

## Сучасні тенденції державної освітньої політики в зміцненні інституційної спроможності закладів вищої освіти України

*Бесарабчук Геннадій<sup>1</sup>, Поліщук Світлана<sup>2</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
04.11.2025	Освіта/Педагогіка	378.014.5:354.851

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17588895>

**Анотація.** У статті досліджуються сучасні тенденції державної освітньої політики в зміцненні інституційної спроможності ЗВО України. Проаналізовано сутність понять «освітня політика держави», «інституційна спроможність ЗВО». Представлено унікальну ініціативу МОН України, яка реалізувалася Британською Радою в рамках спільного проєкту МОН України та Світового банку «Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів». Розкрито структуру і зміст Програми професійного розвитку академічних менеджерів і результати участі в її реалізації в складі команди університету.

Представлено структуру та зміст модулів Програми професійного розвитку академічних менеджерів, зокрема сесії «Розмова про політику», де під час занять учасникам розкривалися сучасні тенденції державної освітньої політики в зміцненні інституційної спроможності ЗВО України, детально обговорювалися сучасні зміни в нормативно-правових документах, нові підходи в реалізації освітньої політики держави з урахуванням специфіки змісту модулів Програми.

**Ключові слова:** освітня політика, інституційна спроможність, заклади вищої освіти, Програма професійного розвитку академічних менеджерів, університетська автономія, моделювання університетського врядування.

### **Current trends of state educational policy in strengthening the institutional capacity of higher education institutions of Ukraine**

**Abstract.** The article examines current trends in state educational policy in strengthening the institutional capacity of higher education institutions in Ukraine. The essence of the concepts of “state educational policy”, “institutional capacity of a higher education institution” is analyzed. A unique initiative of the Ministry of Education and Science of Ukraine is presented, which was implemented by the British Council within the framework of a joint project of the Ministry of Education and Science of Ukraine and the World Bank “Improving Higher Education in Ukraine for Results”. The structure and content of the Academic Managers Professional Development Program and the results of personal participation in its implementation as part of the university team are revealed. Attention is focused on the fact that this is the first nationwide Academic Managers Professional Development Program, which has become the driver of qualitative changes in the university environment thanks to true leadership. The structure and content of the modules of the Academic Managers Professional Development Program are

<sup>1</sup> кандидат педагогічних наук, проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2733-7944>

<sup>2</sup> кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки та менеджменту освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1325-0143>

presented, in particular the session “Conversation about Politics”, where during the classes the participants were informed about the current trends of the state educational policy in strengthening the institutional capacity of higher education institutions of Ukraine, modern changes in regulatory documents, new approaches in implementing the state educational policy taking into account the specifics of the content of the Program modules, etc.

The prospects of conceptual approaches to creating a new model of a public university based on the “Institutional Change Project” created by the university team and determining the features of implementing the third mission of the university in cooperation with business, government and community to create social innovations and influence social changes are outlined.

**Keywords:** educational policy, institutional capacity, higher education institutions, academic managers professional development program, university autonomy, modeling of university governance.

### Вступ

Сучасна державна освітня політика спрямована на суттєві зміни в освіті, зокрема на зміцнення інституційної спроможності закладів вищої освіти України. У теперішній час відбувається переосмислення ролі вищої освіти та ролі закладів вищої освіти на тлі глобальних суспільних змін. Важливо кожному вишу правильно визначити та/або скоригувати місію, візію, цінності й ефективні шляхи своєї розвитку, серед яких – системний професійний розвиток академічних менеджерів. Це створить умови не тільки для ефективного виконання своїх функцій і завдань, а також сприятиме якісному розвитку закладу вищої освіти в сучасних умовах.

Сприяє цьому унікальна ініціатива Міністерства освіти і науки України через реалізацію Програми професійного розвитку академічних менеджерів (далі – Програма) спільно з Британською Радою в межах спільного з Світовим банком проекту «Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів» (UIHERP – Ukraine Improving Higher Education for Results Project). Ця Програма є складником широкого комплексу заходів, спрямованих на зміцнення інституційної спроможності закладів вищої освіти та сприяння освітнім реформам. Метою UIHERP є підвищення ефективності, поліпшення умов для забезпечення якості та прозорості системи вищої освіти України. Програму спрямовано на зміцнення інституційної спроможності закладів вищої освіти України. Вона передбачає розвиток компетентності академічних менеджерів у сферах трансформації вищої освіти, належного врядування, стратегічного та фінансового менеджменту, управління персоналом, інтернаціоналізації та інституційних змін [1].

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблематика сучасних тенденцій державної освітньої політики в зміцненні інституційної спроможності закладів вищої освіти України сьогодні в науковому полі зору багатьох вітчизняних науковців.

Сучасні дослідження Райчевої Л. І., Нестерової К. [12, с. 251] показали, що система вищої освіти України перебуває на перетині глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами – зокрема війною, демографічною кризою, міграційними процесами, технологічними зрушеннями та необхідністю інтеграції в Європейський простір вищої освіти. Як зазначають у своїх дослідженнях Онаць О., Чижевський Б. [9, с. 89], становленню сучасної освіти та напрямам формування державної освітньої політики присвятили свої праці такі науковці як: В. Андрущенко, В. Астахова, О. Грішнова, М. Згуровський, Є. Красняков, І. Колодій, В. Кремень, В. Курило, В. Куценко, І. Мищишин, Л. Наливайко, С. Ніколаєнко, Л. Паращенко, У. Парпан, Л. Прокопенко, Д. Петрашенко, Н. Протасова, С. Сисоєва, С. Стасюк, П. Таланчук, Я. Тицька, О. Топузов, В. Філіпова, М. Фоменко, В. Шепотько, Н. Шульга, Р. Щокін та ін., у роботах яких розглядається сутність державної освітньої політики, визначаються напрями її модернізації та чимало інших аспектів. Розуміння й дослідження державної освітньої

політики неможливе поза контекстом розвитку загальної теорії і практики державного управління та державної політики. Ці проблеми розробляють А. Гофрон, Б. Гофрон, В. Дзоз, О. Жабенко, С. Калашникова, Н. Колісніченко, Т. Лукіна, А. Мазак, С. Майборода, В. Пальчиков, В. Тертичка та інші. Нове бачення і розуміння державної освітньої політики орієнтує на необхідність розрізняти конкретні приклади практики освітньої політики і, зокрема, питання організації діяльності сфери освіти і самі процеси, які характеризують поняття «освітня політика держави» («державна освітня політика»), освітня політика інших суб'єктів освітньої політики на міжнародному, національному, регіональному (наприклад, «освітня політика Європейського Союзу») та світовому (наприклад, «освітня політика Світового банку») рівнях.

У дослідженнях Фокіна П.В. [13, с. 173] вказано на те, що в національному правовому полі освітня політика постає не лише як форма галузевого управління, а як інструмент реалізації ключових засад конституціоналізму – верховенства права, правової визначеності, людиноцентризму та рівного доступу до освіти. В такому контексті, освітню політику доцільно розуміти як стратегічно орієнтовану, нормативно та інституційно оформлену діяльність держави та громадянського суспільства, спрямовану на формування, реалізацію та захист цілісної системи цінностей, цілей, принципів і механізмів у сфері освіти, з метою забезпечення гарантованого права кожної особи на якісну, доступну й соціально орієнтовану освіту відповідно до засад конституціоналізму, демократизму та міжнародних освітніх стандартів.

Для нашого дослідження вагомими є результати наукових розвідок Крушеніцького В. [5, с. 135] щодо пошуку відповідностей у визначенні терміну «державна освітня політика» в працях різних науковців й утворенням власної редакції цього терміну, який на нашу думку, найбільше відповідає предмету нашого дослідження, а саме – «під державною освітньою політикою слід розуміти політику, в основі якої лежить формування та розвиток системи освіти, головною метою якої є забезпечення суспільства необхідними знаннями, які сприятимуть його розвитку, встановлюючи пріоритетні напрями, що стосуються фінансування, управління, планування та контролю системи освіти».

У дослідженнях Кюрчева В. М. [4, с. 25-26] вказано, що реформа вищої освіти в Україні, яка передбачає посилення інституційної автономії закладів, є важливим кроком у напрямі модернізації системи освіти відповідно до європейських стандартів. Автономія надає університетам широкі можливості для саморозвитку, стратегічного управління, гнучкої взаємодії з ринком праці та міжнародними партнерами. Водночас, ефективне використання цих можливостей потребує належного балансу між свободою дій і відповідальністю перед державою, суспільством та академічною спільнотою. Щоб інституційна автономія стала справжнім інструментом розвитку, а не формальною декларацією, необхідно удосконалити законодавчі й управлінські механізми, зміцнити системи внутрішнього контролю, формувати культуру відповідальності, розвивати професійний менеджмент у сфері вищої освіти. Лише за умови збалансованого підходу автономія сприятиме зростанню якості освіти, міжнародній конкурентоспроможності українських ЗВО та сталому розвитку освітнього простору України.

У дослідженнях Довбиш Н. Є., Лобанов Д. О. [2, с. 53-55] зазначають, що серед основних сучасних викликів у системі вищої освіти – релокація закладів вищої освіти, цифровізація освітнього процесу, міграція молоді, дефіцит кваліфікованих кадрів, які актуалізують потребу в трансформації традиційних підходів до організації взаємодії між ключовими учасниками освітнього середовища – закладами вищої освіти, роботодавцями та випускниками. У сучасних умовах відновлення й розвиток освітнього потенціалу країни залежить не лише від матеріальних і фінансових ресурсів, а й від здатності формувати й підтримувати стійкі партнерські зв'язки. Особливого значення при цьому набуває інституціональний соціальний капітал – мережа довіри, взаємних

зобов'язань, спільних норм і практик співпраці, що формуються як усередині інституцій, так і в між організаційному просторі. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах війни, коли виникає потреба у створенні нових моделей інституційної взаємодії між закладами вищої освіти, роботодавцями та випускниками, здатних сприяти збереженню людського потенціалу, професійному розвитку молоді, адаптації до змін на ринку праці та, в цілому, сприяти сталому розвитку суспільства. Для подальшого зміцнення цього капіталу важливо посилити міжсекторальну співпрацю, активізувати роль випускників, впроваджувати цифрові технології та забезпечувати інституційну відкритість університетів.

Дослідники Оржель О.Ю., Шофолова Н.М. [10, с. 56-61] у своєму дослідженні констатують, що не зважаючи на воєнний стан та усвідомлюючи важливість трансформацій у вищій освіті, Українська держава не припиняє її реформування, яке проявляється системному та інституційному рівнях. Так, національний дискурс про необхідність активізації співпраці українських ЗВО із громадами та вироблення державної політики з посилення третьої університетської місії був ініційований проектом з розвитку потенціалу вищої освіти Програми ЄС Еразмус+ «Університети – громади: посилення співпраці» тощо.

Для нашого дослідження важливою є наукова розвідка Лопушинського І. [6, с. 45], який у своїх наукових дослідженнях пропонує розглядати інституційну спроможність вищої освіти через призму ефективної системи управління закладами вищої освіти в умовах війни, в яких з метою ефективної координації та інтеграції управлінських рішень має бути забезпечено процес оптимізації організаційної структури, застосований досвід проектного менеджменту, здійснена повна цифровізація управління. Невизначеність фінансування, посилення конкуренції, глобалізаційних процесів змушують переглянути підходи до управління в умовах мінливих ринків. Успішність ініціатив щодо функціонування закладу вищої освіти в кризових умовах змін залежать від лідерів, які добре розуміють динаміку змін, сил, що перешкоджають змінам стратегії подолання джерел опору, а також готовність і здатність використовувати ці знання для розроблення й реалізації систематичного процесу ініціативи щодо зміни.

Науковець Драч І. І. [3, с. 1] за результатами своєї участі в якості експерта у першому циклі «Програми професійного розвитку академічних менеджерів» підтвердила, що вона спрямована на зміцнення інституційної спроможності закладів вищої освіти України та сприяння освітнім реформам. Це перша загальнодержавна програма професійного розвитку академічних управлінців має стати поштовхом до ініціатив, які сприятимуть якісним змінам університетського середовища завдяки справжньому лідерству. Реалізація Програми спрямована на підготовку приблизно 1 тисячі академічних менеджерів до середини 2026 р. Мета Програми – зміцнення інституційної спроможності закладів вищої освіти України шляхом розвитку компетентності академічних менеджерів з питань трансформацій у вищій освіті, належного врядування, стратегічного та фінансового менеджменту, управління персоналом, інтернаціоналізації та інституційних змін.

*Метою статті* є аналіз сучасних тенденцій державної освітньої політики в зміцненні інституційної спроможності закладів вищої освіти України за результатами участі в складі університетської команди в першому циклі Програми професійного розвитку академічних менеджерів.

*Завдання статті:*

- дослідити сучасні тенденції державної освітньої політики в зміцненні інституційної спроможності закладів вищої освіти України;
- систематизувати сучасні наукові розвідки змін в нормативно-правових документах, нових підходів в реалізації освітньої політики держави з урахуванням

- специфіки структури та змісту модулів Програми професійного розвитку академічних менеджерів;
- розкрити результати участі в першому циклі Програми професійного розвитку академічних менеджерів.

### Результати

Дослідники Онаць О., Чижевський Б. [9, с. 90-91] наголошують, що державна політика в галузі освіти (державна освітня політика) є складовою (підсистемою) загальної державної політики і залежить від її суспільно-економічного розвитку та соціально-політичних процесів як у середині держави, так і ззовні; це як визначений курс дій, спрямований на розв'язання соціально значущих проблем, у тому числі й освітніх, на досягнення цілей освітніх організацій та/або системи освіти, який обрала і якого дотримується влада, керівництво на різних рівнях управління тощо. Державна політика в галузі освіти (державна освітня політика) як складова (підсистема) загальнодержавної політики передбачає сукупність визначеної системи цілей, завдань, принципів, програм та основних напрямів діяльності органів управління освітою, спрямованих на забезпечення функціонування і розвитку системи освіти, її фінансово-економічне забезпечення, організацію науково-методичного й упроваджувального супроводу стратегії і тактики її розвитку, яка ґрунтується на конституційних нормах; стратегічних документах розвитку освіти (доктрини, стратегії, програми, концепції, бачення тощо); міжнародних, міждержавних договорах, ратифікованих вищим законодавчим органом; законах, законодавчих актах; указах і розпорядженнях Президента України; постановах Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України; наказах, розпорядженнях Міністерства освіти і науки України, міністерств і відомств, яким підпорядковані заклади освіти; наказах та розпорядженнях регіональних (місцевих) органів виконавчої влади, виданих у межах їхніх повноважень та компетенції.

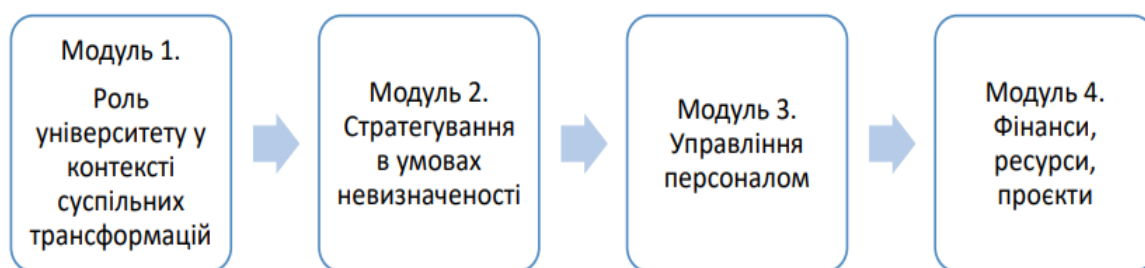
У змісті Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки одним із ключових принципів Європейського простору вищої освіти визначена автономія закладів вищої освіти, що передбачає скорочення регуляторних функцій держави та забезпечення самоорганізації і саморегулювання академічної спільноти. Відповідно до критеріїв Європейської асоціації університетів щодо академічної, організаційної, кадрової та фінансової автономії закладів вищої освіти інституційна автономія українських закладів (насамперед її академічна складова) загалом розширилася, але подальший розвиток гальмують суттєві обмеження фінансової автономії, що залишаються. Найвищий рівень автономії заклади вищої освіти України мають у кадровому компоненті (80%), що охоплює питання, пов'язані з набором, оплатою праці та кар'єрним зростанням персоналу. Серед завдань досягнення стратегічної цілі 5 та відповідних операційних цілей Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки передбачено, зокрема розвиток програм управлінської підготовки керівного складу та перспективних лідерів закладів вищої освіти (кадровий резерв), тренінгів на підтримку реформ [11].

На початку 2025 р. за ініціативи Міністерства освіти і науки України було розпочато реалізацію Програми професійного розвитку академічних менеджерів закладів вищої освіти України. У період з 17 лютого по 13 березня 2025 р. закладами вищої освіти України для участі у Програмі професійного розвитку академічних менеджерів подано 187 заявок. За результатами оцінювання для участі у Програмі відібрано 93 заявки та 94 заявки відхилено як такі, що не набрали необхідної кількості балів. Серед переліку закладів вищої освіти України, команди яких відібрано для участі у Програмі, та які було подано за локаціями (місцем проходження навчання) та за рейтингом (оцінка заявки, максимальний бал – 100, мінімальний – 65 балів) був і Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка (лідер команди – Г. Бесарабчук), який

зайняв перше місце серед відібраних 25 заявок для першого циклу Програми за місцезнаходженням у м. Львів [7].

Розроблення Програми та проведення тренінгів здійснює Британська Рада. У першому циклі Програми до навчання долучилися понад 450 осіб – керівники вищої та середньої ланок від 61 закладу вищої освіти, що належать до сфери управління Міністерства освіти і науки України і представляють усі регіони України. Реалізацію Програми забезпечуватимуть понад 60 тренерів і розробників навчальних матеріалів із 14 закладів і організацій, що працюють у сфері вищої освіти і науки [1]. Починаю з 02 квітня 2025 р. команда Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка у складі: Г.Бесарабчук (лідер команди), І.Семенець, К.Геселева, Н.Мазур, Т.Сторчова, розпочала навчання на базі Українського католицького університету (м. Львів), яке успішно завершила шляхом захисту інституційного проекту під час міжнародної онлайн-конференції [8].

Використовуючи у нашому дослідженні матеріали Програми виключно в освітніх та некомерційних цілях, на які майнові права належать Міністерству освіти і науки України, розкриємо структуру Програми, яка передбачала роботу учасників за 4 модулями у форматі очних тренінгів (див. рис. 1):



**Рис. 1. Структура Програми професійного розвитку академічних менеджерів (за матеріалами Програми, 2025 р.)**

Серед ключових структурних та змістовних елементів сесії були:

- теоретичні основи;
- політики (європейські та національні);
- дослідження та тренди;
- приклади кращих практик;
- практичні інструменти;
- завдання і запитання для включення та рефлексія команди «Примірювання на свій університет».

Зміст кожного модуля Програми складався із відповідної кількості сесій, серед яких обов'язковою була сесія «Розмова про політику» (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Зміст модулів програми професійного розвитку академічних менеджерів сесії «розмова про політику» (за матеріалами Програми, 2025 р.)**

<p><b>Програма професійного розвитку академічних менеджерів</b> Унікальна ініціатива МОН України, яка реалізується Британською Радою в рамках спільного проекту МОН України та Світового банку «Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів»</p> <p><b>Мета Програми:</b></p>
---

зміцнення інституційної спроможності закладів вищої освіти України шляхом розвитку компетентності академічних менеджерів з питань трансформацій у вищій освіті, належного врядування, стратегічного та фінансового менеджменту, управління персоналом, інтернаціоналізації та інституційних змін.			
<b>НАЗВИ МОДУЛІВ ПРОГРАМИ</b>			
<b>1. Роль університету у контексті суспільних трансформацій</b>	<b>2. Стратегування в умовах невизначеності</b>	<b>3. Управління персоналом</b>	<b>4. Фінанси, ресурси, проекти</b>
<b>ЗМІСТ СЕСІЇ «РОЗМОВА ПРО ПОЛІТИКУ»</b>			
<p>1.1. Законодавство України у вищій освіті</p> <p>1.2. Автономія ЗВО України</p> <p>1.3. Міждисциплінарні освітні програми</p> <p>1.4. Спільні освітні програми</p> <p>1.5. Дуальна освіта</p> <p>1.6. Індивідуальна траєкторія навчання</p> <p>1.7. Зміни в стандартах вищої освіти</p>	<p>2.1. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні 2022-2032 рр.</p> <p>2.2. Стратегічний план діяльності МОН України до 2027 р.</p> <p>2.3. Національна стратегія розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 р.</p> <p>2.4. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 р.</p> <p>2.5. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 р.</p> <p>2.6. Організаційна автономія ЗВО України</p> <p>2.7. Колегіальне управління університетом</p> <p>2.8. Переваги та виклики колегіального управління</p> <p>2.9. Структура колегіальних органів в університетах України</p> <p>2.10. Експеримент з розширення автономії ЗВО та повноважень наглядових рад</p> <p>2.11. Сучасні тенденції з розвитку колегіального управління в університетах ЄС</p>	<p>3.1. Законодавство України з управління персоналом у ЗВО</p> <p>3.2. Автономія з управління персоналом у ЗВО України</p> <p>3.3. Вимоги до персоналу ЗВО України</p> <p>3.4. Професійний стандарт «Викладач закладу вищої освіти»</p> <p>3.5. Напрями використання Професійного стандарту «Викладач закладу вищої освіти» в управлінні персоналом</p>	<p>4.1. Законодавство України з питань фінансування ЗВО</p> <p>4.2. Реформа та стан справ щодо фінансування вищої освіти України</p> <p>4.3. Модель «гроші ходять за студентом» та її наслідки</p> <p>4.4. Формула фінансування ЗВО України</p> <p>4.5. Формування ціни ОП в ЗВО України</p> <p>4.6. Законодавче врегулювання нарахування зарплати викладачам ЗВО</p> <p>4.7. Досвід університетів, які імплементували нові підходи</p>

	2.12. Мапа стратегічних цілей і трендів розвитку вищої освіти України		
<p align="center"><b>ПРОГРАМНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ:</b></p> <p>1. Розуміти тенденції розвитку у вищій освіті України та Європи, яким чином вони можуть вплинути на роль і стратегії закладів вищої освіти (ЗВО) з одного боку, та як ЗВО можуть вплинути на громаду та національні контексти з іншого боку.</p> <p>2. Розробляти концепт стратегії ЗВО та критично оцінювати потенціал і обмеження стратегії на основі кращих міжнародних і вітчизняних практик, зокрема щодо стратегування у надзвичайних і кризових ситуаціях.</p> <p>3. Застосовувати теорію і практику організаційного розвитку, лідерства та управління персоналом з акцентом на управління змінами та автономію у вищій освіті.</p> <p>4. Розуміти та критично оцінювати потенціал та обмеження різних моделей та інструментів фінансування і бюджетування у вищій освіті, їх актуальність для ЗВО, а також принципи фінансування та бюджетування на системному й інституційному рівнях вищої освіти.</p> <p>5. Реалізувати основні принципи та етапи управління проектами у ЗВО у цілому та проектами інституційних змін зокрема.</p>			
<p align="center"><b>КОМАНДНЕ ЗАВДАННЯ:</b></p> <p>розроблення та представлення університетського профілю у контексті суспільних трансформацій</p>			

Під час проведення спікерами занять сесії «Розмова про політику» учасникам розкривалися сучасні тенденції державної освітньої політики в зміцненні інституційної спроможності закладів вищої освіти України, детально обговорювалися сучасні зміни в нормативно-правових документах, нові підходи в реалізації освітньої політики держави з урахуванням специфіки змісту модулів Програми та ін. Це було враховано членами команд у ході роботи над виконанням таких практичних завдань як розроблення:

- концепту оновлення / розроблення стратегії університету; профіля університету, що засвідчує ідентичність та унікальність закладу;
- бачення візії університету та визначення «Точки прориву», що стануть основою для подальшого стратегування;
- дорожньої карти процесу стратегування в університеті;
- ключових компетентностей персоналу, необхідних для реалізації стратегічних цілей університету;
- мапи розвитку персоналу закладу; структури бюджету університету; матриці фінансової стійкості університету та ін.

Результати роботи команди університету було презентовано усім учасникам занять на початку кожного модуля Проекту, де проходили обговорення та отримували відповідні рекомендації як від спікерів, учасників інших команд, так і від інших експертів Програми. Фінальний результат командної роботи «Інституційний проект змін» було представлено 19 вересня 2025 р. на Міжнародній онлайн конференції в межах першого циклу Програми, під час якої члени команди презентували результати спільної роботи та представили свій інституційний проект [8].

### Висновки

На нашу думку, важливо продовжувати роботу зі зміцнення інституційної спроможності закладів вищої освіти України шляхом удосконалення професійного розвитку їхніх академічних менеджерів через, зокрема, упровадження в університетах

відповідних політик Міністерства освіти і науки України, нормативно-правових норм, інструментів, механізмів та ін., що забезпечить системний розвиток вишу та сприятиме розвитку його автономії. Реалізація Програми в сучасних умовах життєдіяльності країни є конкретним прикладом успішної практики освітньої політики держави зі співпраці з міжнародними організаціями та установами в зміцненні інституційної спроможності університетів і сприяння освітнім реформам. З огляду на отримані результати участі команди університету в Програмі та успішно захищеного «Інституційного проекту змін», в основі якого серед чотирьох стратегічних цілей вишу є створення нової моделі прогромадського Університету Огієнка, ми вбачаємо перспективними дослідження моделі реалізації третьої місії Університету Огієнка у співпраці з бізнесом, владою та громадою для створення соціальних інновацій та впливу на суспільні зміни.

#### Список використаних джерел

1. 450 керівників вищої і середньої ланок ЗВО розпочали навчання за Програмою професійного розвитку академічних менеджерів <https://mon.gov.ua/news/450-kerivnykiv-vyshchoi-i-serednoi-lanok-zvo-rozpochaly-navchannia-za-prohramoiu-profesiinoho-rozvytku-akademichnykh-menedzheriv>
2. Довбиш, Н. Є., Лобанов, Д. О. (2025). Інституціональний соціальний капітал у взаємодії закладів вищої освіти, роботодавців та випускників. Габітус : науковий журнал, 74. 53–55. <http://habitus.od.ua/journals/2025/74-2025/10.pdf>
3. Драч, І. І. (2025). Розвиток академічних менеджерів для зміцнення інституційної спроможності університетів України : За результатами участі в якості експерта у першому циклі Програми професійного розвитку академічних менеджерів. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 7(1). 1–5. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7126>
4. Кюрчев, В. М. (2025). Інституційна автономія закладів вищої освіти України в контексті балансу свободи і відповідальності. Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти : збірник, 23. 23–27. [http://www.tsatu.edu.ua/nmc/wp-content/uploads/sites/52/zbirnik\\_2025\\_rozsyilka.pdf#page=24](http://www.tsatu.edu.ua/nmc/wp-content/uploads/sites/52/zbirnik_2025_rozsyilka.pdf#page=24)
5. Крушеніцький, В. С. (2023). Державна освітня політика як об'єкт адміністративно-правового регулювання. Наукові записки. Серія : Право. Вип. №14 (2023). 135. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2023-14-134-138>
6. Лопушинський, І. (2025). Шляхи вдосконалення публічного управління вищою освітою в контексті євроінтеграції України. Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серія : Публічне управління та адміністрування : Ольвійський форум – 2025 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XXII Міжнар. наук. конф. 16-22 червня 2025 р., м. Миколаїв : науковий збірник, №1 (1). 45. <https://doi.org/10.34132/mspc2025.01.13.08>
7. Міністерство освіти і науки України : Перелік закладів вищої освіти України, відібраних для участі у Програмі професійного розвитку академічних менеджерів. [https://mon.gov.ua/news/perelik-zakladiv-vyshchoi-osvity-ukrainy-vidibranykh-dlia-uchasti-u-prohrami-profesiinoho-rozvytku-akademichnykh-menedzheriv?\\_cf\\_chl\\_tk=toUyxzLziD7D1qtx1ZQy7Xi.0nZwiDx8ThrJ4mgJvj8-1758528596-1.0.1.1-dslw3wOiL76xRGTUkAKdT0rBZQGh3DQuviQggcgWZFW](https://mon.gov.ua/news/perelik-zakladiv-vyshchoi-osvity-ukrainy-vidibranykh-dlia-uchasti-u-prohrami-profesiinoho-rozvytku-akademichnykh-menedzheriv?_cf_chl_tk=toUyxzLziD7D1qtx1ZQy7Xi.0nZwiDx8ThrJ4mgJvj8-1758528596-1.0.1.1-dslw3wOiL76xRGTUkAKdT0rBZQGh3DQuviQggcgWZFW)
8. Міністерство освіти і науки України : Як академічні менеджери змінюють університети: підсумки першого циклу програми. <https://mon.gov.ua/news/yak-akademichni-menedzhery-zminiuiut-universytety-pidsumky-pershoho-tsyklu-prohramy>

9. Онаць, О., Чижевський, Б. (2024) Державна освітня політика як соціальнополітичний феномен в умовах децентралізації. Український педагогічний журнал . 2024. №3. 89–91.
10. <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/770/950>
11. Оржель, О. Ю., Шофолова, Н. М. (2024). Активатори розвитку вищої освіти України. Сучасна вища освіта: досягнення, виклики та перспективи розвитку в умовах невизначеності : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя – Мелітополь, 04-05 жовтня 2024 р.). Запоріжжя: Видавництво МДПУ ім. Б. Хмельницького. 56–61. [https://fsugum.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/1\\_zbirnyk\\_tez\\_MDPU\\_imeni\\_Bogdana\\_Hmelnytskogo.pdf#page=56](https://fsugum.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/1_zbirnyk_tez_MDPU_imeni_Bogdana_Hmelnytskogo.pdf#page=56)
12. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>
13. Райчева, Л., Нестерова, К. (2025). Стратегічні перспективи вищої освіти України. Журнал «Сталий розвиток економіки», (3 (54), 251. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-39>
14. Фокіна, П. В. (2025). Сутність освітньої політики як конституційно-правової категорії. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». Вип. №03, 2025, Ч.1. 173. <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/332868/321805>