

[https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-34\(63\)-275-306](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-34(63)-275-306)

УДК 351:37.01

Супрун В'ячеслав Васильович,

кандидат економічних наук, доцент,

директор Навчально-наукового інституту менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.



<https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>
proftekhosvita@i.ua

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВОГО
ІНСТИТУТУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ
ДЕРЖАВНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН УКРАЇНИ
ЯК УПРАВЛІНСЬКА УМОВА ПІДГОТОВКИ
КОМПЕТЕНТНИХ ФАХІВЦІВ НОВОЇ ФОРМАЦІЇ**

Анотація. У статті досліджуються теоретичні засади та практичні аспекти модернізації діяльності Навчально-наукового інституту менеджменту та психології (ННІМП) Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» (ДЗВО «УМО») Національної академії педагогічних наук України (НАПН України) як управлінської умови підготовки компетентних фахівців нової формації в сучасних умовах трансформаційних змін та викликів сучасності. Розглядаються пріоритетні напрями розвитку ННІМП в контексті неперервної освіти – оновлення змісту та структури вищої освіти, створення системи забезпечення та управління її якістю, досягнення її конкурентоздатності як завдання державного управління, що мають супроводжувати її модернізацію в сучасних умовах реформування освітньої галузі України. Представлено структуру ННІМП, кадровий потенціал, динаміку контингенту здобувачів вищої освіти за рівнями (бакалавр, магістр, доктор філософії), результати вступної кампанії, рейтингові показники та систему забезпечення якості освіти й освітньої діяльності. Висвітлено освітньо-професійні та освітньо-наукові програми, підготовку іноземних громадян, розвиток наукового потенціалу, пріоритетні напрями наукових досліджень і прикладних розробок. Проаналізовано участь науковців Інституту у всеукраїнських і міжнародних науково-практичних заходах, спрямованих на реагування на виклики, зумовлені сучасними кризовими умовами для освіти й суспільства. Охарактеризовано результати освітньої, наукової та

науково-організаційної діяльності ННІМП за 2020–2024 роки, розвиток науково-інформаційної діяльності, а також окреслено перспективи подальшого розвитку ННІМП з урахуванням сучасних тенденцій реформування вищої освіти, реалізації Стратегії розвитку Університету та Стратегії розвитку НАПН України. Закцентовано увагу на концептуальних основах модернізації, проаналізовано європейський досвід управління та можливості його адаптації в українських реаліях. Визначено основні напрями модернізації та головні пріоритетні завдання ННІМП на сучасному етапі реформування вищої освіти.

Ключові слова: освітня політика; освітня, наукова, науково-організаційна, міжнародна діяльність; підготовка фахівців; освітній процес; якість освіти; науково-дослідна діяльність; прикладні наукові дослідження; здобувачі вищої освіти; науково-педагогічні, педагогічні працівники, модернізація управління; децентралізація; інтеграція.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Стратегічним напрямом розвитку України є європейська інтеграція, що потребує суттєвої модернізації систем управління на всіх рівнях державних інституцій та самоврядування. Процес адаптації українських закладів вищої освіти до європейських стандартів управління вимагає комплексного підходу, що враховує як досвід країн ЄС, так і національні особливості України [1].

Водночас, необхідність державного регулювання освітньої галузі, закладів та установ освіти є об'єктивною потребою суспільного розвитку, адже в умовах ринкової економічної системи виробництво робочої сили необхідної якості неможливо здійснити без активної участі держави та відповідної діяльності органів публічної влади різного рівня [8].

Мета ефективної системи управління розвитком закладів вищої освіти України полягає в оптимальному поєднанні державних та громадських засад в інтересах особистості, соціуму та влади, створенні механізмів формування публічного управління розвитком освіти України на основі європейського досвіду.

До основних напрямів діяльності ННІМП в умовах трансформаційних змін пропонується віднести підвищення якості освіти; освіту впродовж життя; розробку інноваційних освітніх програм, спрямованих на формування випереджувальних динамічних компетенцій та розвиток креативного потенціалу населення; удосконалення інфраструктури ринку інноваційної освіти та праці; розвиток державно-приватного та міжсекторального

партнерства; реформування та модернізація систем управління, що вимагає осмислення теоретичних засад, аналізу практичного досвіду та розробки ефективних механізмів впровадження європейських практик публічного управління з урахуванням національних особливостей. Насамперед, набуває актуальності забезпечення автономності закладів та установ освіти, насамперед, їх фінансово-економічної самостійності, ефективного залучення інвестицій у їх розвиток, введення стимулів як для суб'єктів господарювання, так і для педагогічних, науково-педагогічних працівників.

Безперечно, сьогодні в українському суспільстві та освітньому середовищі тривають дискусії про модернізацію (зміни згідно з потребами та вимогами європейської сучасності) вищої освіти в умовах реформування (переналаштування, переорганізації) освітньої галузі України. Це наразі зумовлює необхідність впровадження нової моделі управління у вищій освіті для забезпечення реалізації стратегічних заходів щодо відповідних адміністративних, фінансово-економічних та інших інструментів, ресурсного забезпечення, що сприятимуть ефективності регулювання освітньої галузі та неперервного навчання впродовж життя шляхом запровадження сучасних підходів до підготовки фахівців, спроможних до високопродуктивної праці в умовах євроінтеграційних процесів.

Створення в Україні сучасної високоефективної системи освіти є однією з найважливіших умов конкурентоздатності держави на європейському та світовому ринках. Отже, велика роль має бути відведена саме вищій освіті, модернізація якої значною мірою визначається глобальними соціальними процесами, запитами суспільства і промислово-інноваційного розвитку економіки, інтеграцією в єдиний міжнародний економічний та освітній простір.

Водночас наявна система вищої освіти в Україні не є досконалою, вона не дає змоги повною мірою виконувати покладені на неї завдання з реалізації державної політики та потребує системної стратегічної модернізації як щодо управління, так і щодо змісту, комплексного урегулювання з урахуванням параметрів доцільності, своєчасності, якості. Особливої актуальності набуває питання мобільності, конкурентоспроможності та рівня кваліфікації фахівців та їх відповідності запитам та вимогам ринку праці.

При цьому, на ринку освітніх послуг ННІМП, як і інші заклади вищої освіти, розглядаються як товаровиробники, що випускають на ринок праці відповідно кваліфікованих фахівців із здобутою освітою, набором компетентностей та наскрізних вмінь для задоволення попиту роботодавців, замовників підготовки кадрів. Випускники пропонують себе

як молодого спеціаліста підприємствам, установам, організаціям, які оцінюють їхню кваліфікацію, знання, уміння, навички, інші особисті якості, що визначають здатність особи успішно соціалізуватися в трудовому колективі та провадити професійну діяльність. Важливим показником при цьому є встановлення стартових заробітних плат, надання житла, умов соціального захисту тощо [2], [11].

Актуальність проблеми дослідження обумовлена зростаючою роллю вищої освіти як галузі, що має потужний потенціал для формування та провадження ідей демократичного суспільства, формування й розвитку майбутнього української держави, необхідністю реформування системи освіти України на всіх її рівнях, потребою налагодження дієвих відносин державних, регіональних та місцевих органів управління освітою, закладів та установ освіти і організацій громадянського суспільства в Україні як визначального механізму підвищення ефективності державного управління. Закономірно, що визначення напрямів модернізації вищої освіти в сучасних умовах реформування освітньої галузі України в контексті глобальних напрямів освітнього розвитку є пріоритетною проблемою дослідження і науковців, і практиків.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Аналіз основних досліджень і публікацій показує, що вивченню проблем розвитку освітньої галузі на засадах публічного управління, формування ефективної системи управління розвитком освіти України приділяється все більше уваги як у сфері наукового пізнання, так і у практичних питаннях її реалізації. Дослідження сучасних науковців свідчать про дефіцит кваліфікованих фахівців, а роботодавці, замовники підготовки кадрів вважають рівень підготовки у державних закладах вищої освіти низьким і таким, що не відповідає вимогам сучасного виробництва та потребам ринку праці. Їх не задовольняє не лише якість підготовки, а й рівень кваліфікації значної кількості випускників. Тому об'єктивною є потреба у підвищенні якості теоретичної та практичної підготовки кваліфікованих фахівців з урахуванням вимог роботодавців, замовників підготовки кадрів. Виконання цього завдання потребує випереджувального підходу, упровадження інноваційних технологій навчання, сучасних інформаційних засобів, оновлення змісту навчання та практичної, залучення соціальних партнерів, стейкхолдерів до розроблення державних освітніх стандартів та програм підготовки.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є обґрунтування напрямів системних змін вітчизняної вищої освіти, діяльності закладів вищої освіти, аналіз практичного досвіду і розробка ефективних механізмів та визначення сукупності положень, спрямованих на формування стратегічних засад публічного управління розвитком освітньої галузі в сучасних умовах модернізаційних процесів українського суспільства в контексті європейської інтеграції та тенденцій розвитку глобальної освіти.

Завдання дослідження спрямоване на визначення концептуальних засад модернізації, аналіз європейського досвіду управління закладами освіти, теоретичних засад та практичних аспектів модернізації діяльності ННІМП ДЗВО «УМО» НАПН України як управлінської умови підготовки компетентних фахівців нової формації в сучасних умовах трансформаційних змін та викликів сучасності.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичною базою дослідження є наукові та літературні джерела, праці вітчизняних і зарубіжних учених, наукові дослідження, які охоплюють широкий спектр питань управління у сфері освіти, провадження державної освітньої політики, управління закладами та установами освіти на різних рівнях, використання кращих європейських і вітчизняних практик функціонування освітніх систем в умовах модернізації управління.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методологічну основу дослідження становлять: закони і категорії наукового пізнання; закони і закономірності інноваційного розвитку соціально-педагогічних систем; теоретичні положення загального менеджменту та освітніх інновацій як сучасного спеціалізованого наукового напрямку управління в освіті; принципи єдності теорії і практики, що забезпечують теоретичне, емпіричне й експериментальне вивчення предметів і явищ з метою розкриття сутності управління розвитком освіти, закладом та установою освіти.

Для досягнення поставленої мети застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: логічного та порівняльного аналізу (для виявлення особливостей управління закладом вищої освіти в умовах трансформаційних змін); системного аналізу (для формування цілісного уявлення про систему управління сферою освіти на державному, регіональному, місцевому та локальному рівнях); структурно-функціонального аналізу (для визначення

структури та управлінських функцій у сфері освіти); аналізу і синтезу (для узагальнення результатів наукового дослідження); контент-аналізу (для вивчення масиву нормативно-правової документації та ін.

Інформаційною базою дослідження є наукові та літературні джерела з досліджуваної проблеми, праці вітчизняних і зарубіжних учених та практиків, законодавчі та нормативно-правові акти, що встановлюють правові та організаційні основи суспільних відносин у сфері освіти, офіційні дані та матеріали Міністерства освіти і науки України, НАПН України, ДЗВО «УМО»), інформаційні дані мережі Інтернет, власні спостереження автора.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Створення в Україні сучасної високоефективної системи освіти, модернізація якої значною мірою визначається глобальними соціальними процесами, запитами суспільства і промислово-інноваційного розвитку економіки, інтеграцією в єдиний міжнародний економічний та освітній простір, є сьогодні однією з найважливіших умов конкурентоздатності на всіх рівнях.

В основу управління освітою в Україні покладено державну освітню політику, яка фіксується в чинному законодавстві та доцільно орієнтує управлінську діяльність [2].

Сучасними цілями державної освітньої політики України визначено: 1) адаптацію національної освітньої сфери до нових суспільних реалій, викликів часу і водночас збереження кращих здобутків минулого; 2) формування цілісної самодостатньої системи освіти; 3) пристосування системи освіти до демократичних і ринкових суспільних відносин; 4) входження в глобальний світовий освітній простір, забезпечення конкурентоспроможності в інформаційному суспільстві; 5) переорієнтація освітнього процесу на розвиток особистості [11].

За всієї різноманітності моделей управління освітою у світі всі вони зводяться до двох історично сформованих – централізованої та децентралізованої [10]. Централізована система управління освітою сприяє створенню освітніх стандартів, збереженню та зміцненню почуття культурної спільноти населення країни. Централізована система посилює авторитарні тенденції керівництва освітою, обмежує ініціативу педагогічних працівників і місцевої адміністрації, ускладнює пошуки нових шляхів, нав'язує надмірну одноманітність форм і методів управлінської роботи, ігнорує або недооцінює особливості регіональної специфіки.

Децентралізована модель управління освітою відкриває широкий простір для розвитку місцевої ініціативи, полегшує проведення різноманітних педагогічних експериментів, дозволяє здійснювати

розвиток освіти з урахуванням місцевих особливостей. Завдяки своїм позитивним рисам кожна з моделей управління освітою знаходить місце в сучасному світі. Під впливом нових соціально-економічних умов, процесу інтернаціоналізації суспільного життя, інтеграції освітньої сфери ці дві моделі управління (децентралізована й централізована) виявляють помітну тенденцію до конвергенції. Як правило, при аналізі процесів децентралізації розглядаються чотири рівні управління: центральний уряд (центральний рівень); державні регіональні органи влади (регіональний рівень); муніципальні або інші місцеві самоврядні органи влади (місцевий рівень); заклади освіти [10], [11].

Наразі, діяльність ННІМП включає широкий напрям співробітництва з інститутами громадянського суспільства та іншими недержавними органами в розробленні сценаріїв освітніх змін, здійсненні освітніх експериментів та спільних проєктів ефективності в суспільстві, максимальне наближення навчання й виховання до конкретних здібностей здобувача вищої освіти, з урахуванням його особистісної сутності, здібностей та талантів. Сьогодні українська освіта в цілому та вища освіта зокрема переживають складний період, зумовлений як війною, так і глобальними трансформаційними процесами.

Науково-педагогічні працівники ННІМП здійснюють, в межах компетенції, науково-методичний супровід державної освітньої політики, зокрема, шляхом участі у створенні й фаховій експертизі нормативних документів нового покоління, що регулюють сферу освіти і науки. Науковці ННІМП беруть участь у дослідженні професійної мобільності учасників освітнього процесу в умовах реформування вищої освіти, визначенні основних напрямів підвищення якості освітньої діяльності до рівня європейських вимог; аналізі методологічних, теоретичних та методичних основ професійної мобільності учасників освітнього процесу; визначенні ефективних соціально-педагогічних технологій професійної мобільності учасників освітнього процесу.

Петрівською сільською радою Вишгородського району Київської області у 2024 році було підписано Меморандум про співпрацю з ДЗВО «УМО» НАПН України з метою об'єднання науково-практичного, освітнього, методичного та організаційного потенціалів, що сприятиме спільній освітній діяльності, провадженню багатoproфільної системи освітніх заходів для учнівської та студентської молоді, ступеневому навчанню, професійній орієнтації, організації науково-практичних семінарів, круглих столів та конференцій, виданню спільних наукових, науково-практичних і науково-методичних публікацій; ефективному професійному розвитку

педагогічних, науково-педагогічних працівників; запровадженню та реалізації спільних проєктів, ініціатив тощо.

Водночас, сформовано план спільних дій щодо реалізації державної політики у сфері всебічного розвитку здобувачів освітніх послуг, патріотичного виховання молоді, фахової підготовки та підвищення кваліфікації працівників установ, закладів та організацій громади за напрямками освіти, культури, менеджменту, публічного управління та адміністрування, спеціальної освіти, економіки, управління проєктами, психології, особистісного та професійного розвитку.

Формується мобільна виставка Національним музеєм-заповідником української військової звитяги на території ДЗВО «УМО» НАПН України. Національний музей-заповідник української військової звитяги теж став надійним партнером ННІМП.

У Вишгородській районній державній адміністрації зі студентами магістратури за супроводом профільної кафедри публічного управління та проєктного менеджменту ННІМП проводяться виїзні заняття і відвідування важливих локацій Вишгородського району. Адже, велике значення у підготовці фахівців з публічного управління та адміністрування, здобутті досвіду має саме практична складова в умовах приміщень та відповідних кабінетів органів державної влади та місцевого самоврядування. Академічна та професійна кваліфікація викладачів, задіяних в реалізації освітньої програми, забезпечує досягнення визначених відповідною програмою цілей та програмних результатів навчання.

ННІМП забезпечує освітню, організаційну, інформаційну, консультативну та соціальну підтримку здобувачів вищої освіти, що навчаються за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування». Місцева влада та органи місцевого самоврядування залучені до процесу періодичного перегляду освітніх програм та інших процедур забезпечення її якості як партнери.

У Петрівській громаді соціальні та ветеранські послуги надаються на належному рівні, тому користується попитом нова освітньо-наукова програма ННІМП «Соціальна робота. Соціальна реабілітація», до реалізації якої долучаються фахівці з центру надання соціальних послуг.

Важливою є співпраця та спільні заходи щодо навчання за ваучерами Вишгородського районного центру зайнятості. Реалізуються інформаційні, освітні та інші програми, проєкти, зокрема і взаємна інформаційна підтримка, розміщення інформації про співпрацю на офіційних сайтах.

Ураховуючи зазначене, встановлено, що умовою ефективного публічного управління освітою визначається взаємодія органів державної

влади з органами громадського самоврядування, які мають право вносити пропозиції щодо формування державної освітньої політики, вирішувати питання освітньої, науково-дослідницької, методичної, фінансово-економічної діяльності закладів та установ освіти у межах визначених чинним законодавством повноважень. Досвід багатьох країн показує, що демократизація суспільства супроводжується пошуками таких варіантів управління освітою, які б найбільш вдало забезпечували підтримку закладів освіти з боку місцевої громади.

Необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державно-громадського управління освітою, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави та всебічний розвиток людини як особистості.

ННІМП системно працює над розширенням державно-приватного партнерства, налагодженням зв'язків із бізнесом і ринком праці і має ряд партнерських програм та ініціатив, що реалізуються в різних формах: залучення роботодавців і стейкхолдерів до розроблення, перегляду та моніторингу освітньо-професійних програм; участь у засіданнях Вченої ради, Ради із забезпечення якості вищої освіти; проведення спільних засідань; використання бази практик; взаємодія теоретико-практичною і навчально-методичною підготовкою студентів; моніторинг якості освітнього процесу; надання експертних висновків, рекомендацій, практичних кейсів тощо. Слід зазначити, що співпраця з громадськими організаціями дає змогу розширити науково-дослідницький та практичний спектр, широко впровадити теоретичні і практичні доробки науково-педагогічних працівників ННІМП, вивчати міжнародний досвід проєктної діяльності та роботи із територіальними громадами.

У ННІМП діють всеукраїнські науково-практичні студії «Розвиток інформаційно-аналітичної компетентності педагога в умовах трансформаційних змін суспільства» та «Розвиток лідерського потенціалу, професійних компетентностей у сфері управління змінами та створення позитивних трансформацій в освіті», в рамках яких здійснюється наукова, науково-дослідна робота та проводяться тренінги, майстер-класи як для учнів старших класів, так і для здобувачів вищої освіти.

Діяльність вказаних студій сприяє професійній орієнтації молоді, дорослого та незайнятого населення, розвитку ключових компетентностей майбутніх фахівців, стимулює інноваційні підходи до їх підготовки, позиціонує вітчизняний і зарубіжний досвід, формує професійну компетентність майбутніх лідерів, охоплює представників різних галузей для обміну досвідом, ідеями та позиціонування їхніх життєвих і професійних досягнень в умовах змін.

Інтернаціоналізація розглядається як ключовий пріоритет ННІМП. Розвиток міжнародної академічної мобільності, підвищення конкурентоспроможності та самовдосконалення здобувачів і викладачів здійснюється шляхом міжнародного стажування в контексті глобальних освітніх трендів. Науково-педагогічні працівники стажувалися та навчалися за напрямом програми ЄС Еразмус+ Жан Моне-Модуль у літніх школах, де здобули нові знання, вивчили сучасні методики, отримали практичні навички та розширили свої наукові зв'язки, здійснювалося міжнародне науково-педагогічне підвищення кваліфікації [6].

Міжнародна наукова співпраця здійснюється в рамках міжнародних угод та меморандумів про науково-педагогічну співпрацю з такими закладами освіти, установами та організаціями: Краківська Академія ім. А. Фрича Моджевського (Польща); Університет Марії Кюрі-Склодовської (Польща); Вища школа суспільно-природничих наук імені Вінцента Поля в Любліні (Польща). Вільнюський університет (Литва); Університет Яна Длугоша в Ченстохові Університет Коменського (Словаччина); Белградський університет (Сербія); Варненський вільний університет «Чернорізець Храбар» (Болгарія); Католицький університет в Ружомберку (Словаччина); Католицький університет Іонна Павла II у м. Любліні; Педагогічний факультет Пряшівського університету в Пряшеві (Словаччина); Асоціація міжнародного навчання і стажування (Болгарія); Каспійський університет (Caspian University), м. Алмати (Казахстан) та інші.

ННІМП приділяє значну увагу проведенню гостьових лекцій, семінарів і практикумів за участі провідних фахівців галузі, представників державних структур і стейкхолдерів освітнього середовища, що сприяє формуванню сучасного професійного мислення й розвитку академічної культури співпраці. Ключовим орієнтиром є діяльність ННІМП, спрямована на виконання: Стратегії розвитку ДЗВО «Університет менеджменту освіти» на 2020-2025 роки; Стратегії розвитку Національної академії педагогічних наук України на 2023-2027 рр.; стандартів та рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти; зовнішніх нормативно-правових актів та внутрішніх нормативних документів ДЗВО «УМО» та ННІМП [5], [7], [9]. Пріоритетні завдання, що визначено в Стратегії розвитку ДЗВО «УМО», і в подальшому будуть сприяти посиленню позицій Університету у вітчизняних та міжнародних рейтингах; забезпеченню якості освіти та освітньої діяльності.

Нормативне забезпечення освітньої, наукової і науково-організаційної роботи в ННІМП визначається понад 200 внутрішніми документами, розробленими упродовж 2020-2025 років, які охоплюють усі

напрями діяльності та спрямовані на: стратегічний розвиток Інституту, організацію освітнього процесу для підготовки здобувачів вищої освіти, забезпечення якості освіти та освітньої діяльності, організацію науково-дослідної роботи викладачів і здобувачів освіти, створення безпечного середовища для учасників освітнього процесу, розроблення інноваційного науково-методичного забезпечення навчання і підготовки фахівців.

Ефективну організацію освітньої, наукової і науково-організаційної діяльності забезпечують 5 кафедр (економіки, підприємництва та менеджменту; психології та особистісного розвитку; публічного управління і проєктного менеджменту; педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти; освіти дорослих та цифрових технологій) та навчально-методичний відділ.

До кадрового складу ННІМП входять 56 науково-педагогічних та педагогічних працівників, з яких 15 докторів наук, професорів; 1 доктор наук; 23 кандидати наук, доценти; 1 кандидат наук, професор; 4 кандидати наук; 2 доктори філософії; 4 старших викладачі; 6 педагогічних працівників. Серед науково-педагогічних працівників 1 заслужений працівник народної освіти України, 4 заслужені працівники освіти України, 1 лауреат Державної премії України у галузі освіти.

Якісний кадровий потенціал ННІМП відповідає галузевій специфіці та забезпечує на високому рівні освітню, наукову й науково-організаційну діяльність, сприяючи сталому розвитку освітнього процесу та підвищенню його ефективності.

Метою освітнього процесу в ННІМП в умовах Європейського простору вищої освіти є підготовка конкурентоспроможних фахівців, забезпечення розвитку та набуття ними необхідних загальних та фахових компетентностей відповідно до рівнів Національної рамки кваліфікацій, галузевих рамок кваліфікацій, державних стандартів вищої освіти, можливостей для особистісного розвитку, а також отримання навичок і якостей, необхідних для формування активної життєвої позиції, лідерських рис, креативних підходів до вирішення різноманітних завдань, розвитку здібностей в команді та прагнення до корпоративного духу.

Освітня діяльність в ННІМП здійснюється за галузями та спеціальностями, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266 зі змінами відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 року № 1021 «Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти». Для цього розроблено нові освітньо-професійні програми та внесені відповідні зміни до інших освітніх програм. До Міністерства освіти і науки України (МОН) та Національного агентства із

забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) своєчасно подано матеріали та сертифіковано усі акредитовані освітні програми з метою здійснення подальшої освітньої діяльності та забезпечення набору вступників у 2025 році. Підготовка здобувачів вищої освіти в ННІМП здійснюється за рівнями: бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук.

Підготовка здобувачів на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти здійснюється з 3-х спеціальностей за 6 освітньо-професійними програмами: «Економіка та міжнародні економічні відносини (ОПП «Управління персоналом та економіка праці»); «Менеджмент» (ОПП «Менеджмент»; ОПП «Підприємництво»; ОПП «Управління проектами»; ОПП «Бізнес-адміністрування») та «Психологія» (ОПП «Психологія»).

Підготовка здобувачів на другому (магістерському) рівні вищої освіти здійснюється з 8-и спеціальностей за 10 освітньо-професійними (науковими) програмами: «Менеджмент» (ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»; ОПП Підприємництво; ОПП «Управління проектами»; ОПП «Управління навчальним закладом»); «Публічне управління та адміністрування» (ОПП «Публічне управління та адміністрування»; «Освітні науки» (ОПП «Педагогіка вищої школи. Андрагогіка»); «Спеціальна освіта (за спеціальностями) (ОПП «Спеціальна освіта (за нозологіями)»; Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями) (ОПП «Управління персоналом та економіка праці»); «Психологія» (ОПП «Психологія»); «Соціальна робота та консультування» (ОПП «Соціальна робота. Соціальна реабілітація»).

Освітньо-наукова діяльність ННІМП включає реалізацію освітньо-наукових програм підготовки здобувачів вищої освіти третього рівня ступеня доктора філософії за спеціальностями: «Психологія», «Публічне управління та адміністрування», «Освітні, педагогічні науки».

Формування змісту навчання відбувається на основі освітніх програм, навчальних планів, індивідуальних планів, вибіркового дисциплін, силабусів, практичної підготовки, з урахуванням індивідуальних особливостей, здібностей, професійних потреб, та підсумкового контролю згідно з нормативними документами.

Освітній процес та науково-організаційна діяльність базуються на академічній свободі та взаємній відповідальності всіх учасників освітнього процесу. Ключовими принципами є: студентоцентризм; діяльнісний підхід; гнучкість освітніх програм, які адаптовані до очікувань учасників освітнього процесу; командна робота, яка є важливим засобом навчання; відсутність ієрархії – усі учасники мають рівні права та можливості; взаємодопомога та повага – учасники підтримують та поважають один одного; позитивне сприйняття будь-яких питань – кожне питання

розглядається з раціональної та позитивної точки зору; візуалізація та документування – уся навчальна інформація візуалізується та документується.

Цікаві змістовні та практико-орієнтовані заняття, лекції, семінари, тематичні дискусії, науково-практичні конференції – це невід’ємна складова освітнього процесу, спрямована на розвиток професійної компетентності, аналітичного мислення та творчого потенціалу здобувачів вищої освіти ННІМП. У межах освітнього процесу панує атмосфера творчого пошуку, інноваційності, доброзичливості й поваги, відбувається професійне спілкування на високому рівні, взаємний обмін досвідом і формування стійкої мотивації до саморозвитку.

Такі ініціативи адміністрації ННІМП сприяють не лише підвищенню якості освіти, а й утвердженню гуманістичних цінностей, взаємопідтримки та партнерства між викладачами й здобувачами освіти, що є запорукою успішного професійного становлення сучасного фахівця.

Для досягнення цілей освітнього процесу, підтримки комунікації та співпраці між учасниками освітнього процесу, забезпечення доступу до навчальних матеріалів та інструментів для дистанційного та змішаного навчання *функціонує інтерактивне цифрове освітнє середовище*, яке надає змогу студентам мати доступ до освітніх ресурсів у будь-який час і з будь-якого місця, що підвищує доступність знань і сприяє їх більш гнучкому засвоєнню. ННІМП приєднано до програми «Coursera Coronavirus Response Initiative» та має змогу надавати студентам і співробітникам *вільний доступ до навчальних курсів Coursera*, а сервіси Google Suite for Education дозволили швидко організувати освітній процес за допомогою Classroom та Hangouts Meet. Активно використовуються можливості цифрових ресурсів (Google Workspace for Education, у тому числі сервісів Zoom, Google Meet), для налагодження належної комунікації зі здобувачами вищої освіти створені групи у соціальних мережах (Viber, Instagram), успішно використовується корпоративна пошта.

Завдяки опануванню науково-педагогічними працівниками новітніми цифровими технологіями у 2020-2024 роках в ННІМП організовано безперебійне проведення відео-лекцій та семінарських/практичних занять для усіх академічних груп здобувачів вищої освіти. Важливо, що інтерактивність стимулює розвиток навичок критичного мислення і самоосвіти. Інформаційно-комунікаційні технології дають змогу персоналізувати освітній процес під потреби кожного студента, що включає адаптивні освітні платформи, які підлаштовуються під темп і рівень знань студента, а також можливість самостійного вибору часу і формату навчання.

У ННІМП активно розвивається *напря́м інтеграції цифрових технологій* у підготовку здобувачів вищої освіти, зокрема технологій штучного інтелекту. З метою формування у майбутніх фахівців компетентностей XXI століття в освітній процес запроваджено дисципліну *«Штучний інтелект в освіті»*, у межах вивчення якої здобувачі:

- опановують базові поняття та принципи функціонування систем штучного інтелекту;
- ознайомлюються з сучасними цифровими інструментами та рішеннями, які можуть бути використані у професійній діяльності;
- створюють тестові завдання та дидактичні матеріали за допомогою штучного інтелекту;
- розробляють інноваційні освітні проекти, використовуючи можливості генеративного штучного інтелекту;
- досліджують питання академічної доброчесності в умовах застосування штучного інтелекту, розглядають ризики та етичні аспекти використання цифрових технологій у навчанні.

Особливу увагу при цьому приділено *практико-орієнтованому навчанню*: здобувачі вищої освіти навчаються формулювати запити до систем штучного інтелекту, аналізувати отримані результати, критично оцінювати достовірність даних та інтегрувати інструменти штучного інтелекту у навчально-методичну та управлінську діяльність.

Упродовж навчання студенти *опановують комплекс інноваційних AI-інструментів*, які допомагають планувати, комунікувати, аналізувати та створювати соціальні ініціативи у цифровому середовищі, зокрема генеративні мовні моделі ChatGPT, Gemini, Perplexity і Claude – для генерації текстів та аналітики; Gamma і Canva – для створення інтерактивних презентацій; Leonardo.AI та Napkin.AI – для створення інфографіки та схем; Kazka.fun – для сторітелінгу; Suno.AI – для генерації музики й подкастів; NotebookLM – для аналізу наукових джерел та персоналізації навчання, Padlet – для організації спільної інтерактивної роботи тощо.

До аналітичних результатів застосування штучного інтелекту в ННІМП слід віднести наступне:

- високий рівень зацікавленості у використанні новітніх технологій, що свідчить про актуальність упровадження їх у систему підготовки педагогічних і управлінських кадрів;
- сприяння розвитку креативності та інноваційного мислення, що є ключовими компетентностями сучасного фахівця;

- використання штучного інтелекту стає не самоціллю, а засобом підсилення аналітичних, комунікативних і креативних компетентностей випускників;

- постає потреба в систематизації знань щодо академічної доброчесності та етики використання цифрових технологій, адже частина здобувачів на початку курсу виявляє труднощі з усвідомленням меж правомірного використання інтелектуальних систем.

Слід зазначити, що отримані результати підтверджують, що впровадження навчальних курсів науково-педагогічними працівниками ННІМП (кандидат педагогічних наук, професор Т. Махія, кандидат педагогічних наук Т. Волотовська) із застосування штучного інтелекту у програми підготовки фахівців є важливим чинником *підвищення конкурентоспроможності випускників та наближення освітнього процесу до вимог сучасної цифрової економіки.*

Важливим при цьому є не лише вміти їх технічно застосовувати, а й усвідомлювати їхню роль у освітній, науковій та професійній діяльності.

Слід зазначити, що спостерігається збільшення чисельності контингенту здобувачів вищої освіти, осіб: 2020 рік – 735 (денна форма навчання – 295, заочна – 440); 2021 рік – 808 (денна – 261, заочна – 547); 2022 рік – 902 (денна – 321, заочна – 581); 2023 рік – 1018 (денна – 453, заочна – 565); 2024 рік – 1104 (денна – 389, заочна – 715), у т.ч. за рахунок відкриття нових ОПП/ОНП, запровадження денної форми навчання майже на всіх освітніх програмах й набору вступників за ваучерами.

Другий рік поспіль Інститутом успішно формується на конкурсній основі *регіональне замовлення НАДС* на підготовку магістрів за ОПП «Публічне управління та адміністрування» за державні кошти. Так, у 2024 році таке замовлення було у кількості 46 осіб, у 2023 році – 24 особи.

У ННІМП здобувають вищу освіту іноземні громадяни з 4 країн світу: *Азербайджан, Алжир, Лівія, Туркменістан* (2020 р. – 11 осіб; 2021 р. – 24 особи; 2022 р. – 28 осіб; 2023 р. – 45 осіб; 2024 р. – 52 особи). Однак, під час воєнного стану набір іноземних громадян значно ускладнений Правилами прийому їх на навчання, що потребує створення закордонних центрів та дистанційної форми зарахування на навчання, а також певного англomовного середовища в ННІМП.

На підставі угоди з Вищою школою управління охороною праці у Катовіцах (Республіка Польща) протягом 2019-2022 рр. за програмою подвійних дипломів було залучено до навчання 11 здобувачів вищої освіти. Однак, у 2023 році тимчасово призупинено програму «подвійного дипломування», що давало можливість отримати студентам диплом

Європейського зразка. Зараз вживаються заходи щодо її поновлення. У цілому, слід зазначити, що профорієнтаційні заходи в Інституті були досить чисельними, розраховані на цільову аудиторію потенційних вступників відповідно до їхніх інтересів і уподобань та проводилися як у форматі онлайн, так і у формі виїзних заходів в умовах воєнного стану.

У 2024 році студентські лави бакалаврів та магістрів в Інституті поповнили – 517 вступників, бакалаврів – 101, магістрів – 416. Слід зазначити, що у 2024 році позитивні результати в наборі на магістратуру було досягнуто завдяки цілеспрямованій роботі з представниками державних служб зайнятості, що дозволило здійснити *прийом за ваучерами* 110 осіб (у 2023 році – 115 осіб). Державне фінансування навчання за рахунок ваучера на 1 особу становить 30 280 грн., а загалом служби зайнятості перерахували на рахунок Університету у 2024 році 3 330 800 грн.

Незважаючи на воєнний стан та складні умови, в яких зараз знаходяться всі заклади вищої освіти, *співпраця з установами МОН і НАПН України, науково-дослідницьке співробітництво, інтеграція в міжнародний освітній простір, наукові дослідження НПП ННІМП ДЗВО «УМО»* продовжуються, і виступи на міжнародних конференціях та заходах не припиняються, оприлюднюються *шляхом публікацій наукових статей у фахових виданнях та апробації їх на наукових семінарах, міжнародних (всеукраїнських) науково-практичних конференціях і конкурсах різного рівня тощо.*

Одним із основних напрямів діяльності ННІМП є *провадження наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів і використання отриманих результатів наукових досліджень в освітньому процесі тощо.*

Пріоритетним напрямом наукової діяльності Інституту є виконання 5 *прикладних наукових досліджень*, які є ініціативними та здійснюються без цільового державного фінансування у межах науково-педагогічної діяльності. Постійно на Вченій раді ННІМП/ДЗВО «УМО» заслуховуються звіти перехідних прикладних наукових досліджень, де доповідачами є керівники відповідних НДР. Тематичні плани прикладних наукових досліджень виконуються в повному обсязі та у встановлені терміни, їх зміст відповідає викликам суспільства в сучасних умовах.

На основі результатів виконання НДР упродовж 2020-2024 рр. підготовлено 1588 публікацій, з них у закордонних виданнях – 164; монографії – 96, публікації в наукометричних виданнях (Scopus або Web of Science) – 89, фахові видання – 176; міжнародні видання – 12; статті у періодичних виданнях – 5; збірники конференцій – 52; матеріали в

збірниках наукових праць – 452 (у т.ч. матеріали закордонних конференцій – 38, матеріали міжнародних конференцій – 189, матеріали всеукраїнських конференцій – 145, матеріали регіональних семінарів – 80); навчальна продукція – 367: навчальні посібники, підручники – 47, навчальні підручники у міжнародних виданнях – 4, електронні навчальні курси – 89, збірники електронних навчальних курсів – 3, цифрові програмно-методичні комплекси – 8, плани та освітні програми – 31, робочі програми та силабуси – 185; виробничо-практична продукція – 24: збірники програм – 2, методичні рекомендації – 18, практичні порадики – 3, методичні посібники – 1.

Загальна кількість публікацій НПП у фахових та зарубіжних наукових виданнях України та наукових виданнях становить 756. Із них: 89 публікацій у наукових виданнях, що індексуються у наукометричних базах даних Scopus та Web of Science. Зросла кількість внесень наукових праць до Електронної бібліотеки НАПН України. Якщо кількість внесень наукових праць до Е-бібліотеки на одного НПП у 2020 р. становила 2,8; то у 2021 р. – 4,2; 2022 р. – 6,1; 2023 р. – 7,8; 2024 р. – 11,4. Із січня 2020 року по жовтень 2024 року кількість завантажень ресурсів Інституту в Електронній бібліотеці НАПН України становить 167,834 скачування.

Практична складова підготовки фахівців забезпечується на базах практичної підготовки на основі укладених договорів / угод. Спостерігається збільшення баз практичної підготовки здобувачів вищої освіти, від 29 (2020 р.) до 52 (2024 р.), за рахунок підписання договорів про співпрацю з роботодавцями, замовниками підготовки кадрів та отримання освітніх послуг. Щороку каталоги та реєстр баз практик оновлюються з урахуванням нових укладених договорів/угод та строків дії раніше укладених договорів/угод. Важливим в освітньому процесі є виконання індивідуального науково-дослідного завдання здобувачами вищої освіти, яке здійснюється з урахуванням обраної теми магістерського дослідження в терміни, визначені програмою переддипломної практики. Матеріали дослідження включаються до звіту з практики у відповідності з його структурою та обсягом.

У ННІМП активно проваджується практика відкритих лекцій вітчизняних і закордонних науковців для викладачів та здобувачів вищої освіти. Вченою радою ДЗВО «УМО» затверджено ініційоване Інститутом Положення «Про Запрошеного професора, Запрошеного лектора, Запрошеного дослідника ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України». Важливим є вклад ННІМП у розвитку ДЗВО «УМО», його входження до міжнародних рейтингів, які стали головним показником якості освіти, наукових досягнень та

міжнародного визнання. За останні три роки спостерігається позитивна тенденція щодо поліпшення ключових показників діяльності Університету, що дає змогу посідати відповідні місця у вітчизняних та міжнародних рейтингах, маючи певні позитивні зміни

Аналізуючи рейтинги ДЗВО «УМО» маємо певні позитивні зміни деяких позицій:

- Scopus 154 місце серед ЗВО України (155 – 2023 р.);
- Вебометричний рейтинг університетів: у світовому рейтингу – 14 004 місце (15741 – 2023 р.); серед ЗВО України – 164 місце (179 – 2023 р.); серед ЗВО Європи – 1698 місце;
- UniRank – серед ЗВО України 137 місце (120 – 2023 р.);
- Академічний рейтинг українських університетів «ТОП-200 Україна 2024» 164 місце (174 – 2023 р.);
- Консолідований рейтинг, який підсумовує рейтингові місця освітніх закладів з України – 189 місце (189 – 2023 р.).

У 2024 році ДЗВО «УМО» увійшов у три нових рейтинги:

- AD Scientific Index: серед ЗВО України – 104 місце, у світовому рейтингу – 5322 місце, серед ЗВО Європи – 1558 місце;
- Ukrainian National H-index Ranking: серед вчених ЗВО України – 46 місце;
- Всесвітній рейтинг університетів Times Higher Education World University Rankings зі статусом «репортер» [7].

Ключовими факторами, які враховувалися під час оцінювання у таких рейтингах, є якість навчання, академічна репутація, рівень наукових досліджень, кількість здобувачів вищої освіти, у тому числі іноземних громадян і науково-педагогічних працівників, а також успіхи випускників.

ДЗВО «УМО» успішно пройшов моніторинг якості освіти, проведений Державною службою якості освіти України для закладів вищої освіти за ступенями ризику на 2025-2026 навчальний рік, і набрав 35 із 70 балів, що класифікує його у групу закладів вищої освіти із «середнім ступенем ризику» (58 позиція у загальному списку серед 262 закладів вищої освіти України). У 2024 р. Університет за кількістю балів було віднесено до групи ризику «незначний» з позицією 20 балів (2023 р. – «середній ступінь ризику» з позицією 25 балів). Таким чином, регулярне входження до міжнародних рейтингів, моніторингових досліджень якості освіти є свідченням високого рівня освітніх і наукових досягнень, підвищуючи роль ДЗВО «УМО» та його структурних підрозділів у вітчизняній та міжнародній науково-освітній спільноті.

У ННІМП функціонує колегіальний дорадчий орган Вчена рада; викладачі та здобувачі вищої освіти є членами Вченої ради Університету та Вченої ради Інституту, Ради із забезпечення якості освіти та освітньої діяльності, Комісії з питань етики та академічної доброчесності. Також діє студентське самоврядування.

Метою студентського самоврядування є створення належних умов для самореалізації здобувачів вищої освіти, сприяння різноманітним формам соціальної активності, громадських ініціатив та самореалізації студентства. Завданням студентського самоврядування є формування у студентів навичок та якостей, необхідних для вироблення активної життєвої позиції, лідерських рис, креативних підходів до вирішення різноманітних завдань; розвиток здібностей праці в команді та прагнення до корпоративного духу.

До спільних завдань студентського активу і директорату ННІМП віднесено:

- створення умов для якісного оволодіння знаннями, уміннями, компетентностями, участь у створенні навчальних програм, наукових гуртках та дослідженнях;
- практична підготовка, пошук місць ефективної практики; дуальне навчання;
- вивчення іноземних мов, закордонні стажування та практики;
- організація та проведення заходів з профорієнтаційної роботи, днів гостинності та відкритих дверей тощо;
- поліпшення ситуації в гуртожитку, організація спортивних, культурно-просвітницьких, виховних, тематичних та патріотичних заходів;
- налагодження взаємодії з старостами та кураторами навчальних груп;
- допомога ЗСУ, волонтерська діяльність;
- культурне зростання, виховання співналежності, патріотизму.

ННІМП в процесі організації освітньої діяльності підтримує та допомагає у створенні різного формату заходів задля самореалізації та розвитку талановитих освітян та здобувачів вищої освіти. У співпраці з Київським міським Будинком учителя у ННІМП щомісячно відбуваються тематичні виставки художніх робіт та фотосесій.

ННІМП проводить патріотичні та культурно-просвітницькі заходи – флешмоби, тематичні зустрічі, мистецькі акції до Дня вишиванки, Великодніх свят, Міжнародного дня пам'яті та примирення, Дня Незалежності України, Дня захисників і захисниць України, Дня української писемності та мови, Дня Соборності, Дня Гідності та Свободи – символів єдності, мужності та любові до

Батьківщини. Студент ННІМП – громадянин, патріот, фахівець. Адміністрація та науково-педагогічні працівники ННІМП активно брали участь у міжнародних науково-практичних конференціях, семінарах, вебінарах, тренінгах, форумах, майстер-класах, круглих столах, де вони разом із закордонними колегами представляли свої дослідження, обговорювали актуальні проблеми та знаходили нові ідеї. Адміністрація, завідувачі кафедр та науково-педагогічні працівники ННІМП є організаторами та спікерами всеукраїнських та міжнародних конференцій і семінарів.

Ряд працівників ННІМП (30 осіб) отримали подяки від Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти» за активну участь в оновленні змісту освіти, науково-методичний супровід навчальної літератури та вагомий внесок у розвиток професійної діяльності; також є нагороджені заохочувальними відомчими відзнаками за високу професійну майстерність, вагомий внесок у розвиток освіти і науки України, плідну співпрацю з Державною науковою установою «Інститут модернізації змісту освіти» Міністерства освіти і науки України та особистий вклад у розбудову діалогу між науковою спільнотою і суспільством, значний внесок у впровадження соціально-емоційного навчання в освітній процес, професіоналізм, інноваційний підхід до формування емоційної компетентності учнів/учениць, а також активну участь у створенні безпечного та підтримувального освітнього середовища тощо.

У ННІМП склалася ефективна система впровадження та моніторингу результатів науково-дослідних робіт в освітньо-наукову практику, якою передбачається: безпосереднє їх використання в освітньому процесі, управлінні та проведенні науково-педагогічних досліджень; оприлюднення та розповсюдження друкованої продукції; залучення партнерів до наукової та методичної роботи за угодами про співпрацю, в тому числі й міжнародну; апробація наукового доробку на семінарах, тренінгах і круглих столах; здійснення експертної діяльності; участь в освітянських виставках; навчально-просвітницька діяльність у соціальних мережах; використання інституційних електронних освітніх ресурсів (офіційний сайт, електронна бібліотека, система онлайн конференцій, електронне фахове видання, освітні блоги) і профілів науковців та наукових колективів ННІМП в міжнародних наукометричних базах.

Співробітники ННІМП розробили методику підготовки конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін (теоретико-методологічний, змістовно-методологічний, оціночно-результативний блоки); удосконалили модель підготовки конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін, визначили її зміст на основі проведених

маркетингово-моніторингових досліджень; розробили методику визначення освітніх потреб споживачів послуг, що надає заклад вищої освіти для забезпечення якості підготовки конкурентоспроможних фахівців з використанням засобів діагностики (інструментарію) якості надання освітніх послуг закладом освіти; удосконалено модель управління системою підготовки конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін, визначено її зміст на основі проведених маркетингово-моніторингових досліджень; набула подальшого розвитку апробація теоретичних розробок, проведення їхнього обговорення.

Аналіз останніх досліджень європейського досвіду багатьох країн показує, що демократизація суспільства супроводжується пошуками таких варіантів управління освітою, які б найбільш вдало забезпечували підтримку закладів освіти з боку місцевої громади та органів управління освітою в них. Безперечно, що під час створення об'єднаних територіальних громад та впровадження нових засад діяльності в освітній галузі, в умовах сьогодення, доцільним є перехід від системи централізованого управління мережею закладів і установ освіти і передача відповідальності за їх діяльність місцевим органам виконавчої влади, на території яких вони перебувають.

Основними завданнями публічного управління освітньою галуззю є реалізація конституційних прав людини на освіту, визначених прав та обов'язків педагогічних, науково-педагогічних працівників, здобувачів освіти, учнів та їхніх батьків на участь в управлінні закладами освіти; демократизація діяльності органів публічної влади управління освітою; задоволення потреб та інтересів учасників освітнього процесу; розвиток погоджувальних механізмів у вирішенні загальних завдань шляхом впровадження системних правових, організаційних, економічних змін [3].

Певна недосконалість законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, якими регулюються питання різних сфер освіти, неврахування ними змін, що відбуваються в економіці і суспільному житті України, фінансування за залишковим принципом, зниження соціального статусу педагогічних, науково-педагогічних працівників, науковців, втрата привабливості та престижності професії педагога є факторами, що стримують розв'язання наявних проблем та формування єдиної концептуально узгодженої та науково обґрунтованої державної політики щодо інноваційного розвитку національної освіти. Ключовим шляхом подолання наявних проблем, на наш погляд, є децентралізація усієї системи освіти, регіоналізація та оптимізація управління освітою, що прямо чи опосередковано, допоможе вирішити значну частину наявних проблем щодо ефективної співпраці системи освіти, закладів та установ освіти,

влади і громади, яка має бути зорієнтована на всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства та реалізацію завдань забезпечення якості життя.

Разом з тим, процес модернізації системи управління в ННІМП має базуватися на таких концептуальних засадах [8]:

Людиноцентричність – пріоритетність інтересів людини, забезпечення її прав та свобод у діяльності закладу вищої освіти.

Інноваційність – впровадження сучасних управлінських технологій, методів та інструментів, що підвищують ефективність діяльності закладу вищої освіти.

Цифрова трансформація – переведення управлінських процесів у цифровий формат, розвиток та забезпечення цифрової взаємодії.

Сервісна орієнтація – спрямованість на якісне задоволення потреб споживачів освітніх послуг, громадян через надання високоякісних освітніх та консультативних послуг.

Стратегічне планування – розробка та реалізація довгострокових стратегій розвитку з урахуванням євроінтеграційних перспектив.

Важливим аспектом модернізації системи управління є трансформація ціннісних орієнтацій українського суспільства та наближення їх до європейських зразків.

Основними механізмами впровадження європейських практик управління є [3], [4], [6], [8]:

1. Нормативно-правове забезпечення.

З метою модернізації публічного управління в Україні запропоновано внести зміни до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, низки інших нормативно-правових актів та розробити Концепцію формування системи цінностей українського суспільства в умовах його трансформації та європеїзації, входження до європейського адміністративного простору.

2. Організаційно-інституційне забезпечення.

Модернізація системи публічного управління вимагає формування відповідного організаційно-інституційного забезпечення, що включає: створення координаційних органів з питань впровадження європейських практик; розвиток партнерства між публічним та приватним секторами; формування мереж обміну досвідом та кращими практиками; залучення міжнародних експертів та консультантів.

3. Інформаційно-аналітичне забезпечення.

Розробка змісту та реалізація нового навчального модуля «Європейський досвід цифрового управління для України: інструменти та

наслідки» та створення навчально-методичного посібника є важливим елементом інформаційно-аналітичного забезпечення процесу модернізації. Основними напрямками інформаційно-аналітичного забезпечення є проведення досліджень та аналізу європейських практик публічного управління; розробка методичних рекомендацій з впровадження європейських стандартів; формування баз даних кращих практик публічного управління; проведення моніторингу та оцінки процесу модернізації.

4. Кадрове забезпечення.

Розвиток навичок молодих управлінців є важливим елементом впровадження європейських практик публічного управління в Україні. А це передбачає розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів; формування програм обміну досвідом з європейськими організаціями; залучення європейських експертів для навчання персоналу та розвиток системи мотивації до впровадження інновацій.

Значну увагу ННІМП приділяє питанням створення системи підтримки та організації заходів щодо задоволення духовно-релігійних потреб військовослужбовців, працівників та членів їхніх сімей у мирний і воєнний час, включаючи консультування та інформаційну підтримку, підвищення рівня кваліфікації шляхом проведення авторських тренінгів та майстер-класів, надання психологічної та соціально-педагогічної підтримки в межах діяльності Центру психологічної підтримки PSY-2 та Психологічного Хабу «Mental Health Hub» на базі ДЗВО «УМО» НАПН України.

Психологічна служба PSY-U2 – це професійний простір психологічної допомоги та розвитку здобувачів вищої освіти, членів їх родин, інших зацікавлених осіб, а також навчальна платформа професійного становлення фахівців у кризових та посткризових умовах. PSY-U2 є спільним проєктом Університету та ГО «Українська асоціація екологічної психологічної допомоги», який об'єднує ініціативних психологів, освітян, представників інших допоміжних професій.

Основні напрями діяльності PSY-U2:

- індивідуальна психологічна допомога;
- проєкти психологічної спрямованості (психоедукаційні, супервізійні, інтервізійні, терапевтичні);
- практична підготовка для здобувачів психологічної освіти.

Психологічний Хаб «Mental Health Hub» об'єднує професорсько-викладацький склад кафедри психології та особистісного розвитку Інституту. Головною метою діяльності Хабу є підтримка й відновлення

психічного і психологічного здоров'я здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних та педагогічних працівників та інших зацікавлених осіб.

Основними завданнями діяльності Хабу є:

- сприяння психічному й психологічному здоров'ю здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних та педагогічних працівників у кризових умовах сьогодення;
- здійснення психологічної підготовки до вибору професії майбутніх вступників;
- розробка та апробація методів та методик, що сприятимуть покращенню психологічної підготовки до вибору професії;
- просвітницька робота;
- психологічна допомога;
- емоційна підтримка всіх учасників освітнього процесу.

Враховуючи вищезазначене та з метою самовдосконалення і особистісного професійного розвитку, науково-педагогічні працівники кафедри психології та особистісного розвитку: доктор психологічних наук, професор О. Бондарчук, доктор психологічних наук, професор О. Брюховецька, кандидат психологічних наук, доцент Н. Пінчук, кандидат психологічних наук, доцент Т. Чаусова, успішно завершили навчання за курсом базового консультування з позитивної психотерапії та отримали відповідні сертифікати, завізовані Президентом Всесвітньої асоціації з позитивної та транскультуральної психотерапії (WAPP) доктором Хамідом Пезешкіаном і тренером-мастером WAPP доктором, професором Людмилою Сердюк.

Навіть у найважчі часи сила віри, діалогу та співпраці здатна привносити натхнення й надію та об'єднуватиме людей різних поглядів і статусів задля спільного добра. Випускники ННІМП зараз успішно служать капеланами, захищають нас, серед яких Р. Балюк, В. Шульга, Є. Давиденко та інші. Прикладом мужності для всіх є здобувачка вищої світи, капелан О. Бондаренко, яка нещодавно нагороджена почесною відзнакою «За оборону Миколаєва». Пишаємося випускницею, волонтером Благодійного Фонду «Полісся-2015» І. Гусевою; кандидатом наук, доцентом, засновником та головою правління Благодійного Фонду «Возлюби» Д. Грищуком та іншими магістрами християнської педагогіки.

Освітній процес та науково-організаційна діяльність базуються на *академічній свободі та взаємній відповідальності всіх учасників освітнього процесу. Ключовими принципами є:* студентоцентризм; діяльнісний підхід; гнучкість освітніх програм, які адаптовані до очікувань учасників освітнього процесу; командна робота, яка є важливим засобом навчання; відсутність ієрархії – усі учасники мають рівні права та можливості;

взаємодопомога та повага – учасники підтримують та поважають один одного; позитивне сприйняття будь-яких питань – кожне питання розглядається з раціональної та позитивної точки зору; візуалізація та документування – уся навчальна інформація візуалізується та документується.

Цікаві змістовні та практико-орієнтовані заняття, лекції, семінари, тематичні дискусії, науково-практичні конференції – це невід’ємна складова освітнього процесу, спрямована на розвиток професійної компетентності, аналітичного мислення та творчого потенціалу здобувачів вищої освіти Інституту. У межах освітнього процесу панує атмосфера творчого пошуку, інноваційності, доброзичливості й поваги, відбувається професійне спілкування на високому рівні, взаємний обмін досвідом і формування стійкої мотивації до саморозвитку.

Такі *ініціативи адміністрації ННІМП* сприяють не лише підвищенню якості освіти, а й утвердженню гуманістичних цінностей, взаємопідтримки та партнерства між викладачами й здобувачами освіти, що є запорукою успішного професійного становлення сучасного фахівця.

Як свідчить практика, усі, хто пов’язав свою долю з ННІМП ДЗВО «УМО» НАПН України, набували сучасні знання та професійні компетентності, лідерські якості та досвід, активно долучалися до інновацій та науки, що сприяло їх особистісному та професійному зростанню. Колектив ННІМП і надалі буде гідно зберігати та примножувати традиції своєї alma mater, робити достойний вклад у розвиток освіти і науки задля розквіту української держави, невинного розвитку, нових життєвих та професійних здобутків, впровадження інноваційних технологій та наукових доробків у практичну діяльність.

Перед ННІМП стоять стратегічні завдання, як і плани подальшого розвитку, задля яких трудовий колектив має цілеспрямовано рухатися за інноваційним напрямом підготовки компетентних фахівців нової формації в сучасних умовах трансформаційних змін та викликів сучасності.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Україні є складним та багатоаспектним процесом, що вимагає комплексного підходу та систематичних зусиль з урахуванням світових і вітчизняних тенденцій підготовки висококваліфікованих кадрів. Дослідження проблем та шляхів модернізації публічного управління в Україні в сучасних умовах трансформаційних змін та викликів сучасності дозволило визначити ключові напрями та практичні аспекти модернізації діяльності ННІМП ДЗВО «УМО» НАПН України як управлінської умови підготовки компетентних фахівців нової формації.

Отже, до головних пріоритетів діяльності ННІМП на сучасному етапі належать:

- інтеграція до Європейського освітнього простору та забезпечення відповідності діяльності європейським стандартам якості освіти;
- розбудова інтегративної системи підготовки фахівців для сфери освіти на засадах компетентнісного підходу із залученням до освітнього процесу провідних практиків, роботодавців і ключових стейкхолдерів;
- урахування державних стандартів, потреб ринку праці та сучасних викликів управління освітою;
- розвиток єдиного цифрового освітнього середовища, що передбачає впровадження інноваційних технологій, використання штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності для підтримки ефективної взаємодії всіх учасників освітнього процесу;
- розроблення гнучких, компетентнісно орієнтованих освітньо-професійних і освітньо-наукових програм, які відповідають запитам суспільства та європейським стандартам;
- підвищення якості міжнародного науково-дослідного співробітництва та розширення участі в міжнародних програмах і проєктах;
- розвиток кадрового потенціалу ННІМП шляхом створення умов для кар'єрного й особистісного зростання науково-педагогічних працівників, забезпечення можливостей навчання впродовж життя, розвитку soft skills та академічної свободи викладача як носія і творця наукових знань;
- удосконалення системи практичної підготовки здобувачів освіти через розширення партнерства з провідними закладами освіти, органами управління освітою, психологічними службами, центрами розвитку персоналу підприємств і організацій;
- розвиток інноваційних форм психолого-педагогічного супроводу освітнього процесу та підвищення якості освітніх послуг відповідно до міжнародних стандартів та вимог.

До пріоритетних напрямів розвитку ННІМП в контексті неперервної освіти віднесено оновлення змісту та структури надання вищої освіти, створення системи забезпечення та управління її якістю, досягнення її конкурентоздатності як завдання державного управління, що мають супроводжувати модернізацію вищої освіти в сучасних умовах реформування освітньої галузі України, модернізації системи публічного управління, впровадження інноваційних моделей управління, цифровізації управлінських процесів та вдосконалення системи корпоративного управління.

Подальшого розвитку потребує система залучення молодих науковців до дослідницької діяльності, зокрема аспірантів, а також мотивація співробітників до підготовки і захисту дисертацій на здобуття наукових ступенів. Важливим завданням залишається розвиток міжнародної співпраці, зокрема участь у наукових і грантових проєктах, підвищення рівня володіння іноземними мовами викладачів і здобувачів вищої освіти, залучення іноземних науковців до освітнього процесу, інтернаціоналізація освітніх програм.

З метою розвитку цифрових компетентностей і впровадження інноваційних технологій в освітній процес необхідно передбачити активне використання можливостей штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності. Адже, створення сучасного цифрового середовища стане основою для формування нової культури навчання, орієнтованої на технологічність, креативність і практичну результативність. Задля підвищення якості навчання, організації спільних науково-дослідних і експериментальних робіт, модернізації освітніх програм необхідно поглиблювати співпрацю з науковими установами НАПН України, НАН України та провідними закладами вищої освіти України та зарубіжжя.

Одним із важливих напрямів діяльності ННІМП є активізація участі науково-педагогічних працівників у конкурсах проєктів Національного фонду досліджень України, Міністерства освіти і науки України, програмі Erasmus+ та інших міжнародних ініціативах. Кращі європейські практики є для України орієнтиром для подальшого розвитку та удосконалення системи публічного управління, що дозволяє забезпечити стійкість до зовнішніх викликів та успішну інтеграцію закладів вищої освіти до європейського освітнього простору.

Актуальними завданнями залишаються збереження і поширення кращих традицій національної системи освіти, реальне забезпечення доступності здобуття якісної освіти для всіх громадян та входження вітчизняної системи освіти в освітній і науковий простір Європи і світу. Зберігаючи кращий досвід вітчизняної освіти, необхідно здійснювати стратегію випереджувального розвитку освіти, забезпечувати її цілісне, системне оновлення, осучаснення в контексті тих змін, які здійснюються в політичному, економічному, екологічному, культурному, правовому просторі нашої держави, враховуючи загальносвітові тенденції та вплив воєнного стану. Натомість основна мета здійснюваних і майбутніх перетворень – якість освіти. Якісна освіта в сучасному розумінні має задовольнити ті вимоги, які ставить до кожної особи швидко змінюване суспільство.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Успішна модернізація системи управління освітньою галуззю в Україні вимагає розробки та впровадження комплексу механізмів, що забезпечать системний та послідовний процес змін, зокрема нормативно-правового, організаційно-інституційного, інформаційно-аналітичного та кадрового забезпечення. Основні напрями подальших досліджень проблеми мають бути пов'язані з визначенням практичних механізмів впливу держави щодо інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління, формування ефективної системи публічного управління розвитком освіти центральними, регіональними і місцевими органами управління, що відповідатиме найкращим європейським та світовим зразкам.

У подальших дослідженнях цієї теми важливим вбачається створення такої системної моделі розвитку та управління системою вищої освіти, що має супроводжувати її модернізацію на принципах неперервної освіти протягом життя, яка буде найефективнішою в сучасних умовах воєнного стану, суспільних змін та реформування освітньої галузі України, відповідно до тих соціальних процесів глобального значення, складовою частиною яких вона є, а також її впровадження в межах майбутніх реформ.

Основні напрями подальших досліджень проблеми пов'язані з визначенням практичних механізмів перезавантаження системи публічного управління вищою освітою, закладами вищої освіти в цілому та ННІМП ДЗВО «УМО» НАПН України як управлінської умови підготовки компетентних фахівців нової формації в сучасних умовах трансформаційних змін та викликів сучасності, і є важливим завданням, що зумовлює необхідність аналізу кращих практик та їх адаптації до національних умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] В. В. Борщевський, О. Б. Василиця, Є. Е. Матвеев, «Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку», *Держава та регіони. Серія: Державне управління та адміністрування*, № 2(76), с. 30–35, 2022.
<https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
- [2] Верховна Рада України. (2017, Верес. 05). *Закон № 2145-VIII «Про освіту»*. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- [3] Н. Гончарук, А. Чередниченко, «Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті

- європейських цінностей», *Аспекти публічного управління*, № 10(6), с. 46–54, 2022. <https://doi.org/10.15421/152243>
- [4] Б. Данилишин, «Якими мають бути стратегічні напрями відбудови національної економіки», *Економічна правда*, 2022. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/1/691022/>
Дата звернення: Верес. 10, 2025.
- [5] Стратегія розвитку ДЗВО «Університет менеджменту освіти» на період до 2024 року. Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти». 2020. [Електронний ресурс].
Доступно: <http://umo.edu.ua/images/content/strategiya/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93I%D0%AF%2020.pdf>
Дата звернення: Верес. 10, 2025.
- [6] Програма інтернаціоналізації Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти». Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти». 2024. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://surli.cc/uhgjdq> Дата звернення: Верес. 10, 2025.
- [7] М. О. Кириченко, Н. П. Муранова, «Сучасні тенденції розвитку Університету менеджменту освіти», *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, вип. 7(1), с. 1–19, 2025.
<https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7122>
- [8] Ю. О. Мельков, Демократична детермінанта розвитку суспільства: цінність, культура, практика, на *Всеукр. наук.-практ. конф.* Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2022.
- [9] Стратегія розвитку Національної академії педагогічних наук України на 2023-2027 роки. Національна академія педагогічних наук України. 2023. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://naps.gov.ua/ua/press/announcements/3013/> Дата звернення: Верес. 10, 2025.
- [10] *Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект* / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін.; Н. Г. Протасова, Ред. Київ – Львів, Україна : НАДУ, 2012.
- [11] В. В. Супрун, «Публічне управління освітньою галуззю України у контексті європейської інтеграції», *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*, вип. 32(61), с. 364–388, 2025.
[https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-364-388](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-364-388)

Матеріал надійшов до редакції 10.10.2025 р.

MODERNIZATION OF THE ACTIVITIES OF THE EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC INSTITUTE OF MANAGEMENT AND PSYCHOLOGY OF THE STATE INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION UNIVERSITY OF EDUCATIONAL MANAGEMENT OF THE NATIONAL PRESIDENT OF UKRAINE AS A MANAGEMENT CONDITION FOR TRAINING COMPETENT SPECIALISTS OF THE NEW FORMATION

Vyacheslav Suprun,

Ph.D. of Economics, Associate Professor,

Director Educational and Scientific Institute of
Management and Psychology

SIHE «University of Educational Management».

Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>
proftekhosvita@i.ua

Abstract. The article examines the theoretical foundations and practical aspects of modernizing the activities of the Educational and Scientific Institute of Management and Psychology (ESIMP) of the State Higher Education Institution “University of Educational Management” (SIHE) of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine (NAPSU) as a managerial condition for training competent specialists of a new generation in the current conditions of transformational changes and challenges of modernity. The priority areas for the development of the ESIMP are considered in the context of continuing education – updating the content and structure of higher education, creating a system for ensuring and managing its quality, and achieving its competitiveness as a task of public administration, which should accompany its modernization in the current conditions of reforming the education sector in Ukraine. The structure of the ESIMP, its human resources, the dynamics of the contingent of higher education seekers by level (bachelor's, master's, doctor of philosophy), the results of the admission campaign, rating indicators, and the system of quality assurance in education and educational activities are presented. Educational and professional and educational and scientific programs, training of foreign citizens, development of scientific potential, priority areas of scientific research and applied development are highlighted. The participation of the Institute's scientists in all-Ukrainian and international scientific and practical events aimed at responding to the challenges posed by the current crisis conditions for education and society is analyzed. The results of educational, scientific, and scientific-organizational activities of

the ESIMP for 2020–2024, the development of scientific and informational activities, as well as the prospects for further development of the ESIMP, taking into account current trends in higher education reform, the implementation of the University Development Strategy, and the Development Strategy of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, are characterized. Attention is focused on the conceptual foundations of modernization, and European management experience and the possibilities for its adaptation to Ukrainian realities are analyzed. The main directions of modernization and the main priority tasks of the ESIMP at the current stage of higher education reform are identified.

Keywords: educational policy; educational, scientific, scientific-organizational, international activities; training of specialists; educational process; quality of education; scientific research activities; applied scientific research; higher education seekers; scientific-pedagogical, pedagogical workers, modernization of management; decentralization; integration.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] V. V. Borshchevskiy, O. B. Vasylytsia, Ye. E. Matvieiev, «Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku», Derzhava ta rehiony. Seriia: Derzhavne upravlinnia ta administruvannia, № 2(76), s. 30–35, 2022. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5> (in Ukrainian).
- [2] Verkhovna Rada Ukrainy. (2017, Veres. 05). Zakon № 2145-VIII «Pro osvitu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (in Ukrainian).
- [3] N. Honcharuk, A. Cherednychenko, «Modernizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny ta v postvoiennyi period u konteksti yevropeiskyykh tsinnosti», Aspekty publichnoho upravlinnia, № 10(6), s. 46–54, 2022. <https://doi.org/10.15421/152243> (in Ukrainian).
- [4] B. Danylyshyn, «Iakymy maiut buty stratehichni napriamy vidbudovy natsionalnoi ekonomiky», Ekonomichna pravda, 2022. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/1/691022/> Data zvernennia: Veres. 10, 2025. (in Ukrainian).
- [5] Stratehiia rozvytku DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» na period do 2024 roku. Derzhavnyi zaklad vyshchoi osvity «Universytet menedzhmentu osvity». 2020. [Elektronnyi resurs].

Dostupno: <http://umo.edu.ua/images/content/strategiya/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93I%D0%AF%2020.p.pdf> Data zvernennia: Veres. 10, 2025. (in Ukrainian).

- [6] Prohrama internatsionalizatsii Derzhavnoho zakladu vyshchoi osvity «Universytet menedzhmentu osvity». Derzhavnyi zaklad vyshchoi osvity «Universytet menedzhmentu osvity». 2024. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://surli.cc/uhgidq> Data zvernennia: Veres. 10, 2025. (in Ukrainian).
- [7] M. O. Kyrychenko, N. P. Muranova, «Suchasni tendentsii rozvytku Universytetu menedzhmentu osvity», Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy, vyp. 7(1), s. 1–19, 2025. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7122> (in Ukrainian).
- [8] Iu. O. Melkov, Demokratychna determinanta rozvytku suspilstva: tsinnist, kultura, praktyka, na Vseukr. nauk.-prakt. konf. Kyiv : DZVO «Un-t menedzh. osvity», 2022. (in Ukrainian).
- [9] Stratehiia rozvytku Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy na 2023-2027 roky. Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy. 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://naps.gov.ua/ua/press/announcements/3013/> Data zvernennia: Veres. 10, 2025. (in Ukrainian).
- [10] Reformuvannia osvity v Ukraini: derzhavno-upravlinskyi aspekt / N. H. Protasova, V. I. Luhovyi, Yu. O. Molchanova ta in.; N. H. Protasova, Red. Kyiv – Lviv, Ukraina : NADU, 2012. (in Ukrainian).
- [11] V. V. Suprun, «Publichne upravlinnia osvitnoi haluzzii Ukrainy u konteksti yevropeiskoi intehtratsii», Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zb. nauk. prats. Seriia «Sotsialni ta povedinkovi nauky; Upravlinnia ta administruvannia», vyp. 32(61), s. 364–388, 2025. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-364-388](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-364-388) (in Ukrainian).

Retrieved October 10, 2025
Reviewed October 31, 2025
Published November 26, 2025

отримано
рецензовано
опубліковано



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

© Vyacheslav Suprun, 2025