

[https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-18\(47\)-82-102](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-18(47)-82-102)

УДК 37.08: 378.1-478.4

**Отич Олена Миколаївна,**  
доктор педагогічних наук, професор,  
головний науковий співробітник  
Інституту вищої освіти НАПН України.  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0003-2686-2832>  
[ndi-direktor@ukr.net](mailto:ndi-direktor@ukr.net)

## **ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ**

**Анотація.** Залежність інноваційного розвитку суспільства від якості вищої освіти актуалізує необхідність модернізації цієї системи та досягнення високого рівня її науково-педагогічного потенціалу. Результативність цього процесу залежить від професіоналізму науково-педагогічних працівників та ефективності функціонування інституційних систем їх професійного розвитку. Зазначені системи є динамічними цілісними множинами структурних підрозділів ЗВО, що мають різне підпорядкування, знаходяться між собою у ієрархічних зв'язках та взаємозалежності й взаємодіють з метою забезпечення організаційно-методичного, дидактичного та інформаційного супроводу професійного розвитку науково-педагогічних працівників як у межах ЗВО, так і у зовнішніх науково-освітніх системах. Усвідомлення викладачами вищої школи України принципової важливості професійного розвитку перетворює його сьогодні на мегатренд модернізації вищої освіти. Основні завдання професійного розвитку науково-педагогічних працівників відображені у державних законодавчих актах, галузевих нормативно-правових документах та інституційній організаційно-розпорядчій документації ЗВО: від загального бачення у статутах – до конкретизації у концепціях професійного розвитку науково-педагогічних працівників. Аналіз наукових джерел та сучасної освітньої практики засвідчує, що умовами професійного розвитку науково-педагогічних працівників є постійний рух до більш високих стандартів, підвищення якісного рівня наукової діяльності та покладання її результатів в основу своїх авторських освітніх програм, кадровий відбір науково-педагогічних працівників за

критерієм досягнень, підвищення вимог до володіння ними англійською мовою, сприяння їх членству у міжнародних професійних спілнотах та асоціаціях, орієнтація професійного розвитку науково-педагогічних працівників на певний професійний стандарт (за наявності) і конкретні посадові обов'язки та перспективи їх розширення; застосування накопичувальної системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників тощо. Реалізація цих умов сприятиме перетворенню науково-педагогічних працівників на агентів інноваційних суспільних змін, а університетів – на модераторів руху української спільноти до суспільства знань.

**Ключові слова:** науково-педагогічні працівники; професійний розвиток; модернізація; вища освіта; тенденції; інституційна система професійного розвитку науково-педагогічних працівників.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Залежність інноваційного розвитку суспільства від якості й доступності вищої освіти актуалізує необхідність модернізації цієї системи та досягнення високого рівня її науково-педагогічного потенціалу. Результативність цього процесу залежить від професіоналізму науково-педагогічних працівників та їх здатності до неперервного професійного розвитку. Усвідомлення освітянами України принципової важливості цього процесу перетворює його сьогодні на мегатренд модернізації вищої освіти. З огляду на це, проблема професійного розвитку науково-педагогічних працівників привертає до себе дедалі більше уваги на законодавчому, нормативно-правовому, науковому, науково-методичному і науково-практичному рівнях. Вона розглядається у загальному контексті розбудови ЄПВО та національної системи вищої освіти, вдосконалення викладання у вищій школі й зміцнення спроможності системи вищої освіти підвищувати якість навчання здобувачів.

Розроблення ефективної стратегії й реального плану дій щодо модернізації національної системи вищої освіти вимагає аналізу й прогнозування тенденцій трансформації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників як основи формування освітньо-наукового потенціалу вищої школи. Це зумовлює необхідність проведення теоретичного та емпіричного дослідження сучасних тенденцій професійного розвитку науково-педагогічних працівників у контексті модернізації системи вищої освіти України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі модернізації

вищої освіти присвятили свої праці В. Андрущенко, М. Гриньова, І. Драч, В. Кремень, С. Калашнікова, В. Луговий, П. Саух, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, та ін. Різні аспекти професійного розвитку науково-педагогічних працівників стали предметом наукових досліджень Ю. Скиби, Г. Чорнойван, О. Ярошенко, О. Жабенка та інших науковців. В Інституті вищої освіти НАПН України виконано низку прикладних наукових досліджень з проблем виявлення механізмів розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії, проектування технології професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах інтеграції вищої освіти і науки, розвитку інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства, модернізації природничої та інженерної освіти в умовах інноваційно-технологічного розвитку суспільства та ін. [1].

Водночас, до цього часу ще не здійснено порівняльного аналізу вітчизняних і зарубіжних інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників та не виявлено їх вплив на процеси модернізації системи вищої освіти на міжнародному, загальнонаціональному та інституційному рівнях.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

Тому *метою* нашої статті є порівняльний аналіз інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників у контексті сучасних тенденцій модернізації системи вищої освіти і розроблення рекомендацій для керівників ЗВО України щодо управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників на інституційному рівні.

*Завданнями* дослідження визначено:

1. Виявлення сильних і слабких сторін національної системи вищої освіти.
2. Обґрунтування позитивних і негативних тенденцій її розвитку.
3. Аналіз професійного розвитку науково-педагогічних працівників як сучасної тенденції модернізації вищої освіти.
4. Порівняльний аналіз інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників.
5. Розроблення рекомендацій для керівників закладів вищої освіти щодо управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Теоретичною основою дослідження обрано системний підхід, який

передбачає розгляд досліджуваного феномену як системи, виокремлення цієї системи з середовища, визначення її складу, структури, функцій, інтегральних характеристик (властивостей), а також системоутворювальних чинників і взаємозв'язків із середовищем.

Системне дослідження професійного розвитку науково-педагогічних працівників у контексті модернізації вищої освіти України передбачає отримання відповідей передусім на питання щодо сутності й структури цієї системи, визначення її складових, виявлення їх відповідних функцій та прогнозування тенденцій їх інноваційних змін. Зокрема, це стосується системного розгляду впливу професійного розвитку науково-педагогічних працівників на трансформаційні процеси у системі вищої освіти.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

Основними методами дослідження стали: аналіз філософської і наукової літератури з проблем модернізації освіти, інтеграції національної системи вищої освіти у європейський освітній простір та професійного розвитку науково-педагогічних працівників – для з'ясування ступеня теоретичної розробленості проблеми у сучасній науці; SWOT-аналіз – для виявлення переваг, проблем, перспектив і загроз модернізації вищої освіти в Україні, обґрунтування впливу професійного розвитку науково-педагогічних працівників на цей процес.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

### *Досягнення вітчизняної вищої освіти за часи незалежності України*

Аналіз наукової літератури та сучасної освітньої практики засвідчив, що позитивними результатами, досягнутими українською вищою освітою за часи незалежності, стали:

- приведення освітнього законодавства і нормативно-правової бази вищої освіти у відповідність із ключовими документами ЄПВО: прийняття законів «Про вищу освіту» (2014), «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2015), «Про освіту» (2017); затвердження Національної рамки кваліфікацій (2011) та Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013), де модернізація і розвиток освіти визначаються основними завданнями й водночас ресурсом забезпечення випереджального і безперервного характеру вітчизняної освіти та її здатності гнучко реагувати на всі процеси, що відбуваються в Україні й світі [2]; розроблення Плану заходів з реалізації цієї стратегії [3], в якому 37 зі 119 заходів стосуються вищої освіти [4];

- вихід України на 14-те місце у світі (зі 131 країни – 82,7%) [5] у Глобальному інноваційному індексі 2020 р. за показником охоплення населення вищою освітою;
- реальні успішні кроки щодо інтеграції національної системи вищої освіти до ЄПВО: підписання угод про міжнародну співпрацю й поглиблення співробітництва між закладами вищої освіти, розширення міжнародної академічної мобільності; реалізація системи заходів щодо забезпечення якості відповідно до Стандартів і рекомендацій із забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG) (запровадження трициклової системи освіти: бакалавр – магістр – доктор філософії, введення Додатку до диплома про вищу освіту європейського зразка (Diploma Supplement), прийняття нового переліку спеціальностей [6], затвердження 142 стандартів вищої освіти, що базуються на компетентісному підході й відповідають міжнародним освітнім стандартам та вимогам Проекту Європейської Комісії «Гармонізація освітніх структур в Європі» [7] тощо);
- зростання уваги до забезпечення якісного рівня вищої освіти, чому сприяє реалізація системи заходів на виконання Глобальної цілі сталого розвитку «Якісна освіта» [8], утворення та трансформація Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, оновлення порядку присудження наукових ступенів і функціонування спеціалізованих вчених рад; упровадження національних університетських рейтингів, серед лідерів яких традиційно знаходяться Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний університет «Києво-Могилянська академія», НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Львівський національний університет імені Івана Франка, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Сумський державний університет, НТУ «Харківський політехнічний університет», Національний університет «Львівська політехніка».

Українські ЗВО все більш активно входять до міжнародних освітніх рейтингів. Так, Україна посідає 44 місце у рейтингу QS Higher Education System Strength Rankings [9], 36 місце у рейтингу U 21 Ranking of National Higher Education Systems [10], 6 українських університетів включено до світового рейтингу QS World University Ranking [11], у 2018 р. 7 університетів увійшли до рейтингу Round University Ranking, 10 (проти 3 у 2014 р.) – до рейтингу Green Metrics World University Ranking, 11 університетів – до рейтингу Scimago Institution Ranking. У 2020 році у рейтингу Times Higher Education World University Ranking посіли місця 9 українських університетів [12], зокрема, Національний університет «Львівська політехніка» увійшов у групу 801–1000.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Сумський державний університет та Національний університет «Львівська політехніка» стали членами групи 651–800 міжнародного університетського рейтингу «QS» [13, с. 7].

#### *Тенденції модернізації вищої освіти України*

Провідними позитивними тенденціями модернізації сучасної вищої освіти є: стандартизація; управління якістю; діджиталізація; демократизація, автономізація; інтернаціоналізація; посилення уваги до професійного розвитку науково-педагогічних працівників і зростання суб'єктності студентів в усіх процесах, що відбуваються у вищій освіті.

До негативних тенденцій розвитку вищої освіти в Україні слід віднести передусім її масифікацію, поглиблення незбалансованості цієї системи, відставання українських університетів від європейських за цілим рядом показників.

Попри об'єктивне зростання ролі вищої освіти у модернізації світової та вітчизняної економіки, витрати на вищу освіту в Україні та обсяги державного замовлення на підготовку кадрів вищої кваліфікації систематично скорочуються. Так, статистичні дані МОН України [4] засвідчують, що за період з 2010 р. по 2018 р. обсяг державного замовлення зменшився на 159,7 тис., або на 41,8%. Починаючи з 2015 р. кількість студентів ЗВО, які навчаються за кошти державного бюджету, щорічно знижується. Так, у 2015 р. їх питома вага серед усіх студентів складала 52,7%, а в 2018 р. – 46,3% або на 6,4% менше [4]. Наслідком такого підходу є зниження конкурентоспроможності вітчизняної освіти на світовому та європейському ринках освітніх послуг, руйнація авторитету вищої освіти у світовому співтоваристві та в українському суспільстві, її незатребуваність громадянами.

#### *Проблеми модернізації вищої освіти України*

Ключовими проблемами, що перешкоджають ефективній модернізації вищої освіти в сучасній Україні, є:

- недосконалість мережі закладів вищої освіти: подрібненість і розпорошеність, ресурсна (кадрова, фінансова, інформаційна, інфраструктурна) деконцентрованість, надмірна дубльованість, профільна неадекватність, дослідницька слабкість [14];
- обмеженість кадрової, організаційної, фінансової та академічної автономії ЗВО, зокрема, щодо атестації кадрів вищої кваліфікації, розпорядження бюджетними і заробленими коштами тощо;

- низький рівень взаємодії освітніх і наукових установ та бізнесу у здійсненні освітньої, наукової та інноваційної діяльності; розрив між системою вищої освіти та ринком праці (невідповідність галузевих стандартів, кваліфікаційних вимог, змісту освіти вимогам роботодавців, недостатня участь зацікавлених сторін у створенні та удосконаленні переліку компетентностей, освітніх програм, неповна забезпеченість базами для виробничої практики студентів тощо) [4]. Це зумовлює такі недоліки підготовки випускників ЗВО як відірваність теоретичних знань від практики, непідготовленість до роботи в реальному бізнесі; нестача практичних професійних навичок тощо;

- невідпрацьованість механізмів моніторингу й оцінювання якості вищої освіти (ВО), визначення їх за допомогою профілю якості ВО, як інституційного (в цілому), так і галузевого (за галузями знань) [4];

- несприятлива демографічна ситуація, освітня міграція студентів, низькі можливості працевлаштування випускників ЗВО. Так, за даними МОН України, показник офіційного працевлаштування випускників одразу ж після закінчення ЗВО знизився з 27,8% у 2010 р. до 12,1% у 2018 р. Це означає, що майже 88% випускників ЗВО вимушені працевлаштовуватися самостійно. З огляду на це лише за період з 2008 по 2017 рр. кількість українців, які виїхали для отримання вищої освіти за кордон, збільшилася у понад три рази – з 24254 до 79253 осіб. Країною, до якої українці найчастіше виїжджають на навчання, стала Польща. За період з 2008 р. по 2017 р. кількість українських студентів у цій країні зросла з 2831 особи до 33370 осіб, або майже в 12 разів, і вони є домінуючою групою в польських університетах [4].

Усунення проблем у модернізації вітчизняної вищої освіти вимагає її законодавчих, структурних, змістових, організаційних, інфраструктурних та інших змін.

Пропозиції щодо змісту та основних напрямів цих змін викладені у проєкті Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки, підготовленої робочою групою МОН України [4]. Ці напрями можна об'єднати за такими основними групами:

- модернізація структури вищої освіти;
- модернізація змісту вищої освіти;
- удосконалення форм, методів і технологій викладання у вищій школі;
- модернізація навчально-методичного, матеріально-технічного, фінансового і технологічного забезпечення вищої освіти;
- модернізація управління вищою освітою.

*Модернізація структури ВО* передбачає удосконалення підходів до національного рейтингового оцінювання ЗВО [14] та диференціації їх на цій основі за типами; розроблення критеріїв провадження освітньої діяльності для кожного з цих типів; надання ЗВО, визнаним державою лідерами національної вищої освіти, організаційної, академічної, кадрової та фінансової автономії для їх розвитку, зокрема шляхом присвоєння статусу небюджетної неприбуткової установи та розширення фінансових можливостей у здійсненні міжнародної співпраці [4].

*Модернізація змісту ВО* реалізується шляхом диверсифікації змісту, подрібнення й тематичного урізноманітнення освітніх програм з метою забезпечення їх більшої відповідності освітнім потребам споживачів освітніх послуг та формування в них мікрокваліфікацій; підвищення актуальності, практичної спрямованості, доступності й варіативності освітнього контенту; посилення впливу бізнесу та стейкхолдерів на проектування змісту вищої освіти: спільного розроблення й сертифікації освітніх програм, створення їх навчально-методичного та інформаційного забезпечення [4].

*Удосконалення форм, методів і технологій викладання у вищій школі* полягає в діджиталізації освітнього процесу, перетворенні університетів на відкриті освітні системи, що функціонують на засадах Е-дидактики, впровадження цифрових інструментів та електронних освітніх ресурсів, гнучкого поєднання форм організації навчання в онлайн й офлайн форматах, перенесення акценту з викладання на учіння за індивідуальними освітніми траєкторіями тощо [4].

*Модернізація навчально-методичного, матеріально-технічного, фінансового і технологічного забезпечення ВО* уможлиблюється за умов забезпечення належної державної підтримки розвитку цих складників інституційних систем вищої освіти; забезпечення вільного доступу ЗВО до вітчизняних і світових інформаційно-технічних джерел: електронних бібліотек, бібліометричних та наукометричних баз даних, баз статистичної інформації, патентних бібліотек тощо; створення комфортних умов проживання студентів у гуртожитках, перетворення їх на університетські кампуси універсального дизайну [4].

*Модернізація управління ВО* вимагає забезпечення конструктивної управлінської взаємодії МОН, НАПН України, ЗВО та стейкхолдерів; приведення у повну відповідність законів «Про вищу освіту» та «Про наукову та науково-технічну діяльність» стосовно наукових і науково-педагогічних працівників; розвитку ліцензійно-акредитаційної, класифікаційно-



асоціаційної та рейтингової (інституційної і галузевої) підсистем; забезпечення збалансованості ринку освітніх послуг і ринку праці фахівців з вищою освітою на засадах створення механізму співпраці між системою вищої освіти та ринком праці [4].

*Професійний розвиток науково-педагогічних працівників як провідна тенденція модернізації вищої освіти*

Основні завдання модернізації вищої освіти відображені у нормативно-правових документах ЗВО на різних рівнях – від найбільш узагальненого їх бачення у Статутах ЗВО – до конкретизації необхідних дій на інституційному рівні у Стратегіях, Програмах розвитку ЗВО, Концепціях інституційного розвитку та інших нормативно-правових документах. Аналіз змісту цих документів зумовлює висновок, що в кожному з них надається вагомому значення професійному розвитку науково-педагогічних працівників як рушійному механізму інноваційних змін на інституційному рівні.

Так, стратегічними завданнями інституційного розвитку Національного університету «Києво-Могилянська Академія» (НаУКМА) визначено: створення науково-дослідних центрів та лабораторій, розроблення і впровадження системи оцінювання та стимулювання науково-методичної роботи науково-педагогічних працівників (НПП) з метою посилення цих напрямів у їх діяльності та заохочення до професійного розвитку і самореалізації; сприяння професійному розвитку НПП, відновлення діяльності Інституту післядипломної освіти, сприяння формуванню та розвитку наукових шкіл, створення системи управління персоналом на засадах HR-аудиту, підбору висококваліфікованих фахівців, їх навчання, розвитку, оцінювання та розроблення системи заохочень [15]. Ці завдання знаходять свою конкретизацію на рівні Концепції освітньої діяльності НаУКМА [16], а також на рівні Концепції професійного розвитку НПП [17].

Програмними завданням розвитку Національного університету біоресурсів і природокористування (НУБіП) на 2015–2020 рр. «Голосіївська ініціатива – 2020» визначено збільшення кількості НПП, які допущені до викладання дисциплін іноземною мовою, сприяння їх навчання шляхом проведення безкоштовних інтенсивних курсів вивчення іноземної мови для НПП; поліпшення методів мотивації праці для НПП, які викладають дисципліни іноземною мовою (здійснення доплати); удосконалення оцінювання роботи НПП шляхом проведення його за цільовими показниками діяльності факультету / навчально-наукового інституту / структурного підрозділу / НПП за критеріями результативності, ефективності та якості; започаткування використання програмного

продукту «Голограмний професор», «Віртуальна лабораторія», підвищення якості викладання дистанційних курсів шляхом опанування і використання науково-педагогічними працівниками платформ Zoom, Webex, Meet; запровадження стандартів якості (ISO 9001) в систему підготовки аспірантів і докторантів; відпрацювання фінансових, методичних та організаційних механізмів сприяння поданню НПП публікацій до міжнародних видань; формування інноваційної культури, орієнтованої на творчу діяльність організаційно-управлінського та аналітичного рівня; сприяння розкриттю й реалізації інноваційного потенціалу НПП НУБіП [18].

У нормативно-правових документах інституційного рівня європейських країн та країн близького зарубіжжя спостерігається подібний підхід до відображення завдань професійного розвитку науково-педагогічних працівників у контексті модернізації вищої освіти. Так, стратегічними завданнями розвитку Педагогічного університету імені Комісії народної освіти в Кракові, Республіка Польща (PU) є: виконання процедур, визначених Європейською Хартією дослідників та Кодексом поведінки при наборі НПП відповідно до європейських стандартів «Exellence in Research»; створення внутрішньої системи оцінки якості наукових досліджень; пов'язування внутрішнього фінансування досліджень з досягнутими результатами; розроблення й упровадження програм підтримки розвитку НПП, розширення їх компетентностей та професійного навчання; упровадження системи визнання результатів неформальної освіти НПП [19].

У Назарбаєв Університеті, Казахстан (НУ) професійний розвиток науково-педагогічних працівників віднесено до стратегічних завдань інституційного розвитку і викладено в Стратегії НУ на 2018–2030 роки: розвиток і утримання висококваліфікованих викладачів, дослідників та адміністративно-управлінського персоналу, що має вирішальне значення для розвитку НУ; «вирощування» НПП для НУ шляхом удосконалення програм розвитку персоналу НУ, включаючи напрями службового зростання, активну програму розвитку талантів та перепідготовки; запуск Програми професійного розвитку з адаптації нових (іноземних) НПП до особливостей НУ та Казахстану з метою їх швидкої інтеграції у співтовариство НУ та засвоєння його цінностей; зміщення акцентів від найму НПП до їх утримання; відміна системи безстрокового найму й використання строкових договорів з поетапним збільшенням їх тривалості (результат – неухильне підвищення якості професійної діяльності НПП); направлення кращим НПП

ранніх сигналів щодо довготривалого інтересу з боку НУ; більш гнучке адміністрування за термінами договорів; забезпечення обізнаності НПП щодо всіх служб підтримки їхньої діяльності на рівні НУ і, у випадку необхідності, їх покращення; упровадження довготривалих планів кар'єрного зростання для НПП, включаючи можливість отримання контракту безстрокового найму, з метою забезпечення стійкості академічного персоналу й дослідницьких можливостей; встановлення критеріїв кар'єрного зростання НПП з рівною увагою як до дидактичних і службових, так і до дослідницьких заслуг, урахування відмінності між дисциплінами та практиками публікації; виділення додаткового адміністративного персоналу для перенесення на нього значної частини адміністративного навантаження з викладачів з тим, щоб вони зосередилися на викладацькій і дослідницькій роботі; надання деканам шкіл (факультетів) НУ більше автономії у питаннях використання грантів для співробітників на їх розсуд; розширення послуг кар'єрного розвитку для магістрантів і докторантів НУ [20].

*Умови професійного розвитку науково-педагогічних працівників, відображені у нормативно-правових документах ЗВО*

Головною умовою професійного розвитку науково-педагогічних працівників, спільною для вітчизняних і зарубіжних ЗВО, є, на нашу думку, «постійний рух до більш високих стандартів», на чому наголошується у Статуті НУ [21]. Серед інших умов, викладених у цьому документі, слід назвати: здійснення наукової діяльності абсолютно всіма НПП Університету у співпраці із партнерами з провідних зарубіжних Університетів (причому кожна Школа НУ має свого постійного партнера); відбір на основі досягнень для всіх суб'єктів освітньої діяльності.

У вітчизняних ЗВО важливими умовами професійного розвитку науково-педагогічних працівників вважаються:

- підготовка заявок та реалізації спільних міжнародних наукових програм, зокрема «Горизонт»;
- сприяння пошукові партнерів, збір та оновлення інформації щодо наукових і освітніх проєктів за рахунок міжнародних грантів;
- створення умов для професійного розвитку НПП, зокрема, для вивчення/удосконалення володіння ними англійською мовою;
- сприяння членству НПП у міжнародних професійних спільнотах та асоціаціях (НаУКМА) [15];
- безперервність професійного розвитку і здійснення його впродовж усього періоду професійної діяльності НПП;

- орієнтація професійного розвитку НПП на певний професійний стандарт (за наявності) і конкретні посадові обов'язки та/або перспективи їх розширення (крім зазначеного, беруться до уваги особисті професійні інтереси НПП, набутий досвід, рівень виконання професійних (посадових) обов'язків);

- застосування накопичувальної системи професійного розвитку і підвищення кваліфікації НПП, що передбачає урахування обсягів підвищення кваліфікації чи інших видів професійного удосконалення, які визнаються як підвищення кваліфікації і які здійснювалися викладачами будь-коли впродовж міжтестастійного періоду (НУБіП) [22].

*Процедура професійного розвитку науково-педагогічних працівників у нормативно-правових документах ЗВО*

Процедура професійного розвитку НПП у вітчизняних і зарубіжних університетах теж має багато спільного і передбачає поєднання формального, неформального та інформального навчання. Вона в цілому відповідає положенням ключових освітніх документів. Так, у НУБіПі, згідно з Положенням про професійний розвиток НПП, траєкторію професійного розвитку та змістовну його частину визначає сам НПП. У разі потреби, він може отримувати консультативну допомогу від колег, завідувача кафедри, на якій працює, або посадової особи, відповідальної за професійний розвиток НПП на відповідному факультеті чи в ННІ. В окремих випадках, завідувач кафедри, де працює НПП, або особа, відповідальна за професійний розвиток НПП кафедри, може надавати йому конкретні рекомендації щодо напрямів та змісту свого професійного розвитку.

Планування професійного розвитку НПП та узгодження графіку відповідних заходів здійснюються на рівні кафедри, факультету чи ННІ неперервної освіти, на який покладається функція управління професійним розвитком НПП. Заходи з професійного розвитку НПП університету можуть здійснюватися як в Україні, так і за кордоном, але участь у програмах професійного розвитку на території держави, що визнана Верховною Радою України державою-агресором чи державою-окупантом, не допускається [22].

Обсяг підвищення кваліфікації НПП установлюється в кредитах Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи і для викладачів університету впродовж п'яти років не може бути меншим ніж шість кредитів ЄКТС.

Особливістю процедури професійного розвитку НПП у Педагогічному університеті Штирії, Австрійська Республіка (PHSt), Інституті Лідерства «Pointman», Швейцарська Конфедерація (PLI) та Назарбаєв Університеті,

Казахстан (НУ) є залучення іноземних експертів до різних форм професійного розвитку викладачів на засадах Project Basedlearning, Casestudies, Group Basedlearning та ін.

## **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Узагальнення результатів порівняльного аналізу вітчизняних та зарубіжних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників дозволяє зробити такі висновки:

Посилена увага до професійного удосконалення цієї категорії освітян є однією з провідних сучасних тенденцій модернізації системи вищої освіти України.

Інституційний аспект дослідження системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників передбачає її розгляд як стійкого комплексного утворення, що має певну структуру та форми, методи, засоби, принципи, норми і правила функціонування. Отже, інституційна система професійного розвитку науково-педагогічних працівників є динамічною цілісною множиною структурних підрозділів ЗВО, що мають різне підпорядкування, знаходяться між собою у ієрархічних зв'язках та взаємозалежності й взаємодіють з метою забезпечення організаційно-методичного, дидактичного та інформаційного супроводу професійного розвитку викладачів як у межах ЗВО, так і у зовнішніх науково-освітніх системах. Означена множина структурних підрозділів ЗВО є складом інституційної системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників, який можна розбивати на підмножини й на елементи, відповідно до чого розрізняють макросклад і мікросклад цієї системи.

Макросклад інституційної системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників охоплює 4 основні підсистеми: організаційно-управлінську; освітню; наукову; систему забезпечення (інформаційного, інформаційно-комунікаційного, фінансового, матеріально-технічного) та їх структурні елементи й передбачає виявлення в системі місця, функцій та механізмів взаємодії структурних підрозділів, на які покладено організацію й управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників університетів на адміністративно-управлінському, науково-організаційному, навчально-методичному та інформаційно-комунікативному рівнях.

Порівняльний аналіз інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників у вітчизняних та зарубіжних ЗВО засвідчив, що усі ці системи вибудовуються відповідно до положень стратегічних

європейських освітніх документів та національних законодавчих і нормативно-правових актів. Водночас, цей процес у кожному ЗВО має свою специфіку, зумовлену умовами його функціонування і позиціонування на ринку освітніх послуг (світовому, європейському, національному, регіональному).

Основними тенденціями модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників у системі вищої освіти України є: посилення інституційної автономії університетів щодо реалізації цього процесу й урахування його результатів; покладання прийняття основних рішень щодо управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників на вчені ради університетів; перетворення викладачів вищої школи на реальних суб'єктів власного професійного розвитку, розширення їх прав та гарантій щодо обрання виду, форми, обсягу, місця, порядку його проведення тощо.

Розбудова інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників в Україні підпорядковується меті нарощування людського потенціалу Української держави й спрямовується на неперервне професійне удосконалення, оволодіння найновішими науковими здобутками та інноваціями і трансформацію їх у зміст та організаційні форми вищої освіти, завдяки чому забезпечується їх відповідність актуальним професійним потребам особистості й перспективним соціальним потребам суспільства.

**Перспективи подальших досліджень.** Оскільки у межах однієї наукової публікації неможливо всебічно схарактеризувати сутність інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників та спрогнозувати перспективи їх модернізації в університетах України у контексті упровадження інституційної автономії, то наступні наукові статті ми присвяtimo обґрунтуванню тенденцій, закономірностей і викликів, які постають сьогодні перед інституційними системами професійного розвитку науково-педагогічних працівників у ході розбудови національної системи вищої освіти.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] *Інститут вищої освіти НАПН України: офіц. сайт. Наука.* [Електронний ресурс]. Доступно: <https://ihed.org.ua/science/>
- [2] Верховна Рада України. (2013, Черв. 25). *Указ Президента України № 344/2013 «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні*

- на період до 2021 року». [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>
- [3] Кабінет Міністрів України. (2013. Верес. 04). *Розпорядження № 686-р. «Про затвердження плану заходів з реалізації Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246688428>
- [4] Міністерство освіти і науки України. (2020, Київ). *Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки*. [Електронний ресурс]. Доступно: [http://www.reform.org.ua/proj\\_edu\\_strategy\\_2021-2031.pdf](http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf)
- [5] World Intellectual Property Organization. *Global innovation index*. 2020. [Online]. Available: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/)
- [6] Кабінет Міністрів України. (2015. Квіт. 29). *Постанова № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF#Text>
- [7] Міністерство освіти і науки України. (2020, Київ.) *Перехідна книга МОН за період з вересня 2019 по червень 2020*. Київ, Україна. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/06/26/book-2020-26-06.pdf>
- [8] Верховна Рада України. (2019. Верес. 30). *Указ Президента № 722/2019 «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
- [9] QS Higher Education System Strength Rankings. *World University Ranking*. 2019. [Online]. Available: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>
- [10] U21. *Ranking of National Higher Education Systems*. 2019. [Online]. Available: <https://universitas21.com/network/u21-open-resources-and-publications/u21-rankings/u21-ranking-national-higher-education>
- [11] QS. *World University Rankings*. 2019. [Online]. Available: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/>
- [12] World University Rankings. *Times Higher Education*. 2019. [Online]. Available: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
- [13] С. Калашнікова та ін. *Результати загальнонаціонального опитування*

*«Перспективи та потреби розвитку університетів України у процесі реформування вищої освіти у контексті європейської інтеграції».* Київ, Україна: Ін-т вищої освіти НАПН України, 2019. с. 7.


- [14] В. Луговий, «Вища освіта України: проблеми якості», *Освіта і суспільство*, № 10, с. 9, 2020.
- [15] Національний університет «Києво-Могилянська Академія». *Стратегія розвитку НаУКМА на 2015–2025 рр.* [Електронний ресурс]. Доступно: [https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc\\_download/583-stratehiia-rozvytku-naukma-na-2015-2025-r-r](https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/583-stratehiia-rozvytku-naukma-na-2015-2025-r-r)
- [16] Національний університет «Києво-Могилянська Академія». *Концепція освітньої діяльності НаУКМА. Статут Національного університету «Києво-Могилянська Академія».* [Електронний ресурс]. Доступно: [https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc\\_download/1-statut-naukma](https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/1-statut-naukma)
- [17] Національний університет «Києво-Могилянська Академія». *Концепція професійного розвитку науково-педагогічних працівників НаУКМА.* [Електронний ресурс]. Доступно: [https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc\\_download/749-kontseptsiiia-profesiinoho-rozvytku-naukovo-pedahohichnykh-ta-pedahohichnykh-pratsivnykiv-naukma](https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/749-kontseptsiiia-profesiinoho-rozvytku-naukovo-pedahohichnykh-ta-pedahohichnykh-pratsivnykiv-naukma)
- [18] Національний університет біоресурсів і природокористування. *Програма розвитку НУБіП до 2025 р. «Голосіївська ініціатива – 2025».* [Електронний ресурс]. Доступно: <https://nubip.edu.ua/node/3980>
- [18] Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. *Strategia Rozwoju Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie.* [Online]. Available: <https://www.up.krakow.pl/universytet/strategia-rozwoju>
- [20] АОО Назарбаев университет. *Стратегия НУ на 2018–2030 годы.* [Электронный ресурс]. Доступно: [https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2020/09/NU-Strategy\\_2030\\_RUS.pdf](https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2020/09/NU-Strategy_2030_RUS.pdf)
- [21] АОО Назарбаев университет. *Устав АОО «Назарбаев Университет».* [Электронный ресурс]. Доступно: <https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2020/09/1.-Ustav-AOO-Nazarbaev-Universitet-s-uchetom-izmenenij.pdf>
- [22] Національний університет біоресурсів і природокористування. *Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників НУБіП.* [Електронний ресурс]. Доступно: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/polozhennya\\_profesiynyi\\_rozvitok\\_npp\\_dlya\\_saytu\\_arial.docx](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/polozhennya_profesiynyi_rozvitok_npp_dlya_saytu_arial.docx)



## **PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC AND PEDAGOGICAL STAFF IN THE CONTEXT OF MODERN TENDENCIES OF MODERNIZATION OF THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION OF UKRAINE**

**Olena Otych,**

doctor of pedagogical sciences, professor,  
chief researcher Institute of  
Higher Education of the National Academy  
of Pedagogical Sciences of Ukraine.  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0003-2686-2832>  
[ndi-direktor@ukr.net](mailto:ndi-direktor@ukr.net)

**Abstract.** The dependence of innovative development of society on the quality of higher education highlights the need to modernize this system and achieve a high level of its scientific and pedagogical potential. The effectiveness of this process depends on the professionalism of scientific and pedagogical staff and the effectiveness of the institutional systems of their professional development. These systems are dynamic integral sets of structural subdivisions of institution of higher education of different subordination, which are in hierarchical relations and interdependence and interact in order to provide organizational-methodical and didactic support of professional development of scientific and pedagogical staff both within institution of higher education and in external scientific-educational systems. Awareness of Ukrainian teachers of the fundamental importance of professional development turns it into a megatrend of modernization of higher education. The main tasks of professional development of scientific and pedagogical staff are reflected in state legislative acts, branch normative-legal documents and institutional organizational-administrative documentation of institution of higher education – from their general vision in Statutes – to concretization in Concepts of professional development of scientific and pedagogical staff. Analysis of scientific sources and modern educational practice showed that the conditions for professional development of scientific and pedagogical staff are a constant movement to higher standards, improving the quality of scientific activity and putting its results in the basis of their author's educational programs, staff selection of scientific and pedagogical workers on the basis of achievements, increasing the requirements for their knowledge of the English language, promoting their membership in international professional communities and associations, orientation of

professional development of scientific and pedagogical staff on a certain professional standard (if any) and specific job responsibilities and prospects for their expansion; application of the accumulative system of professional development of scientific and pedagogical staff. The implementation of these conditions will contribute to the transformation of scientific and pedagogical staff into agents of innovative social change, and universities – into moderators of the movement of the Ukrainian community to the knowledge society.

**Keywords:** scientific and pedagogical staff; professional development; modernization; higher education; trends; institutional systems.

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ УКРАИНЫ**

**Отыч Елена Николаевна,**  
доктор педагогических наук, профессор,  
главный научный сотрудник  
Института высшего образования АПН Украины.  
Киев, Украина.

 <https://orcid.org/0000-0003-2686-2832>  
[ndi-direktor@ukr.net](mailto:ndi-direktor@ukr.net)

**Анотація.** Зависимость инновационного развития общества от качества высшего образования актуализирует необходимость модернизации системы и достижения высокого уровня ее научно-педагогического потенциала. Результативность этого процесса зависит от профессионализма научно педагогических работников и эффективности функционирования институциональных систем их профессионального развития. Указанные системы являются динамическими целостными множествами структурных подразделений ЗВО, имеющих разное подчинение, находятся между собой в иерархических связях и взаимозависимости и взаимодействуют с целью обеспечения организационно-методического, дидактического и информационного сопровождения профессионального развития научно-педагогических работников как в рамках ЗВО, так и в во внешних научно-образовательных системах. Осознание преподавателями высшей школы Украины принципиальной важности профессионального развития превращает его сегодня в мегатренд модернизации высшего образования. Основные задачи профессионального развития научно

педагогических работников отражены в государственных законодательных актах, отраслевых нормативно правовых документах и институциональной организационно распорядительной документации УВО: от общего видения в уставах – до конкретизации в концепциях профессионального развития научно педагогических работников. Анализ научных источников и современной образовательной практики свидетельствует, что условиями профессионального развития научно-педагогических работников является постоянное движение к более высоким стандартам, повышение качественного уровня научной деятельности и возложение ее результатов в основу своих авторских образовательных программ, кадровый отбор научно-педагогических работников по критерию достижений повышение требований к владению ими английским языком, содействие их членству в международных профессиональных сообществах и ассоциациях, ориентация профессионального развития научно-педагогических работников на определенный профессиональный стандарт (при наличии) и конкретные должностные обязанности и перспективы их расширения; применение накопительной системы профессионального развития научно-педагогических работников и т.д. Реализация этих условий будет способствовать превращению научно-педагогических работников в агентов инновационных общественных изменений, а университетов – в модераторов движения украинского сообщества в общество знаний.

**Ключевые слова:** научно-педагогические работники; профессиональное развитие; модернизация; высшее образование; тенденции; институциональная система.

#### **REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy: ofits. sait. Nauka. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://ihed.org.ua/science/>
- [2] Verkhovna Rada Ukrainy. (2013, Cherv. 25). Ukaz Prezidenta Ukrainy № 344/2013 «Pro Natsionalnu stratehiiu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>
- [3] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2013. Veres. 04). Rozporiadzhennia № 686-r. «Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z realizatsii Natsionalnoi stratehii rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246688428>

- [4] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2020, Kyiv). Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2021–2031 roky. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [http://www.reform.org.ua/proj\\_edu\\_strategy\\_2021-2031.pdf](http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf)
- [5] World Intellectual Property Organization. Global innovation index. 2020. [Online]. Available: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/)
- [6] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2015. Kvit. 29). Postanova № 266 «Pro zatverdzhennia pereliku haluzei znan i spetsialnostei, za yakymy zdiisniuietsia pidhotovka zdobuvachiv vyshchoi osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF#Text>
- [7] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2020, Kyiv.) Perekhidna knyha MON za period z veresnia 2019 po cherven 2020. Kyiv, Ukraina. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/06/26/book-2020-26-06.pdf>
- [8] Verkhovna Rada Ukrainy. (2019. Veres. 30). Ukaz Prezydenta № 722/2019 «Pro tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
- [9] QS Higher Education System Strength Rankings. World University Ranking. 2019. [Online]. Available: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>
- [10] U21. Ranking of National Higher Education Systems. 2019. [Online]. Available: <https://universitas21.com/network/u21-open-resources-and-publications/u21-rankings/u21-ranking-national-higher-education>
- [11] QS. World University Rankings. 2019. [Online]. Available: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/>
- [12] World University Rankings. Times Higher Education. 2019. [Online]. Available: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
- [13] S. Kalashnikova ta in. Rezultaty zahalnonatsionalnoho opytuvannia «Perspektyvy ta potreby rozvytku universytetiv Ukrainy u protsesi reformuvannia vyshchoi osvity u konteksti yevropeiskoi intehratsii». Kyiv, Ukraina: In-t vyshchoi osvity NAPN Ukrainy, 2019. s. 7.
- [14] V. Luhovyi, «Vyshcha osvita Ukrainy: problemy yakosti», Osvita i suspilstvo, № 10, s. 9, 2020.
- [15] Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska Akademiia». Stratehiia rozvytku NaUKMA na 2015–2025 rr. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc\\_download/583-stratehiia-rozvytku-naukma-na-2015-2025-r-r](https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/583-stratehiia-rozvytku-naukma-na-2015-2025-r-r)
- [16] Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska Akademiia». Kontsepsiia

- osvitnoi diialnosti NaUKMA. Statut Natsionalnoho universytetu «Kyievo-Mohylianska Akademiia». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: [https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc\\_download/1-statut-naukma](https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/1-statut-naukma)
- [17] Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska Akademiia». Kontseptsiiia profesiinoho rozvytku naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv NaUKMA. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: [https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc\\_download/749-kontseptsiiia-profesiinoho-rozvytku-naukovo-pedahohichnykh-ta-pedahohichnykh-pratsivnykiv-naukma](https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/749-kontseptsiiia-profesiinoho-rozvytku-naukovo-pedahohichnykh-ta-pedahohichnykh-pratsivnykiv-naukma)
- [18] Natsionalnyi universytet bioresursiv i pryrodokorystuvannia. Prohrama rozvytku NUBiP do 2025 r. «Holosivska initsiatyva – 2025». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://nubip.edu.ua/node/3980>
- [18] Univwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. Strategia Rozwoju Univwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. [Online].  
Avaliable: <https://www.up.krakow.pl/universytet/strategia-rozwoju>
- [20] AOO Nazarbaev universitet. Strategiya NU na 2018–2030 gody. [Elektronnyj resurs].  
Dostupno: [https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2020/09/NU-Strategy\\_2030\\_RUS.pdf](https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2020/09/NU-Strategy_2030_RUS.pdf)
- [21] AOO Nazarbaev universitet. Ustav AOO «Nazarbaev Universitet». [Elektronnyj resurs].  
Dostupno: <https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2020/09/1.-Ustav-AOO-Nazarbaev-Universitet-s-uchetom-izmenenij.pdf>
- [22] Natsionalnyi universytet bioresursiv i pryrodokorystuvannia. Polozhennia pro profesiyniy rozvytok naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv NUBiP. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/polozhennya\\_pro\\_fesiyniy\\_rozvitok\\_npp\\_dlya\\_saytu\\_arial.docx](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/polozhennya_pro_fesiyniy_rozvitok_npp_dlya_saytu_arial.docx)

*Стаття надійшла до редакції  
13 листопада 2021 року*