

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-484-9-7>

Kirdan Olena, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of Pedagogy and Educational Management Department, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, 28 Sadova St., Uman, Cherkasy region, Ukraine, postal code 20308, o.l.kirdan@udpu.edu.ua

orcid.org/0000-0002-7295-4722

Web of Science ResearcherID: E-9509-2019

Кірдан Олена, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та освітнього менеджменту, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, вул. Садова, 28, Умань, Черкаська область, Україна, індекс 20308, o.l.kirdan@udpu.edu.ua

orcid.org/0000-0002-7295-4722

Web of Science ResearcherID: E-9509-2019

**PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE TEACHERS
AND EDUCATION MANAGERS IN UKRAINE: QUALITY
AND CHALLENGES IN THE CONDITIONS OF WAR**

**ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ
І МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ЯКІСТЬ
ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Abstract. Training of future teachers and heads of educational institutions in Ukrainian universities is aimed at preserving the potential of the education system for post-war recovery and development. In this regard, serious demands are placed on the personality of a modern teacher, lecturer, and education manager. However, training of a teacher and manager of education, ready to work in crisis conditions, capable of professional self-improvement throughout life faces a number of problems: substantive, organizational, methodical, etc. The purpose of the article is to characterize the organizational and practical aspects of ensuring the quality of professional training of future teachers and education managers in Ukrainian universities in wartime conditions. Achieving the goal of the article enabled the use of general scientific methods: analysis, synthesis, comparison, specification, generalization. The experience of ensuring the quality of the educational process by

institutions of higher pedagogical education in the implementation of educational programs for training of future teachers and lecturers, education managers is analyzed. Based on the analysis of official data of the National Agency for Quality Assurance of Higher Education, the quantitative and qualitative indicators of accreditation of educational programs in the specialty 011 Educational, pedagogical sciences and 014 Secondary education at the second (master's) level of higher education were characterized. The challenges faced by Ukrainian universities in the conditions of martial law are highlighted. In order to improve the quality of professional training of future teachers and managers of education in the educational process of a higher education institution, a program of purposeful formation of readiness for professional activity is proposed, in which the emphasis is placed on involving students in solving interdisciplinary practical tasks, end-to-end practical training and informal education.

Key words: education, educational process, ensuring the quality of education, future managers of education, future teachers, professional training, quality of educational activity.

Анотація. Підготовка майбутніх педагогів та керівників закладів освіти в українських університетах спрямована на збереження потенціалу системи освіти для повоєнного відновлення та розвитку. У зв'язку з цим до особистості сучасного вчителя, викладача, менеджера освіти висуваються серйозні вимоги. Однак, підготовка педагога та менеджера освіти, готового працювати в кризових умовах, здатного до професійного самовдосконалення впродовж життя, стикається із низкою проблем: змістових, організаційних, методичних тощо. Мета дослідження – схарактеризувати організаційні та практичні аспекти забезпечення якості професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти в університетах України в умовах війни. Для досягнення дослідження використано такі загальнонаукові методи: аналізу, синтезу, порівняння, конкретизації, узагальнення. Проаналізовано досвід забезпечення якості освітнього процесу закладами вищої педагогічної освіти з реалізації освітніх програм підготовки майбутніх вчителів та викладачів, менеджерів освіти. На основі аналізу офіційних даних Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, схарактеризовано кількісні та якісні показники щодо акредитації освітніх програм зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки та 014 Середня освіта за другим (магістерським) рівнем вищої освіти.

Виокремлено виклики, які постали перед українськими університетами, в умовах військового стану. З метою підвищення якості професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти в освітньому процесі закладу вищої освіти запропоновано програму цілеспрямованого формування готовності до професійної діяльності, в якій акцент зроблено на залучення студентів до розв'язання міждисциплінарних практичних завдань, наскрізної практичної підготовки, неформальної освіти.

Ключові слова: майбутні педагоги, майбутні менеджери освіти, якість освітньої діяльності, професійна підготовка, освіта, освітній процес, забезпечення якості освіти.

Вступ. Повномасштабна військова агресія РФ проти України змінила політичні, соціально-економічні реалії, культурно-освітні реалії. За період війни у 2022–2023 рр. постраждало майже 3 800 закладів освіти України, серед них 331 заклад повністю зруйновано, 3 450 закладів частково пошкоджено¹. Зважаючи на інфраструктурні руйнування, міграцію та внутрішнє переміщення значної кількості педагогів і здобувачів освіти нині мережа закладів усіх рівнів освіти зазнає значних змін. Це змушує педагогічну спільноту під новим кутом зору подивитися на процеси оптимізації у освітній галузі. Закономірно постає питання про професійну компетентність та професійну кваліфікацію педагогів і та керівників закладів освіти, про їх функції викладача, менеджера, зміст діяльності, неперервний професійний розвиток, відкритість до упровадження освітніх інновацій, готовність до роботи у кризових та невизначених умовах. Саме тому невідворотно постають питання: як забезпечити якість професійної підготовки педагогів та менеджерів освіти в умовах війни? Міркування у цьому напрямі свідчать про те, що обрана проблема є актуальним науковим завданням, оскільки підготовка майбутніх педагогів та менеджерів освіти в українських університетах спрямована на збереження потенціалу системи освіти для повоєнного відновлення та розвитку. У цьому контексті виокремлюється процес професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти, який закладає основу для їхньої майбутньої ефективної професійної діяльності. Однак, в умовах війни освітній

¹ Освіта і наука України в умовах воєнного стану: виклики, розвиток, повоєнні перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник. С. 38. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/08/serp_konf_2023.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

процес підготовки майбутніх фахівців, стикається із низкою викликів: загроза життю і здоров'ю учасників освітнього процесу, масштабні руйнування та пошкодження інфраструктури, вимушене переміщення закладів освіти, вплив війни на контингент здобувачів освіти та педагогів, проблема забезпечення рівного доступу до якісної освіти на звільнених та тимчасово окупованих територіях.

Мета дослідження – схарактеризувати організаційні, теоретичні та практичні аспекти забезпечення якості професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти в університетах України в умовах війни.

Окремі питання забезпечення якості професійної підготовки майбутніх фахівців в умовах євроінтеграції окреслено у попередніх дослідженнях автора²³.

Науковцями Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України акцентовано на дослідженні проблем «розвитку вищої освіти, імплементації провідних зарубіжних підходів до забезпечення якості вищої освіти, розробленням політики щодо управління якістю вищої освіти та забезпечення ефективності освітньої діяльності в сучасних умовах... Головним вектором розвитку Європейського простору вищої освіти залишається забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти, що перебуває у фокусі підходів та інструментів Болонського процесу»⁴.

Практика підготовки майбутніх педагогів і менеджерів освіти у вітчизняних закладах вищої освіти має давню історію й характеризується значним досвідом та традиціями. Це актуалізує потребу вивчення процесу підготовки вказаних фахівців у контексті забезпечення якості освітньої діяльності в умовах сучасних викликів та загроз.

² Кірдан О.Л., Кірдан О.П. Механізми забезпечення якості та ефективності освітньої діяльності в університетах України у контексті євроінтеграції. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реальність та перспективи*. 2022. Спецвипуск Євроінтеграція. Ч.1., с. 145-149. <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.spec.1.27>

³ Кірдан О., Авраменко Б. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*, 2024. Вип. 2. С. 112–117. <https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2024.306339> <http://znp.udpu.edu.ua/article/view/306339>

⁴ Теоретичні основи політики та механізмів забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах у контексті євроінтеграції : препринт (аналітичні матеріали) / О. Базелюк та ін. Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2021. С. 179. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/evroint-univ_2021-192p.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

У працях О. Біляковської⁵, Л. Іллічук⁶, І. Візнюк, Н. Лазаренко⁷, О. Стойки⁸ та ін. окреслено шляхи забезпечення якості підготовки педагогів в умовах цифровізації і війни.

Однак, констатуємо, що організаційні, теоретичні та практичні аспекти забезпечення якості професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти в університетах України в умовах війни ще не знайшли належного відображення у працях вітчизняних науковців.

1. Організаційні аспекти забезпечення якості професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти в університетах України

Схарактеризуємо організаційні та теоретичні аспекти забезпечення якості професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти в університетах України. З ухваленням у 2014 р. Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом на законодавчому рівні закріплено курс України на європейську інтеграцію в освіті. У законах України «Про вищу освіту»⁹(2014), «Про освіту» (2017) та ін. закладено правові основи для інтеграції української освіти до європейського освітнього простору, синхронізовано кроки до забезпечення якості вищої освіти й освітньої діяльності. У «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки»¹⁰ визначено провідні цілі та завдання, засадничі напрями розвитку науково-освітньої сфери.

Створення Європейського простору вищої освіти вважається квінтесенцією європейської інтеграційної кооперації в освіті та

⁵ Біляковська О. О. Професійна підготовка майбутніх учителів в умовах цифровізації освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, 2023. Вип. 210, С. 10-14. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-210-10-14>

⁶ Іллічук Л. Українська освіта в умовах війни: нові виклики, загрози та вектори змін у контексті забезпечення якості освіти. *Гірська школа Українських Карпат*, 2023, Вип. 28, С. 16-21. <https://doi.org/10.15330/msuc.2023.28.16-21>

⁷ Лазаренко Н., Візнюк І. Моніторинг забезпечення якості професійної освіти педагогів в контексті євроінтеграції. *Comparative Professional Pedagogy*, 2023. Вип. 13(1). С. 11–19. [https://doi.org/10.31891/2308-4081/2023-13\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2308-4081/2023-13(1)-2)

⁸ Стойка О.Я. Забезпечення якості освіти в контексті цифровізації професійної підготовки вчителів. *Актуальні питання гуманітарних наук: зб. наук. праць*. 2023. Вип. (2) 67. С. 319–326.

⁹ Про вищу освіту : Закон України від 2014 р. № 1556-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 10.09.2024)

¹⁰ Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.09.2024)

реалізується за напрямками якості, інклюзії та гендерної рівності, трансформації в зелене та цифрове суспільство (включно з економікою), удосконалення підготовки освітян¹¹. Отже, якість освітньої діяльності та підготовка педагогів і менеджерів освіти є пріоритетними завданнями закладів вищої освіти України.

Сучасні виклики для освіти і науки України в умовах воєнного стану та повоєнні перспективи окреслено у інформаційно-аналітичному віснику¹².

У Доповіді про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році наголошено на необхідності «удосконалення внутрішніх і зовнішньої системи забезпечення якості вищої освіти, що стануть катализатором прогресу й системної діяльності університетів у вирішенні економічних, соціальних та екологічних проблем, служінні суспільству задля сталого майбутнього України, Європи і світу»¹³.

9 січня 2024 р. Європейська асоціація університетів оприлюднила «Оновлений суспільний договір Європи та її університетів» у якому задекларовано стрижневу роль університетів у майбутньому Європи та визначено як вища освіта краще може служити суспільству та допомагати у вирішенні глобальних проблем людства, серед яких ключовими викликами є геополітичні конфлікти, війна, тероризм, кліматичні зміни та виклики сталого розвитку. Разом із тим цей оновлений суспільний договір Європи та її університетів покликаний зміцнити роль закладів вищої освіти у вирішенні економічних, соціальних й екологічних проблем як ключових незалежних гравців, що гуртуються та взаємодіють зі стейкхолдерами, політиками й суспільством в цілому задля сталого майбутнього Європи та світу¹⁴.

Зростання зацікавленості науковців, громадських діячів, широкого загалу освітян до проблем забезпечення якості професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти зумовлена не

¹¹ Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні : монографія / Нац. акад. пед. наук України ; редкол. : В. Кремень (голова) та ін.; за заг. ред. В. Кременя. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2021. С. 134.

¹² Освіта і наука України в умовах воєнного стану: виклики, розвиток, повоєнні перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/08/serp_konf_2023.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

¹³ Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році. URL: <http://surl.li/ukxwr> (Дата звернення 10.09.2024 р.)

¹⁴ Оновлений суспільний договір Європи та її університетів. https://eua.eu/downloads/publications/unife_policy_messages.pdf

лише визначальною роллю учителя для формування майбутніх поколінь українців та зростаючою конкуренцією на внутрішньому ринку надання освітніх послуг вітчизняним та іноземним здобувачам. На рівні академічної спільноти та пересічних громадян не однозначно було сприйнято ініціативу щодо уведення у 2024 р. для вступників на освітні програми другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 01 Освіта / Педагогіка фахового вступного випробування з педагогіки та психології; оприлюднення МОН України проєкту наказу про віднесення спеціальностей 012 Дошкільна освіта та 013 Початкова освіта до регульованих професій із ініціюванням започаткування складання єдиного кваліфікаційного іспиту випускниками цих спеціальностей тощо. Резюмуючи зазначимо, що динаміка змін, які відбулися, дозволяє стверджувати взаємозалежність трансформації суспільної свідомості щодо оцінки ролі вищої освіти і розвитку суспільства.

У монографічному дослідженні С. Курбатова «Феномен університету в контексті часових та просторових викликів»¹⁵ автор проаналізував та осмислив інституційну трансформацію університету, врахувавши проблему співвідношення таких фундаментальних його місій як навчання та дослідження, націоналізація та інтернаціоналізація. Особливо цінним є обґрунтування концепції університету світового класу та перспективи її побудови в Україні¹⁶.

Ґрунтовним дослідженням вважаємо монографічну роботу «Феномен університету в контексті «суспільства знань»¹⁷, у якій авторами проаналізовано основні проблеми розбудови університету світового класу в Україні.

Зважаючи на мету дослідження, констатуємо, що в сучасному науковому дискурсі більшого поширення набуло поняття «якість освітньої діяльності». Поняття «якість професійної підготовки» здебільшого використовується в дослідженнях на позначення готовності фахівців до самостійної ефективної професійної діяльності за обраним фахом та позиціонується як складник ефективності діяльності закладу вищої освіти, здатності випускників освітніх програм за регульованими професіями продемонструвати

¹⁵ Курбатов С. В. Феномен університету в контексті часових та просторових викликів : монографія. Суми : Університетська книга, 2014. 262 с.

¹⁶ Там само, с. 171-182.

¹⁷ Феномен університету в контексті «суспільства знань» : монографія (рукопис) / [В. П. Андрущенко, І. М. Предборська, С. А. Пінчук, І. В. Степаненко та ін.] К., 2014. 256 с.

високі показники успішності та якості знань під час складання єдиного державного кваліфікаційного іспиту.

Дослідники, які обстоюють педагогічне потрактування поняття «якість освітнього процесу», наголошують на тому, що «це сукупність властивостей і характеристик освітнього процесу, які надають йому здатність формувати такий рівень професійної компетентності особи, який задовольняє його потреби, потреби суспільства і держави»¹⁸.

У Законі України «Про освіту» поняття «якість освітньої діяльності» визначено як «рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, установленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг»¹⁹.

Окрім того питання забезпечення якості вищої освіти та освітньої діяльності зазначено у V розділі вищезгаданого Закону. Складники системи забезпечення якості освіти визначені у статті 41, частина 2, а саме: система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти); система зовнішнього забезпечення якості освіти; система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти²⁰. Окрім того, стаття 26, частина 3, Закону України «Про освіту»²¹ визначає, що керівник закладу вищої освіти забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти, відповідно наданих йому Законом повноважень, а це зобов'язує керівника закладу вищої освіти, відповідно до законодавчих норм, забезпечити роботу такої системи на інституційному рівні.

У сучасному науковому дискурсі та практиці діяльності закладів вищої освіти широкого використання набуло поняття «система забезпечення якості освіти». У його експлікації будемо орієнтуватись на визначення, запропоноване у «Національному освітньо-науковому глосарії» згідно якого «складовими системи забезпечення якості освіти є: система забезпечення якості в закладах освіти

¹⁸ Педагогічна освіта в Україні: теорія і практика : словник / М. Вовк та ін. ; Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Язюна НАПН України. Київ, 2021. С. 284.

¹⁹ Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 10.09.2024).

²⁰ Там само

²¹ Там само

(внутрішня система забезпечення якості освіти); система зовнішнього забезпечення якості освіти; система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти»²².

Нормами Закону України «Про вищу освіту» законодавчо закріплено, що внутрішня система забезпечення якості освіти охоплює такі складники:

- стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти;
- систему та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної (науково-педагогічної) діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, в тому числі для самостійної роботи здобувачів освіти;
- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти;
- створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування; інші процедури та заходи, що визначаються спеціальними законами або документами закладу освіти²³.

Зазначимо, що в основу чинного нормативного поля покладено стандарти та рекомендації, які поширюються на європейський простір вищої освіти. У 2003 р. Європейською мережею забезпечення якості вищої освіти розроблено стандарти та процедури, рекомендації для забезпечення якості вищої освіти. У 2005 р. у Бергені на конференції міністрів країн Болонського процесу «Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» (European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG) були прийняті. У 2015 р. на конференції міністрів країн Болонського процесу, що відбулася в Єревані, були оновлені.

²² Національний освітньо-науковий глосарій. К.: ТоВ «коНВі пріНТ», 2018. С. 89

²³ Про вищу освіту : Закон України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 06.09.2024).

Стандарти та рекомендації стосовно внутрішнього забезпечення якості містять такі складники:

- політику щодо забезпечення якості;
- розроблення і затвердження програм;
- студентоцентроване навчання;
- викладання та оцінювання;
- зарахування, досягнення, визнання та атестація студентів;
- викладацький персонал;
- навчальні ресурси і підтримка студентів;
- інформаційний менеджмент;
- публічна інформація;
- поточний моніторинг і перегляд програм;
- циклічне зовнішнє забезпечення якості²⁴.

Науковцями до механізмів ефективності освітньої діяльності віднесено стандартизацію та рейтингування. Ученими О. Воробйовою, М. Дебич, В. Луговим, О. Оржель, О. Слюсаренко, Ж. Талановою, К. Тримою схарактеризовано механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції²⁵.

Низка праць вітчизняних науковців характеризує шляхи розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Науковиця О. Біляковська окреслюючи конструктивний польський досвід зазначає: «важливими елементами внутрішніх систем забезпечення якості професійної підготовки є зміст, форми та методи навчання. Вагомим чинником у забезпеченні якості професійної підготовки є освітня програма, що проєктується закладом вищої освіти та детально окреслює весь шлях підготовки майбутнього вчителя²⁶. Щодо вітчизняної освітньої практики, то науковиця зазначає: «важливими елементами внутрішніх систем забезпечення якості професійної підготовки майбутніх учителів є форми і методи навчання, які трансформуються й осучаснюються відповідно до нових освітніх вимог та компетентнісної парадигми освіти... ключову роль у забезпеченні якості професійної підготовки

²⁴ Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). К.: ТОВ «Поліграф плюс», 2015. 32 с.

²⁵ Механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції : монографія / О. Воробйова та ін. ; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2020. 220 с.

²⁶ Біляковська О.О. Система забезпечення якості професійної підготовки майбутніх учителів у Республіці Польща та в Україні. Дисертація д.пед.н. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти, Львів, 2020. С. 4.

майбутніх учителів відіграє освітня програма, в якій детально висвітлено всі аспекти підготовки. Окреслено особливості професійної підготовки майбутніх учителів на засадах компетентнісного, діяльнісного, особистісно зорієнтованого та аксіологічного підходів²⁷.

У дослідженнях автора, опублікованих у попередній період, схарактеризовано особливості формування управлінської компетентності майбутніх викладачів вищої школи та керівників закладів освіти у сучасному науковому дискурсі²⁸, визначено сутність, схарактеризовано процеси формування і розвитку дидактичної компетентності майбутніх викладачів закладів вищої освіти²⁹.

Предметом наукового осмислення О. Набоки стала освітня програма як інструмент забезпечення якості професійної підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти. Авторкою проаналізовано основні підходи до формування освітніх програм як інструменту забезпечення якості вищої освіти; розкрито законодавчо-правові, методологічні та прикладні аспекти розроблення освітніх програм³⁰. На наш погляд, значимим ж те, що науковиця виокремлює складники внутрішньої системи забезпечення якості освіти, які уможливають її розвиток та підвищення ефективності «найбільш ефективним є студентоцентрований підхід, а гарантом забезпечення якості освітньої програми може бути поєднання державної та громадської (суспільно-професійної) акредитації; запропоновано перелік питань для моніторингу та підвищення якості освітніх програм»³¹.

²⁷ Біляковська О.О. Система забезпечення якості професійної підготовки майбутніх вчителів у Республіці Польща та в Україні. Дисертація д.пед.н. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти, Львів, 2020. С.5

²⁸ Кірдан О.Л., Кудла М.В., Прищеп С.М. Формування управлінської компетентності майбутніх викладачів вищої школи та керівників закладів освіти у сучасному науковому дискурсі. *Журнал «Перспективи та інновації науки» (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2023 № 11(29). С. 188-200. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-11\(29\)-188-200](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-11(29)-188-200)

²⁹ Кірдан О.Л. Дидактична компетентність майбутніх викладачів закладів вищої освіти: сутність, формування, розвиток *Проблеми підготовки сучасного вчителя*, 2023, (2)(28), 76–83. [https://doi.org/10.31499/2307-4914.2\(28\).2023.291766](https://doi.org/10.31499/2307-4914.2(28).2023.291766)

³⁰ Набока О. Г. Освітня програма як інструмент забезпечення якості професійної підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти. *Збірник наукових праць «Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова». Серія 5: Педагогічні науки : реалії та перспективи*. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. Вип. 60, т. 2, С. 38-41.

³¹ Там само

Організаційні засади професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти в університетах України визначено низкою чинних стандартів, що розпочалося у 2016 р. Станом на початок 2024 р. з понад 70 % спеціальностей введено в дію стандарти вищої освіти.

Професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти здійснюється відповідно до затвердженого у 2019 р. стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти³² та професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (затверджено у 2021 р.)³³. Вказані вище документи створили нормативне поле для формування змісту освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

Професійна підготовка майбутніх педагогів здійснюється нині зі спектру спеціальностей у межах галузі знань 01 Освіта / Педагогіка для першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти. Так, наприклад, зі спеціальності 013 Початкова освіта стандарт для другого рівня вищої освіти було введено в дію лише з поточного 2024/2025 н.р.³⁴.

Окрім того, освітні програми педагогічного спрямування повинні враховувати вимоги професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)»³⁵

³² Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти : затв. наказом МОН України від 10.07.2019 № 959. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf> (дата звернення: 05.09.2024)

³³ Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затверджений наказом Міністерства економіки України 17.09.2021 р. № 568-21 URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 05.09.2024)

³⁴ Стандарт вищої освіти за спеціальністю 013 Початкова освіта для другого (магістерського) рівня вищої освіти. URL:<https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2024/08.04.2024/013.Pochatkova.osvita-mahistr-480.vid%2008.04.2024.pdf> (дата звернення: 01.10.2024)

Стандарт вищої освіти за спеціальністю 013 Початкова освіта для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2024/08.04.2024/013.Pochatkova.osvita-mahistr-480.vid%2008.04.2024.pdf> (дата звернення: 01.10.2024)

³⁵ Професійний стандарт за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)»: Наказ Міністерства економіки № 2736 від 23.12.2020 р. URL: <https://www.me.gov.ua/ascod/List?lang=uk-UA&id=d6a26174-d0fd-406b-9c30-7a4043f04eb5&tag=SystemaOblikuPublichnoiInformatsii&pageNumber=8&fCtx=inName&fSort=date&fSdir=desc> (дата звернення 01.10.2024)

У чинних стандартах вищої освіти для першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти повною мірою враховано вимоги Національної рамки кваліфікацій³⁶ до програмних результатів навчання. Вказані вище документи створили нормативне поле для розроблення та модернізації освітніх програм підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти.

В аспекті досліджуваної проблеми, вагомою вважаємо наукову розвідку М. Швардак «Контент-аналіз освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти». Імпонує, що авторкою на основі аналізу змісту освітніх програм, вивчено «їх інваріативну та варіативну складові; побудовано матрицю відповідності трудових функцій керівника закладу освіти змісту фахової підготовки в умовах формальної освіти у закладах вищої освіти України»³⁷.

На наш погляд, поняття «якість освітньої діяльності» й «якість професійної підготовки» є близькими за своїм змістом, проте не тотожними. Поняття «якість професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти» розуміємо як відповідність набутих в освітньому процесі закладів вищої освіти компетентностей, властивостей, якостей, здібностей вимогам ринку праці, роботодавців, суспільства.

2. Університети як складові науково-освітньої сфери України: управління і розвиток

Університети України, з часу їх заснування, стали потужними осередками науково-освітньої сфери. Відтак у сучасному науковому дискурсі наявний стійкий інтерес до організаційно-педагогічних та теоретико-практичних засад діяльності закладів вищої освіти. Починаючи з 2007 р., підготовлено та захищено низку дисертаційних робіт із проблем функціонування і розвитку закладів вищої освіти та управління ними. Низка досліджень охоплює проблеми управління становленням приватних закладів вищої освіти. Наприклад, у дисертаційній роботі Л. Білого «Організаційно-педагогічні основи управління вищим навчальним закладом недержавної форми власності»³⁸ виявлено особливості функціонування такого типу закладу вищої освіти: показано специфіку управління вищими

³⁶ Національна рамка кваліфікацій. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/nacionalna-ramka-kvalifikacij/rivninalnacionalnoyi-ramki-kvalifikacij> (дата звернення 05.09.2024)

³⁷ Швардак М.В. Контент-аналіз освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. Випуск 4/2020 (123) С. 9. DOI: 10.30929/1995-0519.2020.4.9-16

³⁸ Білий Л. Г. Організаційно-педагогічні основи управління вищим навчальним закладом недержавної форми власності : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки»; Ін-т вищ. освіти АПН України. К., 2007. 20 с.

навчальними закладами недержавної форми власності та визначено педагогічні умови підвищення ефективності цього процесу. До переваг дисертаційної роботи Л. Білого варто зарахувати розроблену автором організаційно-педагогічну модель управління закладу вищої освіти недержавної форми власності як цілісну, самодостатню систему.

У контексті досліджуваної проблеми для нас становить інтерес дисертаційна робота І. Немцевої «Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України»³⁹. У ній дисертанткою з'ясовано теоретичні основи організаційної культури ЗВО : узагальнено різні наукові підходи щодо вивчення даного явища; проаналізовано чинники формування / розвитку організаційної культури ЗВО; визначено роль організаційної культури у стратегічному управлінні ЗВО. На наш погляд, перевагою роботи є розроблена авторкою модель узгодження стратегії закладу вищої освіти та його організаційної культури.

У дисертаційній роботі С. Ніколаєнка «Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України»⁴⁰ комплексно визначено і науково обґрунтовано методологію, сучасні наукові підходи, принципи, тенденції та їх зв'язок з розвитком європейського і світового освітнього простору: напрями, умови, форми та технології управління інноваційним розвитком національної освіти України.

У 2012 р. захищено докторські дисертаційні роботи А. Прокопенком «Теоретико-методологічні засади перспективного управління у вищому навчальному закладі»⁴¹ та А. Харківською «Теоретичні і методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу»⁴² зі спеціальності 13.00.06 – теорія та методика управління освітою.

³⁹ Немцева І. А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; Ужгородський нац. ун-т. Ужгород, 2011. 20 с.

⁴⁰ Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою»; Університет менеджменту освіти. К., 2009. 44 с.

⁴¹ Прокопенко А. І. Теоретико-методичні засади перспективного управління у вищому навчальному закладі : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою»; Луганський нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Луганськ, 2012. 44 с.

⁴² Харківська А. А. Теоретичні та методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу : автореф. дис. ... докт. пед. наук : 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою»; Луганський нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Луганськ, 2012. 44 с.

Низка дисертаційних робіт з юридичних наук охоплюють проблеми освітнього законодавства. Зокрема, у дослідженні Є. Огаренко «Адміністративно-правове регулювання діяльності вищих навчальних закладів в Україні»⁴³ автором визначено сутність адміністративної правосуб'єктності ВНЗ; поняття їх адміністративно-правового статусу; розроблено Стратегію діяльності ВНЗ; удосконалено законодавче врегулювання їх діяльності.

У дисертаційній роботі Л. Головій «Організаційно-правові засади надання освітніх послуг вищими навчальними закладами України»⁴⁴ вивчено питання історичного процесу становлення та розвитку державних органів управління вищою освітою. Автором обґрунтовано та запропоновано деякі шляхи вдосконалення чинного законодавства з питань регулювання надання освітніх послуг закладами вищої освіти України.

Питанням університетської освіти в контексті інноваційного розвитку України присвячено дисертаційну працю І. Ходикіної⁴⁵.

Значний доробок вітчизняних науковців охоплює філософські (В. Андрущенко, тенденції змін університетської освіти; С. Курбатов, університетські рейтинги як індикатор стану освіти та проблема конкуренції елітних навчальних закладів у глобальному освітньому полі; Л. Рижак, університетська освіта в XXI сторіччі: філософсько-синергетичний аспект; С. Порев, університет і наука: епістемологія, методологія і педагогіка виробництва знань), економічні (І. Совершенна, університетські центри трансферу технологій – важлива ланка інноваційної інфраструктури; Н. Мешко, університет у національній інноваційній системі; В. Шалаєв, університети перед викликами глобальних проблем сучасності; І. Каленюк, університети в координатах глобального розвитку) та ін. аспекти діяльності сучасних університетів як науково-освітніх центрів.

У творчому доробку О. Жилінської схарактеризовано генезу ідеї та трансформації діяльності університету від класичної до

⁴³ Огаренко Є. А. Адміністративно-правове регулювання діяльності вищих навчальних закладів в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право»; Класич. приват. ун-т Запоріжжя, 2010. 20 с.

⁴⁴ Головій Л. В. Організаційно-правові засади надання освітніх послуг вищими навчальними закладами України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право»; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К., 2010. 16 с.

⁴⁵ Ходикіна І.Ю. Університетська освіта в контексті інноваційного розвитку України : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01. Л., 2006. 21 с.

інноваційної. Питанням діяльності університету як кузні елітарних кадрів присвячено дослідження В. Гунчак. У дослідженнях А. Павленка університет визначено центром інноваційної системи та формування інтелектуального капіталу нації. П. Саух окреслив історичну місію і реальну перспективу університетської освіти.

Про актуальність досліджуваної проблематики свідчить достатня кількість публікацій у наукових періодичних виданнях, зокрема, різні аспекти управління діяльністю сучасного закладу вищої освіти ґрунтовно описуються у роботах О. Вороненко, О. Жихорської, Г. Луценка та ін.

У монографічних дослідженнях науковців В. Гельман, Л. Кирилової, В. Огаренко, С. Салиги, О. Яришко та ін. проаналізовано економічні проблеми управління закладами вищої освіти; схарактеризовано стан і тенденції фінансового забезпечення сфери вищої освіти та стратегічне управління розвитком університетів.

Вагомими для дослідження теоретичних засад управління сучасними закладами вищої освіти вважаємо дисертаційні роботи щодо державного управління: С. Майбороди (державне управління вищою освітою в Україні: структура, функції, тенденції розвитку), Н. Колісніченко (взаємозв'язок державного регулювання та механізмів самоорганізації в управлінні вищою освітою), О. Демченко (державне регулювання в системі управління вищими навчальними закладами в умовах модернізації освіти), С. Калашнікової «Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах суспільних трансформацій»⁴⁶. У вищеперерахованих дослідженнях достатньо повно обґрунтовуються різноманітні аспекти управління закладами вищої освіти.

Чисельною є група сучасних монографічних досліджень, серед яких виокремлюємо наукову розвідку С. Калашнікової «Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства»⁴⁷. Монографія присвячена теоретичним і методичним засадам професійної підготовки управлінців, що детермінуються процесом еволюції теорії та практики управління і констатацією лідерства як

⁴⁶ Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : автореф. ... докт. пед. наук : 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою»; Ун-т менеджменту освіти. К., 2011. 37 с.

⁴⁷ Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. К. : Київський ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. 380 с.

нової управлінської парадигми в умовах сучасних суспільних трансформацій. С. Калашнікова на основі аналізу провідного зарубіжного досвіду щодо професійного розвитку керівників для сфер державного управління, бізнесу й освіти ідентифікувала та обґрунтувала закономірності, структуру, принципи, методи і технології, які повинні бути основою у процесі удосконалення вітчизняної системи професійної підготовки управлінців задля формування нової генерації лідерів. З нашого погляду, дослідниця цілком обґрунтовано проаналізувала сучасні погляди на феномен управління та окреслила його еволюційні рівні⁴⁸. Слушними є ідеї С. Калашнікової щодо обґрунтування теоретичних і методичних засад професійної підготовки управлінців-лідерів.

Окремі аспекти управління характеризовано колективом авторів у збірнику наукових праць «Автономія та врядування у вищій освіті»⁴⁹. Колектив дослідників (О. Воробйова, К. Жданова, І. Зарубінська, С. Калашнікова, О. Козієвська, І. Линьова, В. Луговий, О. Слюсаренко, Ж. Таланова) виявив та описав існуючі моделі реалізації автономії та врядування у вищій освіті, здійснив їх порівняння та типологізацію. Автори видання до основних механізмів інституційного розвитку закладів вищої освіти, що забезпечують імплементацію взаємозв'язку між університетською автономією, врядуванням і лідерством у вищій освіті, зараховують: організаційний дизайн, стратегічне управління, організаційну діагностику, розвиток персоналу, розвиток внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти, інституційний аудит⁵⁰.

Отже, аналіз сучасних дисертаційних та монографічних робіт, публікацій у фахових періодичних виданнях продемонстрував високу репрезентативність досліджень, присвячених проблемі управління сучасними закладами вищої освіти.

Нові завдання, які постали перед сучасними закладами вищої освіти, пов'язані із переміщенням закладів вищої освіти із територій, де ведуться активні бойові дії, необхідністю збереження життя і здоров'я учасників освітнього процесу та контингенту добувачів вищої освіти і науково-педагогічних працівників; забезпеченням належної якості освітньої діяльності, організацією змішаного

⁴⁸ Там само, с. 13–29.

⁴⁹ Автономія та врядування у вищій освіті : зб. наук. пр. / О. П. Воробйова, К. О. Жданова, І. Б. Зарубінська, [та ін.] ; за ред. С. А. Калашнікової, В. І. Лугового, Ж. В. Таланової. К. : 2014. 236 с.

⁵⁰ Там само, С. 184.

навчання тощо. До них варто зарахувати також традиційні питання відносин науки і освіти; введення нового переліку наукових спеціальностей; заходи, спрямовані на підвищення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти тощо. Проте під час воєнного стану загострилися проблеми, пов'язані із фінансуванням закладів вищої освіти та того факту, що ці заклади за своєю суттю є суб'єктами національної економіки. Саме ця обставина зумовлює недостатність розвиненості науково-інноваційної структури університетів та спроможності отримувати дохід від провадження науково-технічної діяльності. До того ж традиційна вертикальна система внутрішнього управління: адміністрація (ректорат, вчена рада) → факультет/інститут (декан/директор, вчена рада) → кафедра (завідувач кафедри), що удосконалювалася століттями більшою мірою орієнтована на надання освітніх (а не наукових послуг) та мало пристосована для швидкої реакції на нові запити і не має достатніх механізмів для істотного підвищення ефективності управління.

У зв'язку з викладеним вище зазначимо, що проблемі управління закладами вищої освіти і пошуку нових управлінських моделей, здатних підвищити адаптацію ЗВО до нових вимог, присвячені зарубіжні та вітчизняні періодичні наукові видання, що систематично публікують аналітичні матеріали і нові пропозиції з удосконалення управління закладами вищої освіти, наприклад, такі, як: «International Journal of Educational Management», «Higher Education Management», «Вища освіта в Україні», тощо.

У дослідженнях сучасних науковців⁵¹ констатується факт переростання ЗВО із освітньо-наукової інституції у підприємницьку організацію, для якої характерним є набуття таких узагальнених нами ознак: відносне зниження державних витрат на вищу освіту (з розрахунку на одного здобувача вищої освіти); одночасне зростання витрат на якісну реалізацію освітніх програм і, як наслідок, необхідність залучення позабюджетних коштів; зростання конкуренції між ЗВО за бюджетне фінансування; зростання конкуренції між ЗВО за позабюджетні кошти на ринку освітніх послуг, у тому числі за освітніми програмами для іноземних здобувачів вищої освіти; прискорене оновлення знань, що вимагає нових досліджень і нових освітніх програм, розширення спектру спеціалізацій; необхідність стратегічних змін, орієнтованих на завдання повоєнного відновлення України та

⁵¹ Кочарян І.С., Клименюк М.М. Стратегія управління вищим навчальним закладом в сучасних умовах. К. : Освіта України, 2011. 192 с.

регіонів, в якому знаходиться ЗВО; зростання конкуренції між ЗВО за державне фінансування прикладних та фундаментальних наукових досліджень тощо.

Критичний аналіз перерахованих вище факторів доводить, що всі вони так чи інакше пов'язані з потребою визначення співвідношення фінансування освітнього процесу, наукових досліджень, формуванням джерел фінансування. Однією із форм упровадження на практиці домінування економічної сутності університету як організації стала концепція підприємницького університету.

Термін «підприємництво» визначено різними способами. На переконання П. Тортона, такі риси підприємництва, як винахідливість, наполегливість у досягненні цілей, готовність ризикувати, стали практично загальноприйнятими⁵². Стосовно системи університетської освіти найбільш ємке формулювання підприємництва, на наш погляд, дав професор Гарвардської школи бізнесу Г. Стівенсон: «Підприємництво – це пошуки можливостей за межами контрольованих на даний момент ресурсів»⁵³.

Ідея трансформації управління закладами вищої освіти, що наближає їх поведінку на ринку науково-освітніх послуг до підприємницької поведінки, привела до формування концепції підприємницького університету. Один з авторів цієї концепції – Б. Кларк – виокремлює такі риси перетворення ЗВО в підприємницьку організацію: посилення управлінського ядра університету; розширення і розвиток університетської периферії; диверсифікація джерел фінансування; стимулювання основного науково-педагогічного складу; розвиток інтегрованої підприємницької культури⁵⁴.

Поняття «підприємницький університет» використано в значній кількості робіт, опублікованих із середини 1990-х рр. Однак чітке визначення цього поняття досі відсутнє. Більшість авторів просто описує характеристики підприємницького університету, наприклад, як це зроблено в роботі Дж. Ропкі⁵⁵ (Ropke J.). Автор окреслив такі

⁵² Thorton P. The Sociology of Entrepreneurship. Annual Review of Sociology : in 25 vol. 1999. Vol. 25. P. 25.

⁵³ Stevenson H. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review* 1985. March–April. P. 27.

⁵⁴ Burton R. C. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation / Burton R. Clark // IAU PRESS. ISSUES IN HIGHER EDUCATION / Wagon Lane, Bingley BD16 1WA. UK : Emerald Group Publishing Limited. Howard House, 2008. p.5.

⁵⁵ Ropke J. The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. New York, 1988. 256 p.

вимоги до університетів, які претендують на те, щоб йменуватись підприємницькими: університет повинен демонструвати підприємницьку поведінку як організація; члени університету – викладачі, студенти, співробітники – повинні бути підприємцями; взаємодія між університетом і навколишнім середовищем повинна сприяти «структурному сполученню» університету та регіону⁵⁶. На наше переконання, такий підхід до моделі підприємницького університету має суттєвий недолік, адже на рівні закладу вищої освіти доцільно максимально сприяти комерціалізації продуктів та технологій, стимулювати, поряд із академічною роботою чи навчанням, підприємницьку діяльність.

Б. Кларк, один із найвідоміших розробників цієї концепції, вважає, що основною ознакою підприємницького університету є відсутність побоювань та упереджень щодо комерціалізації генерації і поширення знань. На його думку, члени такого університету не бачать у комерціалізації небезпеки для академічних традицій і якості освіти⁵⁷. З нашого погляду, такий підхід передбачає також і диверсифікацію джерел фінансування закладу вищої освіти.

У дослідженні «Економічна доцільність існування інноваційних підприємницьких університетів» О. Романовський дійшов висновку, що «підприємницькі університети різних типів, підприємства-університети, проекто-орієнтовані професійні підприємницькі університети характеризуються бажанням перетворень, впровадження інновацій, самостійного заробляння позабюджетних грошей. Як правило, вони є самодостатніми, мають стабільний фінансовий стан, оптимістичні прогнози на майбутнє, потужний освітньо-науковий колектив із корпоративною підприємницькою культурою. Результати їх діяльності позитивно впливають на рівень розвитку як регіональної науки, освіти, економіки, промисловості, так і на соціально-культурне життя місцевої громади. Все це підтверджує економічну доцільність існування інноваційних підприємницьких університетів в усьому світі. Позитивний зарубіжний досвід академічного підприємництва є корисним для вищої освіти України»⁵⁸. Згідно із висновком О. Романовського, підприємницький університет – це вищий навчальний заклад, який систематично докладає зусиль з подолання обмежень у трьох сферах:

⁵⁶ Там само, с. 114.

⁵⁷ Burton R. C. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Issues in Higher Education / Burton R. Clark. Oxford : Pergamon Press for International Association of Universities, 1998. p. 231.

⁵⁸ Романовський О. О. Економічна доцільність існування інноваційних підприємницьких університетів. *Економіка та держава*. 2011. № 10. С. 8.

генерації знань, викладанні та упровадженні знань у практику шляхом трансформації внутрішнього управління та модифікації взаємодії із зовнішнім середовищем.

Інші моделі, що сприяють підвищенню фінансової самостійності закладів вищої освіти, – це створення хабів, індустріальних кластерів, навчально-науково-виробничих комплексів, університетів-технополісів тощо. У сучасних умовах реформування вищої освіти в Україні можливості розвитку за вищезгаданими моделями, насамперед, мають ті заклади вищої освіти, діяльність яких пов'язана із виробництвом продукції для військово-промислового комплексу України, інноваційних розробок безпілотних літальних об'єктів, медичних препаратів для військових та цивільних, хімічних засобів тощо.

У дослідженні С. Калашнікової «Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність Європейської платформи модернізації вищої освіти» на основі аналізу нормативних документів Європейської Комісії, наукових праць європейських експертів та інформаційно-методичних матеріалів Європейської платформи модернізації вищої освіти виявлено особливості та обґрунтовано актуальність реалізації короткотермінових програм професійного розвитку керівників вищих навчальних закладів, а також сформульовано відповідні практичні рекомендації щодо реалізації таких програм в Україні⁵⁹. Згідно із висновком С. Калашнікової, «розвиток Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) в сучасних умовах визначається тенденціями посилення інституційної автономії та трансформації управління у напрямі моделі врядування. При цьому критичним чинником забезпечення життєдіяльності ВНЗ та їх успішного функціонування у конкурентному європейському і глобальному середовищі вищої освіти виступає якість людського ресурсу та, зокрема, рівень професійної компетентності керівного персоналу ВНЗ»⁶⁰. У публікації С. Калашніковою наголошено на необхідності розбудови ефективно функціонуючої інфраструктури для професійного розвитку керівників ВНЗ України, важливим елементом якої є «формування відповідного ставлення / світогляду, у першу чергу з боку академічної спільноти (ВНЗ та їх очільників), а також з боку всіх стейкхолдерів (Міністерство освіти і науки

⁵⁹ Калашнікова С. А. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність європейської платформи модернізації вищої освіти. *Вища освіта України*. 2013. № 2. С. 95–101.

⁶⁰ Там само, с. 100.

України, НАПН України, наукові установи, роботодавці та ін.), спрямованого на підтримку ідеї професіоналізації управління вищою освітою та, як наслідок, готовність здійснювати відповідні інвестиції задля цього на персональному, інституційному та національному рівнях»⁶¹.

Нова роль сучасного університету відображена у виданні «Національний освітній глосарій: вища освіта» (2024 р.). У глосарії університет визначено як основний тип закладу вищої освіти, що найбільш повно виражає й реалізує місію, візію, цілі, завдання та функції вищої освіти. Як провідні інтелектуальні осередки суспільства, університети на засадах автономії, академічної свободи здійснюють освітню, дослідницьку, інноваційну діяльність, є головними чинниками суспільного прогресу. В Україні університет – багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний, технологічний, педагогічний, фізичного виховання і спорту, гуманітарний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) заклад вищої освіти, що провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (у тому числі доктора філософії), проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань і провадить культурно-просвітницьку діяльність⁶².

Упродовж останніх років опубліковано низку досліджень, присвячених місії університетів, їх розвитку. Так, у колективній монографії «Університет у сучасному суспільстві: місія, проблеми, виклики»⁶³ проаналізовано філософські, історичні, політологічні, правові та психолого-педагогічні проблеми функціонування університету як важливого соціального інституту, що формує інтелектуальну еліту нації. Висвітлено роль та суспільну місію

⁶¹ Там само, с. 101.

⁶² 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. С. 81.

⁶³ Університет у сучасному суспільстві: місія, проблеми, виклики : колект. Монографія / Г. І. Калінічева, В. Ю. Худолей, М. Ю. Чікарькова, Т. А. Васильєва, О. В. Винославська, Н. В. Глушко, З. І. Зайцева, Л. Г. Кириченко, Т. А. Майборода, О. М. Радченко, А. В. Фастівець, А. С. Воронцова, О. Б. Давліканова, Ю. В. Демченко, Л. М. Заліток, Е. М. Кісілюк, О. Й. Комарця, С. І. Лавриненко, Т. М. Макарєнко, І. В. Перезова, П. В. Сацький, Л. М. Стрільчук, А. Л. Філіпок; ред.: Г. І. Калінічева; Приват. ВНЗ «Міжнар. наук.-техн. ун-т ім. акад. Ю. Бугая». Чернігів : ЧНТУ, 2019. 251 с.

університету в історії європейської цивілізації, вказано на напрями та тенденції розвитку університетської освіти в ХХ–ХХІ ст. Визначено складові модернізаційної стратегії розвитку системи вищої освіти України. Акцентовано увагу на європейських стандартах сучасної університетської освіти, соціальній відповідальності суб'єктів освітнього процесу за якість вищої освіти, специфіці фахової підготовки студентів у закладах вищої освіти України та впровадженні інноваційних технологій навчання в освітній процес з метою забезпечення конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Важливе місце приділено проблемі збереження національної ідентичності університетської освіти України в контексті інтернаціоналізації освітнього простору, національно-культурній ідентичності студентів в полікультурному соціальному просторі сучасного університету та важливості національно-патріотичного виховання студентської молоді в умовах глобалізації.

Університетському менеджменту присвячено низку монографічних досліджень. Так, у монографії «Університетський менеджмент. Актуальні аспекти» (2018 р.) викладено теоретичні засади та практичні рекомендації щодо реформування менеджменту у вітчизняних ЗВО. Розглянуто ЗВО крізь призму системного підходу. Визначено й охарактеризовано складові якості освітніх послуг. Увагу приділено соціально-економічним передумовам формування трудового потенціалу ЗВО. Простежено еволюцію системи відокремлених структурних підрозділів ЗВО України. Розкрито функції відокремлених структурних підрозділів, подано інформацію щодо комплексного аналізу їх діяльності⁶⁴.

Співпраці університету і закладів загальної середньої освіти присвячено монографічне дослідження «Університет – Школа: співпраця в умовах євроінтеграції» (2019 р.)⁶⁵.

У дослідженні «Університет і місто: стратегії та практики взаємодії» (2022 р.) представлено результати проекту «Town&Gown

⁶⁴ Університетський менеджмент. Актуальні аспекти : монографія / А. В. Ломоносов, В. Н. Парсяк, І. Л. Дибач, О. Ю. Жукова, О. Е. Ломоносова, К. В. Парсяк; Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. Херсон : Гельветика, 2018. 299 с.

⁶⁵ Університет – Школа: співпраця в умовах євроінтеграції : монографія / Н. І. Лазаренко, О. В. Акімова, В. О. Білоконь, О. В. Волошина, В. М. Галузяк, І. Г. Герасимова, С. І. Губіна, С. В. Дембіцька, О. В. Дусик, Ю. Ю. Дячок, І. Є. Зозуля, В. В. Каплінський, Л. Ю. Шаповалюк, Н. І. Лепко, О. Ю. Пінаєва, С. С. Пугач, О. В. Столяренко, О. В. Столяренко, Л. О. Творун, Г. В. Троян, В. А. Фрицюк, Н. Б. Хамська, І. Л. Холковська; Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського. – Вінниця : Твори, 2019. 375 с.

2.0: the strategic cooperation between university and city in V4 countries and Ukraine», спрямованого на вдосконалення стратегій і практик співпраці міста й університету. Досліджено різні аспекти розвитку стратегії співпраці між університетом та містом, а також конкретні кейси, які демонструють успішні результати та взаємодії між академічним середовищем та міською владою. Висвітлено досвід країн Вишеградської групи, реалізації проектів академічного місто в Україні, створення інституцій підтримки академічного середовища та міських громад, вплив університету на розвиток міста та регіону⁶⁶.

У монографічному дослідженні «Університетський менеджмент: погляд за обрій» (2022 р.) висвітлено висновки та рекомендації щодо перспектив реформування сфери управління вітчизняними ЗВО (університетського менеджменту) з огляду на запити господарської практики, яка перебуває у стані трансформацій, викликаних перебігом четвертої промислової революції⁶⁷.

У колективній монографії «Університет без стін: збереження академічного потенціалу в умовах війни» (2023 р.) досліджено вплив війни на академічний потенціал університетів України. Проаналізовано виклики, які виникли перед університетською спільнотою в умовах окупації. Наведено стратегії відновлення наукової та освітньої діяльності. Розглянуто питання академічної свободи, дистанційної та змішаної освіти. Розкрито соціокультурну роль університету. Зазначено, що через детальний аналіз конкретного кейсу Бердянського державного педагогічного університету, автори намагаються висвітлити ширший контекст впливу війни на вищу освіту в Україні, розкриваючи при цьому значущість академічної спільноти в перебудові суспільства⁶⁸.

⁶⁶ Університет і місто: стратегії та практики взаємодії: [колект. монографія] / О. Балацька, М. Бойченко, Н. Бойченко, С. Ганаба, І. Глова, І. Гушук, Ю. Долиняк, Л. Засєкіна, В. Коломечюк, Т. Костокова, О. Лагоднюк, В. Лебедюк, Т. Лотиш, Т. Матусевич, Н. Павліха, І. Пасічник, Я. Пурхля, Е. Реверс, К. Сайнс де Баранда Андухар, М. Скиба, Г. Туровська, О. Харчук, Ю. Харчук, І. Цимбалюк, Д. Шевчук, О. Шевчук, Р. Шулик, Ю. Шулик; ред.: Д. Шевчук, Л. Засєкіна, О. Лагоднюк; Національний університет «Острозька академія». Острог: Вид-во Нац. ун-ту «Острозька акад.», 2022. 339 с.

⁶⁷ Університетський менеджмент: моногр. серія: у 4 т. Т. 4. Університетський менеджмент: погляд за обрій / В. В. Гончар, Л. Т. Гораль, Г. В. Єфімова, О. Ю. Жукова,

О. В. Калінін, О. Є. Канаш, С. М. Кафка, С. Я. Кісь, І. О. Коростова, А. В. Ломоносов, О. Е. Ломоносова, Г. В. Маліновська, В. Н. Парсяк. Б.м., 2022. 311 с.

⁶⁸ Університет без стін: збереження академічного потенціалу в умовах війни: колект. монографія / І. Богданов, О. Гуренко, С. Ковачов, Г. Лопатіна, А. Попова, Я. Сичікова, Н. Цибуляк; ред.: Я. Сичікова; Бердянський державний педагогічний університет. Бердянськ: Самченко А. М., 2023. 234 с.

3. Практичні аспекти забезпечення якості професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти в університетах України в умовах війни

Сучасна система зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості вищої освіти передбачає два незалежні виміри розвитку цього процесу: розроблення стандартів вищої освіти за координації Міністерства освіти і науки України та акредитація освітніх програм за координації Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

Нині у закладах вищої освіти України професійна підготовка майбутніх педагогів та менеджерів освіти на першому (бакалаврському) та другому (магістерському) рівнях вищої освіти здійснюється, переважно, у межах спеціальностей 011 Освітні педагогічні науки, 012 Дошкільна освіта, 013 Початкова освіта, 014 Середня освіта, 015 Професійна освіта (галузь знань 01 Освіта / Педагогіка) та 073 Менеджмент (галузь знань 07 Управління та адміністрування). Окремі заклади вищої освіти пропонують присудження кваліфікації «Керівник закладу дошкільної освіти» у межах освітніх програм зі спеціальності 012 Дошкільна освіта.

Згідно із даними Єдиної державної електронної бази з питань освіти станом на 01.10.2024 р. 9 закладів вищої освіти (у т.ч. відокремлених структурних підрозділів) здійснюють провадження освітньої діяльності на першому (бакалаврському) рівні зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, 52 – зі спеціальності 012 Дошкільна освіта, 60 – зі спеціальності 013 Початкова освіта, а 89 – зі спеціальності 014 Середня освіта. На другому (магістерському) рівні вищої освіти 60 закладів вищої освіти пропонують освітні програми підготовки у межах спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, 43 – зі спеціальності Початкова освіта⁶⁹.

У закладах вищої освіти України професійна підготовка майбутніх керівників закладів освіти на другому (магістерському) рівні реалізовується, переважно, у межах спеціальностей 011 Освітні педагогічні науки та 073 Менеджмент. На основі порівняння даних Єдиної державної електронної бази з питань освіти відмічаємо, що на

⁶⁹ Єдина державна електронна база з питань освіти.
URL: <https://registry.edbo.gov.ua/search/> (дата звернення: 01.10.2024)

початок 2024 р.⁷⁰ 66 закладів вищої освіти та структурних підрозділів ЗВО провадили освітню діяльність на другому (магістерському) рівні зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, однак на 01.10.2024 р. їх кількість скоротилася на 6. Фіксуємо аналогічну ситуація щодо спеціальності 073 Менеджмент, якщо станом на 10.01.2024 р.⁷¹ 212 закладів вищої освіти та їх структурних підрозділів пропонували освітні програми у межах спеціальності 073 Менеджмент, то станом на 01.10.2024 р. їх кількість становила 194.

Забезпечення якості вищої освіти в Україні, як і в Європейському просторі вищої освіти, реалізується через акредитацію, що спрямована на визначення того, наскільки освітня програма відповідає встановленим стандартам вищої освіти та вимогам акредитації. Якщо освітня програма закладом вищої освіти акредитована, це означає, що вона визнана такою, що пропонує вищу освіту згідно зі стандартом, що базується на мінімальному рівні певного порогового значення, і задовольняє критеріям оцінювання якості при акредитації.

З 2019 р. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти розпочало процес акредитації освітніх програм. У 2022 р. попри складні умови воєнного стану Національним агентством проведено 1756 акредитаційних процедур, із них 904 за повною процедурою, 852 за спрощеною процедурою акредитації⁷².

На основі аналізу акредитаційних справ на офіційному сайті Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки констатуємо, що впродовж 2023 р. 16 магістерських освітніх програм проходили акредитаційну експертизу, з яких 7 за повною процедурою, а 9 – за скороченою. У межах спеціальності 014 Середня освіта за другим (магістерським) рівнем вищої освіти у 2023 р. пройдено 72 акредитаційні експертизи, з яких 38 за повною процедурою, а 34 – за скороченою.

На основі аналізу акредитаційних справ 2022 р. магістерських програм зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки констатуємо, що підготовка майбутніх менеджерів освіти реалізовано за спектром

⁷⁰ Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/search/> (дата звернення: 10.01.2024)

⁷¹ Там само

⁷² Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році. С. 27. URL: <http://surl.li/ukxwr> (Дата звернення 10.09.2024 р.)

таких освітніх програм: «Управління закладом освіти» (Західноукраїнський національний університет, Бердянський державний педагогічний університет); «Освітній менеджмент у педагогічних системах» (Одеська академія неперервної освіти), «Педагогіка та адміністрування освіти» (Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця), «Організація освітнього простору: управління та експертиза» (Львівський національний університет імені Івана Франка).

Аналіз акредитаційних справ на офіційному сайті Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти надав підстави для висновку, що фахова підготовка майбутніх керівників закладів освіти реалізується переважно на магістерських програмах у межах спеціальності 073 Менеджмент та представлена таким спектром освітніх програм: «Управління навчальним закладом» (Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Рівненський державний гуманітарний університет), «Управління закладом освіти» та «Управління електронним навчанням у міжкультурному просторі» (Київський університет імені Бориса Грінченка), «Освітній менеджмент» (Дніпровська академія неперервної освіти), «Управління закладом освіти» (Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського).

Цінний фактичний матеріал щодо практичних аспектів забезпечення якості професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти в університетах України в умовах війни надають відомості про самооцінювання університетами освітньої діяльності з реалізації освітніх програм, звіти експертних груп за матеріалами акредитаційних експертиз. Їх аналіз надав змогу констатувати, що через безпекову ситуацію під час війни у 2022–2023 рр. та з метою забезпечення якості освітньої діяльності з підготовки майбутніх педагогів широко впроваджено змішану та дистанційну форми здобуття вищої освіти; цифровізація стала пріоритетним напрямом розвитку закладів вищої освіти, уведено освітні компоненти з питань безпеки, стресостійкості, ментального здоров'я тощо. Однак є низка проблем, зокрема, освітні втрати та прогалини у знаннях здобувачів освіти (доцільним є уведення компенсаторних курсів або курсів «вирівнювання»); зменшення можливостей для проходження офлайн практичної підготовки у закладах освіти, зменшення чисельності учасників програм внутрішньої та міжнародної академічної мобільності, наявність труднощів провадження наукової діяльності та обмеження міжнародної співпраці тощо.

З метою підвищення якості професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти в освітньому процесі закладу вищої освіти розроблено програму цілеспрямованого формування готовності до професійної діяльності.

Таблиця 1

Програма цілеспрямованого формування готовності майбутніх педагогів та менеджерів освіти до професійної діяльності

№ з/п	Опис програми	
1	<i>Учасники програми</i>	Майбутні педагоги та менеджери освіти – здобувачі першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти спеціальностей 011 Освітні, педагогічні науки та 073 Менеджмент, науково-педагогічні працівники, гаранті освітніх програм, керівники практики, куратори академічних груп, представники роботодавців-стейкхолдерів.
2	<i>Мета програми</i>	Цілеспрямоване формування готовності майбутніх педагогів та менеджерів освіти до професійної діяльності в кризових та невизначених умовах.
3	<i>Завдання програми</i>	Сформувати у майбутніх педагогів та менеджерів освіти: 1. Здатність до професійної діяльності в кризових та невизначених умовах, здатність до неперервної освіти впродовж життя, самоосвіти, саморозвитку та ефективного самоменеджменту. 2. Здатність до генерування нових ідей; критичного креативного, самокритичного мислення. 3. Уміння застосовувати набуті теоретичні знання для розв’язання практичних завдань професійної діяльності. 4. Здатність до саморефлексії, розвитку рефлексійної культури; вміння працювати як самостійно, так і в команді; демонструвати лідерські якості та відповідальність у роботі; демонстрування навичок професійного спілкування та взаємодії, вирішення конфліктів, прогнозування результатів майбутньої професійної діяльності. 5. Здатність до визначення та планування особистого професійного / кар’єрного розвитку, підвищення професійної кваліфікації, що виявляються у цілеспрямованості, відповідальності, емоційній стійкості, розвинених лідерських якостях, навичках командоутворення; рефлексійних здібностях та резильєнтності.

№ з/п	Опис програми	
4	<i>Заходи</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уведення в обов'язкові освітні компоненти міждисциплінарних навчальних завдань, у контексті яких здатність до самостійної професійної діяльності за фахом. 2. Узгодження програм наскрізної практичної підготовки із викладачами, гарантами освітніх програм, керівниками практики. 3. Розвиток здатності до професійної діяльності шляхом неформальної освіти. 4. Підтримка студентів стосовно здобуття цифрової вищої освіти. 5. Цифровізаційно-компетентнісний підхід до професійного розвитку майбутніх педагогів та менеджерів освіти, підвищення кваліфікації та професійної досконалості в контексті цифрових трансформацій. 6. Укладання портфоліо та професійного резюме кожним майбутнім педагогом та менеджером освіти.
5	<i>Очікувані результати</i>	Підвищення в майбутніх педагогів та менеджерів освіти рівня сформованості готовності до професійної діяльності в кризових та невизначених умовах.

Сучасні педагоги та менеджери освіти виконують низку ролей. Серед них виокремимо, на наш погляд, найголовніші: лідер, стратег, який бачить перспективу розвитку закладу освіти, виходячи з умов воєнного стану, соціальних, політичних та економічних умов та наявних ресурсів; носій організаційних змін та патріотичних цінностей й цінності служіння; ентузіаст, творча особистість, здатна долати стереотипи і знаходити нетрадиційні шляхи вирішення завдань у складних непередбачуваних та кризових умовах; особистість, яка використовує інноваційні управлінські та цифрові технології. Зважаючи ролі педагога та менеджера освіти, у запропонованій програмі акцент зроблено на залучення майбутніх педагогів та менеджерів освіти до розв'язання міждисциплінарних практичних завдань, наскрізної практичної підготовки, неформальної освіти. Особливу увагу звернуто на підтримку студентів стосовно здобуття цифрової вищої освіти та упровадження цифровізаційно-компетентнісного підходу до професійного розвитку, підвищення кваліфікації та професійної досконалості в контексті цифрових трансформацій.

Висновки. Повномасштабна військова агресія ускладнила умови функціонування сфери освіти, у багатьох випадках традиційні форми, методи освітнього процесу у закладах вищої освіти стали неможливими.

Професійна підготовка майбутніх педагогів та менеджерів освіти в українських університетах спрямована на збереження потенціалу системи освіти для повоєнного відновлення та розвитку.

Поняття «якість професійної підготовки майбутніх педагогів та менеджерів освіти» розуміємо як відповідність набутих в освітньому процесі закладів вищої освіти компетентностей, властивостей, якостей, здібностей вимогам ринку праці, роботодавців, суспільства.

Проведений аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців із проблем управління сучасними закладами вищої освіти надав змогу констатувати, що домінують такі тенденції: звернення до нормативно-правових засад реформування системи вищої освіти України як складника Європейського простору вищої освіти; обґрунтування потреби та механізму професіоналізації управління закладами вищої освіти; розвиток лідерства як нової управлінської парадигми в умовах сучасних суспільних трансформацій.

На основі аналізу концепцій університету і теоретичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних учених констатуємо, що достатньо складно виокремити єдину, сучасну ефективну модель управління закладом вищої освіти. Вважаємо, що доцільніше моделювати інституційну зміну парадигми розвитку вищої освіти, що у майбутньому зумовить зміну системи і механізму управління закладами вищої освіти. Актуальність та ймовірність такого розвитку обґрунтовується сучасними тенденціями посилення інституційної автономії закладів вищої освіти та формуванням нової моделі їх врядування.

Розроблено програму цілеспрямованого формування готовності до майбутніх педагогів та менеджерів освіти до професійної діяльності із акцентуванням на розв'язанні міждисциплінарних практичних завдань, наскрізної практичної підготовки, неформальної освіти. Особливу увагу звернуто на підтримку студентів стосовно здобуття цифрової вищої освіти та упровадження цифровізаційно-компетентнісного підходу до професійного розвитку, підвищення кваліфікації та професійної досконалості в контексті цифрових трансформацій.