

## РОЗДІЛ V. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 378

DOI <https://doi.org/10.26661/2522-4360-2020-2-28>

### ПРОЕКТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЗАСІБ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ НА 2021–2031 РОКИ

**Суліма Є. М.**

*доктор філософських наук, професор,  
член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України,  
директор*

*Навчально-науковий інститут гуманітарних наук  
Університету державної фіскальної служби України  
вул. Університетська, 31, Ірпінь, Київська область, Україна  
[orcid.org/0000-0002-8393-4591](https://orcid.org/0000-0002-8393-4591)  
[msu2017@ukr.net](mailto:msu2017@ukr.net)*

**Ключові слова:**

*стратегія, вища освіта,  
державна освітня  
політика, парадигма  
системи вищої освіти,  
модернізація університетів,  
університетський кампус.*

У статті обґрунтовується актуальність створення Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки, що зумовлено необхідністю оновлення державної освітньої політики у зв'язку з глобальною кризою, трансформаційними процесами в сучасному суспільстві, докорінними перетвореннями у світовому просторі освіти.

Мета статті – обґрунтувати необхідність розроблення Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки.

Особлива увага приділяється вирішенню поставлених завдань: проаналізувати сучасний стан вищої освіти в Україні, висвітлити проблеми розвитку вищої школи, визначити стратегічні цілі та напрями оновлення державної політики в галузі вищої освіти, сформулювати принципи модернізації вищих навчальних закладів у контексті євроінтеграції, запропонувати механізми набуття університетами фінансової та організаційної самоврядності.

Використовуються теоретичні методи наукового пошуку: аналіз державної освітньої політики та сучасного стану вищих навчальних закладів, проектування нової стратегії розвитку університетів.

У змісті статті здійснюється аналіз виявлених проблем і протиріч між консервативними положеннями державної політики та новими вимогами часу до розвитку вищої освіти. Презентуються стратегічні цілі розвитку національної системи вищої освіти: перехід від парадигми «управління» до парадигми «урядування», запровадження екосистеми інновацій, створення науково-освітніх конгломератів, прискорення трансферу технологій, оновлення матеріально-технічної бази, активізація діяльності університетських кампусів, здійснення позитивного впливу науково-технічних і освітніх досягнень університетів на економічне зростання держави, поширення академічної мобільності фахівців, взаємодія європейської та національної систем кваліфікації. Визначаються способи реалізації оновленої стратегії за економічною моделлю з позицій сучасних наукових підходів (інноваційного, інтегрованого, особистісно орієнтованого, компетентнісного, практико-зорієнтованого, технологічного, аксіологічного). Описуються джерела фінансування університетів: державне фінансування, гранти, закупівля освітніх послуг, контракти на навчання, ендавмент-фонди, виконання послуг для місцевих

органів влади і громад, контракти на виконання науково-дослідних робіт для комерційних структур, роялті, оренда майна, надходження від частки власності у компаніях, заснованих на території університету. Упровадження в практику положень Стратегії розвитку вищої освіти через оновлення законодавчої бази України має забезпечити модернізацію вітчизняних університетів у напрямі розвитку сучасних європейських університетів та дозволить українським університетам конкурувати на міжнародному ринку освітніх послуг.

## DESIGNING OF HIGHER EDUCATION DEVELOPMENT STRATEGY AS A MEANS OF MODERNIZATION OF THE EDUCATIONAL FIELD OF UKRAINE FOR 2021–2031

**Sulima Ye. M.**

*Doctor of Philosophy, Professor,*

*Corresponding Member of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine,  
Director*

*Educational and Scientific Institute of Humanities  
of the University of State Fiscal Service of Ukraine  
Universytetska str., 31, Irpin, Kyiv region, Ukraine  
orcid.org/0000-0002-8393-4591  
msu2017@ukr.net*

**Key words:**

*strategy, higher education, state educational policy, paradigm of higher education system, modernization of universities, university campus.*

The article is devoted to study of urgency of creating the Development strategy of higher education in Ukraine for 2021–2031, due to the need for updating the state educational policy in connection with the global crisis, transformation processes in modern society, radical changes in global education.

The purpose of the article is substantiation the need to develop the Development strategy of higher education in Ukraine for 2021–2031.

Particular attention is devoted to the following tasks: to analyze the current state of higher education in Ukraine; to highlight the problems of higher school development; to define strategic goals and directions of updating the state policy in the field of higher education; to formulate the principles of modernization of higher educational institutions in the context of European integration; to propose mechanisms for universities acquiring of financial and organizational self-government.

Theoretical methods of scientific research are used: analysis of the state educational policy and the current state of higher educational institutions; designing a new development strategy for the universities.

The article content analyzes the identified problems and contradictions between the conservative provisions of public policy and modern requirements for the development of higher education. The development strategic goals of the national system of higher education are presented: the transition from the paradigm of “management” to the paradigm of “governance”; introduction of the innovation ecosystem; creation of scientific and educational conglomerates; accelerating technology transfer; updating the material and technical base; intensification of activity of university campuses; implementation of the positive impact of scientific, technical and educational achievements of universities on the economic growth of the state; spreading of specialists academic mobility; interaction of European and national qualification systems. The ways of realization of the updated strategy are determined according to the economic model from the standpoint of modern scientific approaches -

innovative, integrated, personality-oriented, competence, practice-oriented, technological, axiological. Sources of university funding are described: public funding, grants, purchase of educational services, training contracts, endowment funds, services for local governments and communities, contracts for research for commercial structures, royalties, property lease, income from the ownership share in companies based on the territory of the university. Reduction to practice the provisions of the Development strategy of higher education through updating the legal framework of Ukraine should ensure the modernization of domestic universities in the direction of development of modern European universities and allow Ukrainian universities to compete in the international market of educational services.

**Постановка проблеми.** В епоху постіндустріальної цивілізації, цифрової революції, трансформаційних змін у сучасному суспільстві стратегія державної політики спрямована на реалізацію конструктивного підходу до соціально-економічного, політичного та культурного розвитку України. У цьому напрямі значна роль належить освітній галузі, котра є джерелом і потужним ресурсом для гармонізації різних сфер суспільного життя та взаємоузгодження рівнів державної політики.

Аналізуючи сучасну кризову ситуацію, яка склалася в галузі вищої освіти України, слід зазначити, що, на перший погляд, сторони, зацікавлені в підготовці компетентних фахівців, діють узгоджено: вищий навчальний заклад (далі – ВНЗ) готує фахівців згідно з державними стандартами; наука здійснює фундаментальні та прикладні дослідження; виробництво прагне не тільки існувати, але й розвиватися [7]. Усі установи сумлінно виконують покладені на них місії, проте навіть за найвищої мобілізації цих зусиль значного прогресу не спостерігається. Так, незначний відсоток випускників прагне працювати за спеціальністю, використання наукових розробок в освітній практиці не відрізняється численністю прикладів їх застосування, а промисловий комплекс скоріше «виживає», ніж функціонує [5]. За таких реалій виникла потреба в модернізації системи вищої освіти України, з'явилася необхідність у розробленні нової стратегії її розвитку, створенні новітніх проєктів і програм, удосконаленні органів управління та організації освітніх систем. Тому логічною є зорієнтованість сучасної наукової думки на урівноваження тенденцій розвитку освіти (іноді суперечливих), що співіснують, взаємоузгодження численних концепцій та методологічних засад модернізації вищої школи.

Зважаючи на це, перед педагогічною наукою поставили завдання модернізації вищої освіти, вирішення яких позначається на її конкурентоспроможності, високій якості підготовки фахівців, активізації їх інтелектуального та особистісного потенціалу. Серед пріоритетних **завдань** модернізації системи вищої освіти в Україні слід виокре-

мити такі: здійснити концептуальний перехід в освітній методології – від парадигми «управління» до парадигми «урядування»; створити оптимальні умови для формування привабливого образу української системи вищої освіти, в якому мають бути відображені її функції, інноваційний потенціал, академічна мобільність кадрового потенціалу, технологічна на матеріально-технічна оснащеність, зацікавленість для світової спільноти та міжнародного партнерства; підтримати розроблення інноваційних програм та ініціатив; досягти конкурентоздатності вищих навчальних закладів України на міжнародному ринку освітніх послуг; набути університетами фінансової та організаційної самоврядності; впровадити в освітній процес практико-зорієнтовані форми дуального навчання із залученням зацікавлених стейкхолдерів; реалізувати принцип безперервності освіти «впродовж усього життя»; сприяти визначенню індивідуальної траєкторії розвитку та саморозвитку майбутнього фахівця; провести моніторинг освітньої політики та експертизу діяльності закладів вищої освіти на різних рівнях.

Безперечно, на цьому шляху стратегічним напрямом розвитку освіти в Україні є її інтеграція в загальноєвропейський освітній простір. Сучасна вища школа має сприяти розвитку демократичної культури, формуванню професійної компетентності та мобільності конкурентоспроможних фахівців, політико-правових і соціально-економічних знань, необхідних для продуктивної діяльності в європейському співтоваристві в умовах ринкових відносин [2].

Проте успішному вирішенню вищеокреслених завдань, що поставили перед вищою освітою України, заважають такі прогалини в її розвитку, як застаріла стратегія вищої освіти України; недостатній рівень розвитку державної та суспільної експертно-аналітичної діяльності; консерватизм освітніх проєктів, їх невідповідність соціально-економічним, науково-технологічним потребам суспільства та держави; створення дублювальних органів із «розмитими» межами відповідальності.

Спираючись на викладене, слід указати на актуальність проблеми дослідження, що зумов-

лена необхідністю розроблення нової стратегії модернізації вищої освіти України, а також обґрунтування оптимальних умов взаємодії державних структур із закладами вищої освіти, науково-дослідними центрами та виробництвом. Адже шлях до стратегії оновлення освітньої політики всіх рівнів полягає в координації зусиль державних установ, системи управління та організації в галузі вищої освіти, наукових і виробничих співтовариств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про посилені інтерес вітчизняних і зарубіжних дослідників до розроблення оновленої стратегії модернізації вищої освіти.

Так, німецький учений Р. Мюллер-Айсельт звертає увагу на необхідність створення нових стратегій реформування освіти в умовах цифрової революції. Використовуючи міжнародний матеріал, автор здійснює детальний аналіз змін, які відбуваються в сучасній системі освіти, що зумовлені появою нових цифрових ресурсів. Р. Мюллер-Айсельт окреслює пріоритетні стратегічні напрями модернізації освіти, а саме:

- створення нових типів освітніх просторів і середовищ (*EdTech Spase*), наприклад, для реєт-то-реєт навчання або тьюторського супроводу;

- виникнення нових джерел і носіїв навчальної інформації (відкриті освітні ресурси, масові відкриті онлайн-курси, відкриті ліцензії, гаджети, електронні навчальні посібники, електронні бібліотеки, хмарні освітні системи та інтернет-сервіси, віртуальний нарратив у системі VR (virtual reality);

- упровадження інноваційних технологій активізації освітнього процесу (геймізація, імерсивні технології, штучний інтелект);

- використання нових систем освітнього менеджменту (автоматизовані системи управління, електронні портфоліо викладачів і студентів, особисті електронні кабінети) [10].

Створення нової стратегії модернізації вищої освіти США здійснюється з урахуванням технологічних перетворень, технічних нововведень, темпів розробки і впровадження інновацій. Спираючись на ці позиції, в США ухвалено Національний технологічний план освіти (NETP), спрямований на оновлення освітніх реформ. У структурі цього плану обґрунтовується необхідність унесення змін у цей документ, містяться рекомендації щодо забезпечення доступності та підвищення якості освіти, розкривається доцільність інфраструктурних перетворень й оцінка їх ефективності.

У межах технологічних трансформацій Національного технологічного плану США визначено чотири стратегічні напрями модернізації системи вищої освіти: 1) високоякісний цифровий навчальний контент; 2) особистісно зорієнтована екосистема навчання; 3) політика відповідального вико-

ристання технологічних інновацій; 4) технологічне освітнє середовище вищих закладів освіти.

Практична реалізація технологічного плану покровокого переходу до «нової» вищої освіти в США здійснюється на основі формування особистісно зорієнтованої екосистеми вищої освіти та технологічного освітнього середовища ВНЗ.

Конструювання екосистеми особистісно орієнтованої освіти з упровадженням інноваційних технологій має сприяти успішності реформування вищої освіти, надаючи доступ до неї більшій кількості здобувачів вищої освіти з найменшими витратами та гнучкістю освітньої траєкторії. «Архітектоніка» екосистеми особистісно орієнтованої освіти налічує такі компоненти: а) адресність, що дозволяє використовувати цифровий інструментарій і досліджувати інтереси студентів та надати ресурси для оцінювання різних форм навчання; б) фінансову прозорість, що передбачає забезпечення достовірною інформацією про витрати на навчання або опанування програми; в) адаптивно-цільовий механізм, функціонування якого передбачає застосування діагностичних технологій для визначення напрямів удосконалення освітнього процесу; г) варіативність навчання, що дозволяє здобувачам вищої освіти визначати час і формат навчання; д) доступність якісних ресурсів і сучасних навчальних матеріалів; е) мережева взаємодія між суб'єктами освітнього процесу, стейкхолдерами для підтримки різних форм навчання; ж) введення посади «радник», який здійснює підтримку «освітньої траєкторії» студента (консультування, тренування, наставництво).

Технологічне освітнє середовище містить такі основні складники, як онлайн-освіта з гнучкою програмою навчання, відкриті онлайн-ресурси, змішане навчання, персоналізація, гарантія рівних можливостей для студентів з обмеженими можливостями, нові технологічні інструменти [11].

Спираючись на аналіз трансформаційних змін, що відбувалися в історії розвитку освіти, та її сучасного стану, вітчизняні дослідники визначають стратегічні напрями модернізації вищої освіти України, а саме: впорядкування мережі закладів вищої освіти; приведення у відповідність контингенту здобувачів вищої освіти різних освітніх рівнів до реальної ресурсної бази вищої освіти; запровадження національної системи ранжування закладів вищої освіти; укрупнення вищих закладів освіти шляхом їх об'єднання у великі регіональні університети для посилення їх науково-освітнього потенціалу та інноваційного розвитку регіону; створення дієвих механізмів гарантування якості вищої освіти (разом із незалежним Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, Національною рамкою кваліфікацій), які були б прозорими, зрозумілими,



доказовими, визнавалися в Україні, Європі та світі [3, с. 117–118].

Беручи до уваги вказані стратегічні напрями розвитку вітчизняної вищої освіти, слід зазначити, що в їх визначенні недостатньою мірою врахована сучасна кризова ситуація, що склалася в освітній галузі України, не окреслено перспективні орієнтири оновлення системи управління вищими закладами освіти, не висвітлено способи зростання рівня їх економічного забезпечення та джерела фінансування вищих закладів освіти, не вироблено механізми та інструментарій досягнення конкурентоздатності вищої школи України на міжнародному освітньому ринку. Тому актуальності набуває створення нової Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки, прикладом якої може бути проєкт, розроблений колективом робочої групи Університету державної фіскальної служби України (далі – УДФС України) [9].

**Мета статті** – обґрунтувати необхідність розроблення Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань** наукового пошуку:

- проаналізувати сучасний стан вищої освіти в Україні;
- висвітлити проблеми розвитку вітчизняної вищої школи;
- визначити стратегічні цілі та напрями оновлення державної політики в галузі вищої освіти;
- сформулювати принципи модернізації вищих навчальних закладів у контексті євроінтеграції;
- розглянути інструменти практичної реалізації Стратегії розвитку вітчизняної вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** У вирішенні поставлених завдань пропонується звернути особливу увагу на положення проєкту Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки, розроблений колективом робочої групи УДФС України [8]. Висунуті в проєкті пропозиції спрямовані на модернізацію національної системи вищої освіти з метою виведення її з кризового стану «турбулентності» останніх років (2014–2020). Основою досягнення успішної реалізації нової освітньої Стратегії модернізації вищої школи має стати розроблення й ухвалення нового Закону «Про вищу освіту» на концептуальній основі, що враховує сучасний вітчизняний потенціал університетів і глобальні процеси в освітній галузі.

Зміст проєкту Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки вміщує опис нижченаведених структурних складників:

- цивілізаційна функція вищої освіти;
- проблеми національної системи вищої освіти (загрози);

- стратегічні цілі розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки;

- ключові інструменти реалізації нової освітньої стратегії в діяльність вищих навчальних закладів;

- базові принципи модернізації вищої освіти та навчання;

- ціннісні орієнтири культурного розвитку сучасних університетів;

- фінансування вищих навчальних закладів.

#### 1. Цивілізаційна функція вищої освіти

*Візія.* Сучасний університет є освітнім, культурним і цивілізаційним центром розвитку людства, який пройшов довгий еволюційний процес і став середовищем, де в епоху високотехнологічної економіки глобального світу, транснаціональних культурних, економічних і політичних процесів акумулюються і вільно розвиваються нові ідеї, здійснюються наукові відкриття в конгломерації як з освітніми й науковими, так і з інвестиційними суб'єктами транснаціональної економіки, обговорюються складні філософські й етичні питання, а творчість і креатив винагороджуються і капіталізуються.

Головними досягненнями університетів є об'єднання і концентрація людського потенціалу, підкріплені цілісним світоглядом й етичною культурною позицією.

*Місія.* Університет стає центром відтворення знань сучасної цивілізації.

#### 2. Проблеми національної системи вищої освіти (загрози)

*Проблема № 1. Ізольованість університетів від актуальних процесів у суспільстві та економіці національного і світового масштабу.*

Вітчизняні університети залишаються на роздоріжжі між стадією розвитку індустріального типу адміністративно-планової економіки та очікуванням інституційного керівництва від держави та необхідністю рухатися вперед у напрямі самостійних наукових, освітніх і кадрових можливостей із залученням бізнесу, розширення зв'язків із закладами вищої освіти як в Україні, так і за її межами, місцевими об'єднаннями громад, інституціями державних Програм та проєктів. Стан певної відстороненості університетів від актуальних проблем, що відбуваються в суспільних та економічних процесах, породжують такі питання, як низький рівень вмотивованості студентів, викладачів і науковців, прояви академічної недоброчесності та недостатньої якості освіти. На нашу думку, це залежить не тільки від самої вищої освіти, але й від відповідальності владних державних структур, що сприяли цій ізольованості університетів та штучному знищенню потенціалу вітчизняної освіти та науки.

Повноцінному розвитку вищих навчальних закладів бракує виваженої компетентної науково

вивіреної політики держави у сфері розвитку вищої освіти України зі стратегією бачення на десятки років, а також створення сучасного законодавчого механізму повноцінної, а головне, плідної та ефективною співпраці університетів із бізнесом.

*Проблема № 2. В Україні залишаються розмитими пріоритети державної політики у сфері науки й техніки.*

Держава не створює умов для пріоритетного націлювання та об'єднання наукового університетського потенціалу в певних галузях досліджень з урахуванням державних пріоритетів і стратегій економічного розвитку. Обсяг фінансування університетської науки в Україні не є стабільним і пов'язаним із потребами досягнення кінцевого результату. Фінансування щороку, як і саме проведення досліджень, «підганяється» під ліміти. При цьому для того, аби не перевищити наданий обсяг, до кошторису проєктів не закладають витрати на амортизацію (чи купівлю нового) обладнання, інших витратних матеріалів тощо. Через верхнє обмеження фінансування навіть роботи, які заслуговують на високу оцінку, не проходять внутрішній відбір. У результаті таких дій може бути профінансований гірший проєкт, розроблений у великому престижному університеті, ніж кращий проєкт, створений у невеликому навчальному закладі.

*Проблема № 3. Матеріально-технічна база університетів істотно зношена.*

Сучасний університет – це не тільки старовинні стіни корпусів, але й новітнє обладнання, яке дозволяє інтенсифікувати освітній процес та підвищити якість підготовки фахівців, сприяє набуттю нових знань, загальних, спеціальних, фахових компетенцій. Наразі не є достатнім мати велику бібліотеку та просторі зали для читання. Доцільно оцифрувати всі бібліотечні фонди університету і забезпечити швидкісний та якісний інтернет для необмеженого в часі та просторі доступу до цих фондів усіх суб'єктів освітнього процесу та наукової діяльності.

Крім того, сама матеріальна база університетів потребує кардинального ремонту, переоснащення та модернізації. Умови проживання здобувачів вищої освіти, як і самі можливості давно побудованих гуртожитків, не відповідають потребам часу. Вирішення цих проблем є прерогативою політики держави як у частині фінансування вищої освіти, так й у створенні нормативно-правових можливостей для фінансової та організаційної автономії університетів.

*Проблема № 4. Приниження авторитету вищої освіти в Україні.*

Державна політика останніх років у незалежній Україні постійно виступала реакцією на політичні забарвлення окремих сил, які використо-

ували тези про вітчизняну вищу освіту тільки з негативним підтекстом. Це, по-перше, «зібрання корупціонерів» в особі викладачів та працівників навчально-наукових інститутів. По-друге, головними «організаторами» корупційних схем в університетах є керівники. По-третє, низька якість освіти у вітчизняних університетах. По-четверте, університети відірвані від сучасних потреб економіки та «штампують» нікому не потрібних фахівців із дипломами про вищу освіту. І останнє полягає в тому, що треба «відсторонити» викладачів і професорів університетів від відбору абітурієнтів, надаючи перевагу отриманим результатам зовнішнього незалежного оцінювання (далі – ЗНО).

Така цілеспрямована «атака» з формування негативною суспільної думки про вітчизняні університети, огульне паплюження освітніх і наукових шкіл і традицій університетів призвели до втрати авторитету вищої освіти в Україні, а також зумовили прагнення в штучному режимі для політичних уподобань використовувати зазначену болісну соціально-гуманітарну тематику. Водночас, прикро відзначати, що такі дії, заяви не сприяли формуванню експертних і суспільних думок про конкурентоспроможність українських університетів у міжнародному просторі освіти, створенню оптимальних умов для надання освітніх послуг іноземним громадянам.

Проведені під егідою боротьби з корупцією та використання нового дидактичного та технологічного забезпечення з упровадження «рівного доступу» під час вступу до університету заходи призвели до збільшення кількості «слабких» абітурієнтів у вітчизняних закладах вищої освіти. Недоліки, виявлені під час вступних кампаній, призвели до зниження мотивації школярів набувати якісні знання з усіх предметів, передбачених шкільним навчальним планом, а зосередитися на вивченні тих, за якими складатимуть ЗНО. Решта випускників шкіл планує власне подальше навчання в закордонних університетах, тож, як наслідок такої державної політики, маємо «вимивання» потенційних абітурієнтів, скорочення вітчизняних закладів вищої освіти, «відтік» прогресивного професорсько-викладацького складу, який поряд із високим рівнем знань із предмета, бездоганно володіє іноземною мовою.

*Проблема № 5. Недостатній рівень соціально-правової захищеності суб'єктів освітньої та наукової діяльності, відсутність комплексної системи соціально-економічних стимулів у науково-педагогічних працівників, невисокий рівень заробітної плати.*

Сучасний університет потребує комплектування складу його структурних підрозділів висококваліфікованими фахівцями, які володіють іноземними мовами, сучасними комп'ютер-

ними технологіями тощо. Водночас найчастіше спектр заходів щодо забезпечення захисту прав та запровадження гнучкої системи стимулів для висококваліфікованих науково-педагогічних працівників й успішних здобувачів освіти шляхом внесення їх у колективні договори адміністрації з працівниками та здобувачами освіти є вкрай обмеженим. Недостатньо забезпечені гарантії трудових прав і свобод науково-педагогічних працівників, сприятливі умови праці, захист прав та інтересів, а також гарантії дотримання вимог з охорони праці та соціального страхування.

3. Стратегічні цілі розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки.

Необхідність модернізації системи вищої освіти України викликана вищеокресленими проблемами (загрозами) розвитку. Сучасний стан вищої освіти повинен відповідати напрямам розвитку вищої освіти у світі і має стати:

- простором, де розвиватиметься сучасна життєздатна модель економіки, заснована на високій доданій вартості, дієвому використанні новітніх розробок інтелектуальної власності, на принципах взаємної поваги при отриманні спільного плідного результату і сталості розвитку. В університетах буде розвиватися підприємницька культура, дух конкуренції, заохочення і винагородження креативності. Тут зароджуватимуться стартапи, які згодом переростуть у сталі високотехнологічні компанії і стануть ключовими «гравцями» й зацікавленими сторонами створеної моделі;

- середовищем формування нової якості мислення, компетентностей і культури відносин. Середовище має сприяти вихованню активних, відповідальних і професійно компетентних громадян, які допоможуть у вирішенні актуальних викликів сучасного суспільства, і у такий спосіб уможливить соціальний діалог;

- майданчиком безперервної вищої освіти, що включають представників різних поколінь і є можливість передати професійний досвід майбутнім фахівцям, ураховуючи сучасні інноваційні технології та цифровізацію навчання;

- екосистемою взаємодії студентів, викладачів, випускників, роботодавців та громад, інвесторів, владних структур; чинником відновлення довіри на основі діалогу і конструктивної взаємодії носіїв різних цінностей і поглядів;

- порталом, що відкриває можливості успішної інтеграції в глобальний простір для студентів і дослідників, підприємців та публічних інтелектуалів, представників державної влади, місцевих громад та регіональних локальних комерційних бізнес-проектів.

Зважаючи на вищезазначене і з огляду на мету досягнення відповідного стану вищої освіти в Україні, можна визначити такі стратегічні цілі:

- модернізацію системи вищої освіти з вертикально інтегрованої системи, утвореної закладами вищої освіти, в екосистему інновацій, у якій провідні ролі належать саме інституції вищої освіти нової моделі на принципах інтелектуальної автономії та свободи думки, інтегрованості та міждисциплінарності, гідності та доброчесності, служіння інтересам суспільства;

- зміну парадигми системи вищої освіти в Україні, де університети стають центрами відтворення сучасної цивілізації, а головними досягненнями університетів вважається об'єднання і концентрація людського інтелекту, підкріпленого цілісним світоглядом й етичною, культурною позицією, в якій акумулюються і вільно розвиваються нові ідеї, здійснюються наукові відкриття в конгломерації як з освітніми і науковими установами, так і з інвестиційними суб'єктами економіки;

- перетворення університетів на спроможні інтелектуальні середовища, центри розробок і досліджень, у яких зосереджена наукова і освітня експертиза, що стає доступною як суспільству, так і бізнесу через відповідні інструменти трансферу технологій і знань;

- осучаснення матеріально-технічної бази університетів, разом зі створенням актуально-технологічних аудиторій, наукових лабораторій, експериментальних майстерень і майданчиків, цифрових платформ;

- розвиток університетських кампусів як масштабних просторових об'єктів, що відповідають сучасним ековимогам архітектурних рішень та дизайну ландшафту міського/селищного середовища. Кампуси мають бути складником публічного простору для населення певного міста;

- забезпечення продуктивного впливу університетів на економічне зростання та добробут. Участь університетів у реалізації нових проєктів передбачає позитивну динаміку в показниках продуктивності праці, зміну структури економіки із сировинної до наукомісткої та сервісної, збільшення кількості технологічних компаній, зареєстрованих в Україні, зростання обсягів прямих іноземних інвестицій, підвищення рівня якості життя в українському суспільстві;

- євроінтеграцію українських університетів за такими напрямами, як академічна мобільність, сумісність європейської та національної систем кваліфікацій, трансфер технологій, управління об'єктами інтелектуальної власності;

- створення конкурентних переваг для залучення іноземних студентів до навчання у вітчизняних університетах, вихід вищої школи України на міжнародний ринок освітніх послуг.

4. Ключові інструменти реалізації нової освітньої Стратегії в діяльність вищих навчальних закладів



Сукупність ключових інструментів реалізації нової освітньої стратегії в діяльності вищих навчальних закладів включає:

- систему «урядування – лідерство – менеджмент», що передбачає залучення стейкхолдерів до процесу ухвалення стратегічних рішень. Лідер, який організовує горизонтальну комунікацію, спрямовує зусилля на досягнення спільних цілей учасників взаємодії, а також реалізує на практиці проєктний підхід до організації менеджменту. Оцінка ефективності управління та організації освітньої діяльності здійснюється через алгоритм «мета – процес»;

- колегіальні органи управління, які доповнюють функції стратегічного управління. Так, стратегічна рада формує і затверджує місію, візію та довгострокові стратегічні пріоритети університету, здійснює моніторинг реалізації Стратегії, заслуховує й оцінює звіт керівника університету, розглядає спірні та конфліктні ситуації, що виникають між іншими органами управління. До складу Стратегічної ради входять представники засновника(ів), інвесторів, стейкхолдерів. Рада суспільної участі – представницький орган, що діє на постійній основі з метою забезпечення участі громадськості в реалізації політики у сфері вищої освіти щодо конкретного університету, функціонує і формується за територіальним принципом, розглядає кандидатів до складу Стратегічної ради. До складу Ради суспільної участі входять представники місцевих громад, фахових кіл, експерти освітньої галузі, випускники університету. Академічна рада – колегіальний орган, що здійснює стратегічне управління в університеті з питань науки, досліджень, технологій, інновацій. Вона формується з представників інститутів, факультетів, кафедр, лабораторій та визначає основні напрями досліджень й інноваційної діяльності, погоджує бюджетний запит на дослідницьку діяльність, визначає систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. Органи студентського самоврядування об'єднують здобувачів вищої освіти відповідного університету. Кожен університет самостійно й колегіально визначає перелік повноважень студентського самоврядування;

- обрання керівника колегіальним органом (керівник обирається Стратегічною радою на підставі кваліфікаційних вимог, затверджених спільно з Радою суспільної участі з переліку кандидатів, наданих університетом. Кандидат на посаду керівника університету має запропонувати власний проєкт середньотермінової Стратегії, розроблений на основі рекомендованих Стратегічною радою місії та візії.

5. Базові принципи модернізації вищої освіти та навчання

Університет формує інтелектуальні навички й компетентності, що відповідають шостому й наступним рівням Національної рамки кваліфікацій. Організація освітнього процесу здійснюється на засадах академічної автономії з дотриманням принципів особистісно орієнтованого підходу, академічної доброчесності. Для здійснення освітньої діяльності університет може залучати фахівців зі сфери бізнесу, виробництва, громадського сектора, академічного та експертного середовища.

Отримавши державну ліцензію і маючи широку академічну автономію, університет має право розробляти і застосовувати без акредитації власні навчальні програми. Це правило не поширюється на програми підготовки фахівців із професій, що підлягають додатковому державному регулюванню, зокрема безпекових університетів.

Адміністрування освітнього процесу здійснює відповідний структурний підрозділ (кафедра, факультет, інститут тощо) за погодженням з офісом керівника.

При складанні навчальних планів має бути враховано право здобувачів вищої освіти на індивідуальну освітню траєкторію та вибір навчальних дисциплін.

Під час навчання здобувач вищої освіти формує індивідуальний профайл, до якого вносяться обов'язкові дисципліни, передбачені навчальним планом, та обрані ним вибіркові навчальні дисципліни. Індивідуальний профайл посвідчується цифровим підписом здобувача вищої освіти. Результати поточного контролю вносяться викладачами в електронну систему управління освітнім процесом і посвідчуються цифровим підписом. Після цього результати автоматично відображаються в індивідуальному профайлі здобувача вищої освіти.

Підсумкові результати навчання посвідчуються дипломом університету. Базовою є цифрова версія зазначеного документа. Номер і дата диплома вносяться до єдиного державного реєстру. Кожен університет має забезпечити здобувача вищої освіти цифровою платформою для доступу до навчального контенту, дистанційного навчання і віддаленої взаємодії. Більшість навчальних матеріалів має бути оцифрована та доступна онлайн для ознайомлення.

6. Ціннісні орієнтири культурного розвитку сучасних університетів

Культурні цілі та відповідні проєкти стали складником стратегії університету.

Розвиток культури студентської молоді є однією з провідних функцій університетів і здійснюється через:

- формування системи цінностей, що культивуються в університеті;

- дотримання норм і традицій, які розвиваються на основі духовних цінностей;



- створення привабливого архітектурного простору кампусу;
- утворення арткластерів і проведення культурних заходів.

Музей і бібліотека мають бути відкритими для відвідувачів у визначений час. Зважаючи на локальний контекст, адміністрація університету вирішує питання щодо порядку доступу відвідувачів, вхідних квитків та платні за окремі послуги.

Завдяки опануванню цінностей культури в умовах освітнього середовища відбувається духовне збагачення здобувачів вищої освіти, формуються ціннісні орієнтації та естетичні враження, реалізується їх творчий потенціал.

#### 7. Фінансування вищих навчальних закладів

Нова парадигма фінансування вищих навчальних закладів здійснюється за економічною моделлю з урахуванням коштів платників податків. Упровадження економічної моделі в умовах вищої школи ґрунтується на принципі «потрійної спіралі». Практична реалізація цього принципу здійснюється у такий спосіб: держава спрямовує значні кошти на ті наукові дослідження, які необхідні для розвитку економіки в середньотерміновій перспективі; університети, наділені повною автономією, фінансуються з державного бюджету на основі блок-грантів (терміном не менше ніж на чотири роки); сума коштів визначається на основі формульного принципу, що доповнюється дослідницькими та іншими цільовими контрактами.

Університети, єдиним засновником яких є державні або комунальні органи влади, мають статус неприбуткових організацій і наділені правом відкривати банківські рахунки.

До основних джерел надходження коштів належать такі:

- інфраструктурне фінансування з державного бюджету;
- цільове державне фінансування на підтримку наукових шкіл після аудиту на перспективність і спроможність наукових шкіл;
- гранти на розвиток науки, що розподіляються через державні фонди;
- закупівля освітніх послуг за кошти державного бюджету;
- контракти на навчання студентів;
- ендавмент-фонди, що створюються як для обслуговування потреб університету в цілому, так і для його структурних підрозділів, а також поповнюються фізичними особами, галузевими й професійними асоціаціями, приватними інвесторами;
- дослідницькі гранти від міжнародних організацій;
- гранти на розвиток інновацій в університетах;
- угоди на виконання робіт і послуг для місцевих органів влади і громад;

- контракти на виконання науково-дослідних й експериментальних робіт для комерційних структур;

- контракти на корпоративне навчання;
- роялті від використання об'єктів інтелектуальної власності;
- надходження від частки власності у компаніях, заснованих на території університету;
- часткові надходження від оренди майна;
- спеціальні стипендії для окремих науковців та викладачів.

Університет, майнові комплекси, які повністю або частково приватизуються або передаються в концесію терміном не менше ніж на 50 років. Така процедура може застосовуватися до сучасних закладів вищої освіти, які мають низькі показники у залученні студентів, науковій діяльності, коштів через угоди з бізнесом або грантів на наукові розробки.

Крім того, непрестижні університети демонструють недостатню спроможність утримувати та використовувати приміщення, обладнання, земельні ділянки, виділені їм на праві господарського користування. Для підтвердження такого факту має бути проведений незалежний аудит.

Підприємствам, які утворилися на базі приватизованого або переданого в концесію майна та які залучають студентів у виробничий процес, надаються податкові пільги.

Отже, запропонований проєкт Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки, розроблений робочою групою УДФС України, має сприяти докорінним перетворенням у державній освітній політиці щодо модернізації вищої школи; створенню багатовекторного образу української системи вищої освіти з її інтелектуальним потенціалом, можливостями університетів конкурувати на міжнародному ринку надання освітніх послуг; фінансовій автономії вищих закладів освіти й плідним економічним відносинам університетів в організації діяльності; концентрації людського інтелекту через спрощення процедур доступу до вищої освіти; впровадження практико та особистісно орієнтованих підходів до підготовки фахівців; запобіганню спотворення цінностей освіти керівниками навчальних закладів, управлінська некомпетентність яких призвела до стагнації і соціальної напруженості в суспільстві [8].

**Висновки та перспективи дослідження.** Підсумовуючи викладені положення, варто наголосити на доцільності впровадження пропонованого проєкту Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки, що розроблений у відповідності до нових реалій сьогодення, кризової ситуації та трансформаційних змін, які відбуваються в сучасному суспільстві.

Оновлена стратегія спрямована на досягнення модернізації національної системи вищої освіти, котра передбачає досягнення таких цілей, як уведення новачій в освітню політику держави та вдосконалення сучасного законодавчого механізму розвитку вищих навчальних закладів; зміна методологічних засад реформування вищої освіти та перехід до парадигми «урядування»; створення інноваційного освітнього середовища; інтеграція науки, освіти, виробництва і бізнесу; прискорення темпів упровадження трансферу технологій; фінансове та організаційне самоврядування університетів із державною підтримкою впровадження нових проєктів; осучаснення матеріально-технічної бази, експериментальних майданчиків і цифрових платформ університетів; досягнення конкурентоздатності вітчизняної вищої школи на міжнародному ринку освітніх послуг.

Реалізація пропонованого проєкту стратегії модернізації вищої освіти потребує опрацювання інструментарію, завдяки якому створюються новітні проєкти та програми, активізується робота у сфері замовлення освітніх послуг і наукових досліджень, маркетингових досліджень, інноваційних освітніх технологій та моніторингу якості освіти, інформатизації та комп'ютеризації університетів, упровадження комерціалізації. Комплексне застосування цього інструментарію включає застосування системи самоврядування «урядування-лідерство-менеджмент», розширення органів

стратегічного управління університетів завдяки функціонуванню колегіальних органів, введення нових форм дуального навчання; досягнення академічної мобільності фахівців; взаємоузгодження європейської та національної систем кваліфікації.

Аксіологічний аспект оновленої Стратегії модернізації вищої освіти має сприяти формуванню ціннісних орієнтації студентської молоді, її духовному збагаченню в процесі реалізації культурної політики, створенню оптимальних умов для творчої самореалізації особистості, забезпеченню відкритого доступу до бібліотечних фондів.

Підкреслимо, що впровадження проєкту Стратегії розвитку вищої освіти України потребує збільшення можливостей законодавчого характеру, які б сприяли фінансовій самостійності та інвестиційній привабливості інноваційної діяльності університетів як для державного фінансування, так і для приватного сектора економіки.

Перспективи подальших досліджень в окресленому напрямі полягають у вдосконаленні законодавчого механізму державної освітньої політики, розробленні показників оцінки результатів діяльності університетів у контексті реалізації оновленої стратегії розвитку вищої школи, впровадженні нових організаційних форм і технологій підготовки фахівців, спрямованих на підвищення економічної ефективності діяльності вищих навчальних закладів, їх конкурентоздатності на міжнародному ринку освітніх послуг.

### Література

1. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
2. Деніжна С., Сова М. Професійний розвиток особистості працівника в умовах післядипломної освіти *Спеціальний тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до Європейського освітнього простору*. Київ, 2019. № 4. С. 73–83.
3. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України ; редкол.: В.Г. Кремень (голова), В.І. Луговий (заст. голови), А.М. Гуржій (заст. голови), О.Я. Савченко (заст. голови); за заг. ред. В.Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2016. 448 с.
4. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2015/16 навчального року: Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2016/bl/01/BL\\_VNZ\\_15\\_pdf.zip](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/bl/01/BL_VNZ_15_pdf.zip)
5. Петухова І.О. Проблеми і перспективи сучасної вітчизняної вищої освіти в контексті порівняльного аналізу болонської та української освітніх моделей. *Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: збірник матеріалів всеукраїнського круглого столу*. Київ : КНУБА, 2018. С. 244–249.
6. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Президент України; Указ, Стратегія від 25.06.2013 № 344/2013 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
7. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року : проєкт / Міністерство освіти і науки України. URL: [http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%2011\\_11\\_2014.pdf](http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%2011_11_2014.pdf)
8. УДФСУ передав до МОН розроблений проєкт Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки. URL: <https://www.nusta.edu.ua/2020/09/23/>
9. Про утворення робочої групи по підготовці пропозицій до проєкту Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 рр. : Наказ від 18 серпня 2020 року № 976. URL: <https://fileview.fwdcdn.com/?url=https%3A%2F%2F>

10. Müller-Eiselt R. Die digitale Bildungsrevolution. Der radikale Wandel des Lernens und wie wir ihn Gestalten können. München: DVA. 2015.
11. Wiley, D., Williams, L., DeMarte, D., & Hilton, J. The Tidewater Z-Degree and the INTRO model for sustaining OER adoption. Education Policy Analysis Archives, 2016. 24 (41).

#### References

1. Закон України «Про вишчу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII. — <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
2. Dienizhna S., Sova M. Profesiyni rozvytok osobystosti pratsivnyka v umovakh pislidyplomnoi osvity Spetsialnyi tematychnyi vypusk «Vyshcha osvita Ukrainy u konteksti intehratsii do Yevropeiskoho osvitnoho prostoru. Kyiv, 2019. №4. S.73 – 83.
3. Natsionalna dopovid pro stan i perspektyvy rozvytku osvity v Ukraini / Nats. akad. ped. nauk Ukrainy ; [redkol.: V. H. Kremen (holova), V. I. Luhovyi (zast. holovy), A. M. Hurzhii (zast. holovy), O. Ya. Savchenko (zast. holovy)]; za zah. red. V. H. Kremen. Kyiv: Pedahohichna dumka, 2016. 448 s.
4. Osnovni pokaznyky diialnosti vyshchikh navchalnykh zakladiv Ukrainy na pochatok 2015/16 navchalnoho roku: Statystychnyi biuleten / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2016/bl/01/BL\\_VNZ\\_15\\_pdf.zip](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/bl/01/BL_VNZ_15_pdf.zip)
5. Pietukhova I.O. Problemy i perspektyvy suchasnoi vitchyznianoï vyshchoï osvity v konteksti porivnialnoho analizu bolonskoi ta ukraïnskoi osvitnikh modelei. Aktualni problemy osvitnoho protsesu v konteksti yevropeiskoho vyboru Ukrainy: zb. materialiv vseukraïnskoho kruhloho stolu. Kyiv: KNUBA, 2018. S. 244–249.
6. Pro Natsionalnu stratehiiu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku: Prezydent Ukrainy; Ukaz, Stratehiiia vid 25.06.2013 № 344/2013 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
7. Stratehiiia reformuvannia vyshchoï osvity v Ukraini do 2020 roku (Proiekt) URL:[http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%202011\\_11\\_2014.pdf](http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%202011_11_2014.pdf)
8. UDFSU peredav do MON rozroblenyi proiekt Stratehii rozvytku vyshchoï osvity Ukrainy na 2021-2031 roky URL: <https://www.nusta.edu.ua/2020/09/23/>
9. Nakaz №976 vid 18 serpnia 2020 roku «Pro utvorennia robochoï hrupy po pidhotovtsi propozytsii do proektu Stratehii rozvytku vyshchoï osvity Ukrainy na 2021-2031 rr.» URL: <https://fileview.fwdcdn.com/?url=https%3A%2F%2F>
10. Müller-Eiselt R. Die digitale Bildungsrevolution. Der radikale Wandel des Lernens und wie wir ihn Gestalten können. München: DVA. 2015.
11. Wiley, D., Williams, L., DeMarte, D., & Hilton, J. The Tidewater Z-Degree and the INTRO model for sustaining OER adoption. Education Policy Analysis Archives, 2016. 24(41)