу Університету за рахунок організації актуальних цільових навчальних програм, підтримки участі у вітчизняних та зарубіжних наукових комунікативних заходах, семінарах і тренінгах;
- організація та залучення до циклу семінарів, вебінарів

науково-педагогічних працівників щодо написання та публікування статей у наукометричних виданнях Scopus, Web of Science, Index Copernicus; онлайн-курсів з оволодіння передовими цифровими технологіями; заходів щодо підготовки міжнародних проєктів, у тому числі Еразмус+ (програма Європейського Союзу у сфері освіти, професійної підготовки, молоді та спорту) тощо;

- розроблення та реалізація заходів з підвищення іншомовної та цифрової компетентності працівників;

- формування в Університеті такого конструктивного морально-психологічного, інноваційно-творчого і ділового клімату, що передбачає колегіальність, визнання досягнень, корпоративних цінностей та ініціатив, творчість, терпимість, духовність, моральність, патріотизм, відданість, професіоналізм, відповідальність.

5.6. Інтернаціоналізація діяльності

- розроблення і запровадження освітніх програм (окремих навчальних дисциплін) англійською мовою, залучення до їх упровадження іноземних викладачів та експертів.

- налагодження системної взаємовигідної взаємодії з існуючими та потенційними зарубіжними партнерами Університету, розроблення і реалізація спільних освітніх та наукових проєктів і програм співробітництва;

- сприяння міжнародній академічній мобільності, використання можливостей міжнародних програм обміну учасників освітнього процесу (здобувачів вищої освіти, слухачів, педагогічних та науково-педагогічних працівників); створення можливостей для стажування слухачів, аспірантів, докторантів і науково-педагогічних працівників Університету в закладах вищої освіти інших держав, а також їх представників в Університеті;

- залучення міжнародних експертів до процесів оцінювання якості вищої освіти Університету;

- забезпечення можливостей здобуття вищої освіти за спільними програмами двох дипломів із закордонними закладами вищої освіти шляхом розроблення спільних освітніх програм;

- забезпечення участі представників Університету в заходах

професійних міжнародних організацій, асоціацій та мереж;

- поширення інформації про діяльність Університету серед існуючих та потенційних міжнародних партнерів;

- організація різноформатних комунікативних заходів за міжнародною участю;

- залучення до роботи в Університеті іноземних лекторів і дослідників для відкритих лекцій та викладання окремих дисциплін шляхом реалізації програми «запрошений професор»;

- збільшення кількості здобувачів вищої освіти, слухачів, співробітників, які долучаються до міжнародної діяльності;

- залучення науково-педагогічних працівників до участі у міжнародному стажуванні;

- використання інструментів віртуальної інтернаціоналізації діяльності Університету (проведення міжнародних відеоконференцій, відео-лекцій, веб-семінарів та е-практикумів; участь у професійних міжнародних веб-спільнотах та інтернет-форумах; онлайн співпраця з підготовки наукових статей; відеолекції іноземних викладачів тощо);

- залучення до навчання за освітніми програмами та на підготовчому відділенні в Університет іноземних громадян.

5.7. Організація внутрішньої та зовнішньої комунікативної діяльності

- розвиток єдиного електронного наукового та освітньо-методичного середовища;

- запровадження системи якісного менеджменту Університету відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001;

- розроблення і запровадження ефективної системи інформування здобувачів вищої освіти, слухачів, докторантів та науково-педагогічних працівників про навчальні плани, освітні програми, графіки освітнього процесу, розклади занять, можливості стажування, участі в комунікативних заходах тощо, в тому числі через корпоративну пошту;

- розвиток технологій “відкритої освіти” (освітніх заходів для усіх бажаючих); залучення до читання лекцій, проведення семінарів і тренінгів провідних науковців та практиків, у тому числі іноземною

мовою та в дистанційному форматі; заохочення широких кіл громадськості до участі у відкритих заходах Університету, а також у розширенні можливості для навчання впродовж життя;

- постійне результат-орієнтоване представлення Університету в соціальних мережах та в мережі Інтернет; поширення інформації про його діяльність шляхом розміщення публікацій фахівців Університету в центральній та регіональній пресі, його участі в аналітичних теле- та радіопрограмах, надання експертних коментарів засобам масової інформації тощо;

- планування і проведення системної PR-кампанії, спрямованої на формування впізнаваності, привабливого іміджу Університету та просування її продуктів на ринку освітніх, наукових та експертно-аналітичних послуг (з урахуванням щорічних особливостей його мінливого розвитку у певні терміни);

- проведення комунікативних заходів у закладах освіти різних типів, підприємствах, установах, організаціях, інститутах НАПН України, комітетах Верховної Ради України, Кабінеті Міністрів України і органах центральної влади, в тому числі спільно з партнерами;

- започаткування та підтримка довгострокової взаємозацікавленої взаємодії з випускниками Університету, надання їм, за потреби, науково-практичних рекомендацій, здійснення наставництва, залучення їх до участі в освітньому процесі, науковій діяльності і спільних заходах; створення у співпраці із зацікавленими сторонами мережі для налагодження їх взаємовигідної взаємодії; визнання і відзначення внеску кожного з них у розвиток певних галузей знань та розвиток Університету;

- запровадження в Університеті постійно діючої онлайн платформи для професійного обговорення актуальних проблем освіти, науки та пошуку відповідних рішень;

- реалізація чинних та укладання нових угод про співпрацю між Університетом, організаціями, установами, органами влади, інститутами громадянського суспільства, асоціаціями випускників, спорідненими вітчизняними і зарубіжними закладами освіти, міжнародними організаціями, проведення спільних наукових досліджень, комунікативних та інших заходів;

– проведення інформаційно-презентаційних та комунікативних заходів Університету, спрямованих на посилення його позицій у системі підготовки, перепідготовки, спеціалізації і підвищення кваліфікації фахівців в Україні та за кордоном, зокрема із залученням кращих вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців, експертів, представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства;

– видання актуальних презентаційних продуктів Університету, в тому числі спільних з міжнародними партнерами, які розкривають результати міжнародної співпраці;

– розроблення та реалізація концепції “Електронний заклад освіти» в Університеті;

– розвиток електронної Наукової бібліотеки Університету, системне формування і забезпечення функціонування її складових, оцифрування особливо цінних і рідкісних видань з питань освіти та науки;

– розвиток академічного партнерства на основі співпраці із громадськими організаціями;

– організація в рамках укладених договорів з партнерами виїзних комунікативних заходів (презентації, круглі столи, семінари-практикуми, вебінари, творчі зустрічі, дні відкритих дверей, виставки, конкурси тощо);

– формування у майбутніх споживачів освітніх та наукових послуг, які надаються в Університеті, позитивного уявлення про роль його випускників у модернізації діяльності закладу освіти, життєдіяльності суспільства, а також потенційних можливостей їх кар’єрного зростання;

– запровадження традиції удостоєння випускників Університету за видатний внесок у його розвиток відзнакою “Почесний випускник УМО”;

– створення у соціальних мережах та на веб-сайті Університету рубрики “Випускники УМО»;

– створення якісно-кількісного контент-аналізу текстів новин на сайті Університету, в мережі Інтернет, в соціальних мережах, в засобах масової комунікації (виявлення в них згадок, висловлювань, характеристик, позитивних оцінок) про діяльність Університету;

– підключення Наукової бібліотеки Університету до

Міжбібліотечного абонементу;

– залучення на постійній основі вчених НАПН України, НАН України, закладів вищої освіти, представників органів публічної влади, зарубіжних організацій, відомих державних діячів до участі і проведення відкритих лекцій, практичних занять, семінарів, тренінгів, науково-комунікативних заходів Університету.

5.8. Розвиток матеріальної, технічної та технологічної бази

– ремонт будівель, модернізація матеріальної та інформаційно-технологічної інфраструктури навчальних аудиторій, наукової бібліотеки, гуртожитку Університету, забезпечення їх функціональності і сучасного вигляду;

– реалізація акредитаційних вимог до матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу;

– створення безпечного освітнього середовища, в тому числі обладнання укриття для захисту працівників та учасників освітнього процесу;

– розвиток сучасної інформаційно-комунікаційної інфраструктури Університету;

– обладнання аудиторій технічними засобами навчання;

– запровадження сучасних телекомунікаційних технологій інтерактивної взаємодії між здобувачами вищої освіти, слухачами, випускниками, професорсько-викладацьким складом Університету, представниками установ, організацій, підприємств, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства;

– передплата провідних періодичних вітчизняних та зарубіжних видань з певних галузей знань, в тому числі за рахунок спонсорської допомоги;

– забезпечення отримання доступу Університету до міжнародних наукометричних баз даних, зокрема Scopus та Web of Science;

– проведення поточних ремонтів навчальних аудиторій та адміністративних кабінетів за рахунок позабюджетних коштів та/або коштів інвесторів; активізація фандрайзингової діяльності для

оновлення матеріально-технічної бази Університету;

- контроль за споживанням енергоресурсів;
- забезпечення вимог охорони праці здобувачів вищої освіти та співробітників;
- створення умов для реалізації творчих здібностей здобувачів освіти та співробітників у позанавчальний час.

6. Ресурсне забезпечення Стратегії

Реалізація Стратегії здійснюватиметься за рахунок видатків, передбачених на реформування та функціонування Університету, а також інших джерел, не заборонених законом.

Фінансування підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації фахівців здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та/або позабюджетних коштів (фізичних та/або юридичних осіб), коштів місцевого бюджету.

Видатки на потреби та реалізацію заходів Стратегії плануються і визначаються на кожен календарний рік за пропозиціями Університету. За погодженням з НАПН України.

Джерелами фінансування реалізації цієї Стратегії можуть бути кошти державного та/або місцевих бюджетів, позабюджетні кошти, у тому числі міжнародна допомога, інші джерела, не заборонені законодавством.

7. Організація, моніторинг та оцінювання реалізації Стратегії

Організаційно-координаційними та дорадчими структурами щодо забезпечення реалізації Стратегії є Вчена рада, Наглядова рада Університету та Президія НАПН України.

Процес моніторингу та оцінка результативності сприятиме забезпеченню здійснення заходів цієї Стратегії, досягнення основної мети шляхом реалізації стратегічних цілей і бачення цієї Стратегії.

З метою успішного виконання завдань Стратегії використовуватиметься системи показників для моніторингу та оцінювання, розроблених до кожного річного плану реалізації цілей і завдань Стратегії.

Загальна координація дій, контроль за достовірністю результатів

моніторингу, оцінювання та змісту звітів щодо реалізації Стратегії здійснюються керівниками структурних підрозділів Університету відповідно до їх завдань та функцій. За поданням керівників підрозділів розробляється загальний План дій на 2023–2027 роки та щорічні плани, які розглядаються та погоджуються на засіданнях ректорату, Раді із забезпечення якості освіти та освітньої діяльності, а після цього виносяться на розгляд Вченої ради та Наглядової ради Університету.

Керівники структурних підрозділів Університету несуть персональну відповідальність за реалізацію заходів Стратегії, передбачених у відповідних щорічних планах та їх якісний моніторинг, щорічно звітують про проведену роботу ректору Університету.

Ректор координує дії з розроблення та виконання плану реалізації цієї Стратегії.

Моніторинг реалізації цієї Стратегії проводиться постійно, звіти про його результати публікуються щороку на сайті Університету. У річних звітах наводяться висновки щодо здійснення заходів, передбачених планом реалізації цієї Стратегії на відповідний період, а також у разі потреби пропозиції щодо його коригування.

Ректор Університету щорічно звітує на Вченій раді та на зборах трудового колективу Університету про стан реалізації Стратегії, інформує про план діяльності на наступний рік.

Річні звіти обговорюються на засіданнях Вченої ради Університету.