

РОЗВИТОК АКАДЕМІЧНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ

*За результатами участі в якості експерта у першому циклі
Програми професійного розвитку академічних менеджерів*

<https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7126>



ДРАЧ

Ірина Іванівна

доктор педагогічних наук,
професор, директор
Інституту вищої освіти
Національної академії
педагогічних наук України,
м. Київ, Україна



Анотація. У статті охарактеризовано унікальну ініціативу МОН України — Програму професійного розвитку академічних менеджерів (далі — Програма), яка спрямована на зміцнення інституційної спроможності закладів вищої освіти України та сприяння освітнім реформам. Програма реалізується Британською Радою у рамках спільного проекту МОН України та Світового банку «Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів» (Ukraine Improving Higher Education for Results Project — UIHERP). Це перша загальнодержавна програма професійного розвитку академічних управлінців має стати поштовхом до ініціатив, які сприятимуть якісним змінам університетського середовища завдяки справжньому лідерству. Реалізація Програми спрямована на підготовку приблизно 1 тис. академічних менеджерів до середини 2026 р. До Програми включено тренінг «Наука як стратегічний пріоритет. Відкрита наука», під час проведення якого було проаналізовано ключові тренди Європейського Союзу; актуальність та потенціал Відкритої науки для підвищення якості досліджень та пришвидшенні впровадження інновацій; розглянуто кращі практики європейських університетів щодо впровадження Відкритої науки та обговорено рекомендації для українських університетів; проаналізовано сценарії майбутнього науки для політик в Європейському Союзі.

Ключові слова: Програма професійного розвитку академічних менеджерів; наука; відкрита наука; ключові тренди Європейського Союзу; Європейський дослідницький простір.

Унікальною ініціативою Міністерства освіти і науки України у 2025 р. стала **Програма професійного розвитку академічних менеджерів** (далі — Програма), реалізація якої спрямована на зміцнення інституційної спроможності закладів вищої освіти України та сприяння освітнім реформам (British Council Україна, 2025). Програма реалізується Британською Радою у рамках спільного проекту МОН України та Світового банку «**Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів**» (Ukraine Improving Higher Education for Results Project — UIHERP) (МОН України, 2025a). Це перша загальнодержавна програма професійного розвитку академічних управлінців має стати поштовхом до ініціатив, які сприятимуть якісним змінам університетського середовища завдяки справжньому лідерству. Реалізація Програми спрямована на підготовку приблизно 1 тис. академічних менеджерів до середини 2026 р. Мета Програми — зміцнення інституційної спроможності закладів вищої освіти України шляхом розвитку компетентності академічних менеджерів з питань трансформацій у вищій освіті, належного врядування, стратегічного та фінансового менеджменту, управління персоналом, інтернаціоналізації та інституційних змін.



Учасники тренінгу «Наука як стратегічний пріоритет. Відкрита наука», 22 травня 2025 р.

Міжнародний компонент програми забезпечуватимуть кейси від закордонних партнерів. Крім того, Програма створює майданчик для регулярного прямого діалогу між посадовцями МОН України та освітянами — для поширення, обговорення та підтримки ініціатив освітньої політики. Академічні менеджери — проректори, декани, заступники деканів, директори та заступники директорів інститутів, завідувачі кафедр, керівники адміністративних підрозділів тощо — відібрані на конкурсних засадах та сформували 71 команду. На тренінгах вони опановуватимуть сучасні підходи до управління закладами вищої освіти і одночасно працюватимуть над упровадженням власних ідей і рішень у практику управління у власних університетах. Презентація інституційних проєктів команд відбудеться на міжнародній конференції, а їхня подальша реалізація стане предметом уваги і після завершення тренінгового етапу (МОН України, 2025b).

З 2 квітня по 26 квітня 2025 р. у Києві, Львові та Дніпрі одночасно стартував перший цикл Програми, упродовж якого 450 керівників із 61 закладу вищої освіти України розпочали навчання у сферах стратегічного планування, інтернаціоналізації, управління персоналом.

До реалізації Програми в якості експертів залучені наукові працівники **Інституту вищої освіти НАПН України**: директор Інституту **Ірина Драч**; г.н.с. відділу взаємодії університетів і суспільства **Олена Оржель**; с.н.с. відділу взаємодії університетів і суспільства **Наталія Шофолова**; радник при дирекції Інституту **Світлана Калашнікова** (керівник експертної групи Програми). Упроваджуючи результати наукових досліджень, вченими Інституту проводяться тренінги з університетської автономії, врядування та лідерства, відкритої науки, напрямів взаємодії та моделей

комунікації університетів з громадами, соціальної відповідальності та третьої університетської місії.

Проблемі підвищення дослідницької спроможності університетів в рамках реалізації Програми був присвячений тренінг «Наука як стратегічний пріоритет. Відкрита наука» (ІВО НАПН, 2025). Під час тренінгу було зазначено, що проблеми підвищення якості дослідницької діяльності в університетах, наближення дослідницької сфери і реального сектору економіки перебувають у центрі уваги МОН України. Так, заступник міністра освіти і науки України Д. Курбатов підкреслив, що зараз наука має шанс стати не просто статтею витрат у бюджеті, а основою для нової економіки — економіки високої доданої вартості (Струк, 2025).

Для визначення актуальних напрямів досліджень в українських університетах проаналізовано ключові тренди Європейського Союзу: вплив геополітики; економічні виклики, які пов'язані з геополітичною фрагментацією та переходом до кліматичної нейтральності; демографічний виклик, який стоїть перед Європою; екологічні та кліматичні кризи; енергетичний перехід; прагнення до рівності жителів ЄС; технологічне прискорення та конвергенція; нерівність у доступі до медичної допомоги та ресурсів; зміни в середовищі, в якому ми живемо; загрози демократії (European Union. Eternal Action, 2024). І саме наука, довгострокова стійкість транснаціональної співпраці між університетами у сфері досліджень та інновацій має знаходити відповіді на поставлені перед європейською спільнотою виклики.

Підкреслено, що для пришвидшення шляху від досліджень до інновацій пріоритетом політики Європейської комісії та стандартним методом роботи в рамках її програм фінансування досліджень та інновацій визначено Відкриту науку (Open Science), оскільки вона покращує якість, ефективність та оперативність досліджень (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, 2015). Відкрита наука як вільне переміщення знань в Європейському Союзі розглядається як п'ята свобода, що доповнює чотири основних (свободи пересування товарів, послуг, осіб і капіталу).

Відкрита наука є невід'ємною частиною способу реалізації проєктів, що фінансуються через Horizon Europe. Дві ключові концепції лежать в основі відкритого наукового підходу до проєктів Horizon Europe:



- принципи FAIR (F — відшукуваність, A — доступність, I — сумісність, R — повторне використання);

- знання мають бути «відкритими наскільки можливо та закритими наскільки необхідно» (European Innovation Council and SMEs Executive Agency, 2024).

Європейською асоціацією університетів, яка активно сприяє впровадженню Відкритої науки, визначено три ключові пріоритети для європейських університетів:

- універсальний та безстроковий відкритий доступ до наукових результатів у справедливій екосистемі наукових публікацій;

- відшукуванні, доступні, сумісні та придатні до повторного використання дані досліджень;

- інституційні підходи до оцінки дослідження відповідно до принципів Відкритої науки (European University Association, 2022).

Для реалізації національної політики щодо впровадження Відкритої науки розроблено та реалізується Національний план щодо відкритої



науки (Кабінет Міністрів України, 2022), основними завданнями якого визначено наступні:

- відкритий доступ до наукових результатів та науково-технічної інформації;

- забезпечення відкритого доступу до дослідницької інфраструктури;

- створення умов для проведення ефективної роботи з науково-технічною інформацією та об'єктами дослідницької інфраструктури, що наявні у відкритому доступі;

- популяризація науки, поширення наукових знань та залучення громадян до участі в науковій та науково-технічній діяльності;

- удосконалення системи оцінювання якості наукової та науково-технічної діяльності;

- підвищення рівня поінформованості та формування компетентності з питань відкритої науки.

Інтеграція України у Європейський дослідницький простір, а також реалізація принципів відкритої науки вимагає створення в ЗВО та наукових установах відповідної сприятливої екосистеми відкритих наукових (дослідницьких) практик, як важливого механізму забезпечення якості наукової і науково-технічної діяльності. Управління науковими (дослідницькими) даними є обов'язковою складовою будь-якого сучасного наукового дослідження. Відкриття даних підвищує прозорість, відтворюваність і перевірку результатів наукового дослідження, сприяє ефективній експертній оцінці. Завдяки вільному доступу до даних можна перевірити достовірність інформації, перевірити результати й уникнути будь-яких проявів фабрикації або фальсифікації, а також дублювання дослідницьких зусиль. Належне управління науковими (дослідницькими) даними відповідає поточним вимогам наукових фондів і наукових журналів. Поширеним принципом належного управління науковими (дослідницькими) даними є відкритість даних у межах можливого і закритість у межах доцільного. Такий підхід підвищує мотивацію для обміну ресурсами між науковими працівниками і прозорість наукової роботи, уможливорює відкриту експертну оцінку і

сприяє відкритому поширенню не лише наукових публікацій, але й наукових (дослідницьких) даних (МОН України, 2024).

Під час тренінгу розглянуто кращі практики європейських університетів щодо впровадження Відкритої науки та обговорено рекомендації для українських університетів.

Для визначення фокусу на прорив (яким чином університетам визначати пріоритетні дослідження) проаналізовано сценарії майбутнього науки для політик в Європі, до яких, окрім Відкритої науки, віднесено наступні: проведення досліджень та впровадження інновацій, спрямованих на вирішення суспільних викликів; партисипативна наука; використання підходів, заснованих на даних, та штучного інтелекту; аналіз даних та формування доказів для прийняття рішень органами влади (European Commission. Directorate-General for Research and Innovation, 2023).

Учасники тренінгу (в першому циклі Програми, який проводився в Києві, це представники команд 24 університетів) активно залучалися до обговорення та дискусій щодо проблем і перспектив розвитку науки в університетах. Як відмічали учасники, цінність тренінгу полягала у рефлексії щодо удосконалення дослідницької діяльності, зокрема, впровадження Відкритої науки, командній роботі та генеруванні нових ідей, можливості обміну досвідом між університетами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Інститут вищої освіти НАПН України. (2025, 23 травня). *Тренінг «Наука як стратегічний пріоритет. Відкрита наука»* (22.05.2025 р.). <https://ihed.org.ua/events/trening-nauka-yak-strategichnyj-priorytet-vidkryta-nauka-22-05-2025/>
- Кабінет Міністрів України. (2022, 8 жовтня). *Про затвердження національного плану щодо відкритої науки* (892-р). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/892-2022-p>
- Міністерство освіти і науки України. (2024, 31 грудня). *Методичні рекомендації щодо управління науковими даними для закладів вищої освіти та наукових установ у частині визначення механізмів*

збереження та повторного використання наукових даних. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2024/12/31/metod-rekomendatsiyi-shchodo-upravlinnya-naukovymy-dany-my-31-12-2024.pdf>

- Міністерство освіти і науки України. (2025а, 17 березня). *Перелік закладів вищої освіти України, відібраних для участі у Програмі професійного розвитку академічних менеджерів.* <https://mon.gov.ua/news/perelik-zakladiv-vyshchoi-osvity-ukrainy-vidibranykh-dlia-uchasti-u-prohrami-profesiinoho-rozvytku-akademichnykh-menedzheriv>
- Міністерство освіти і науки України. (2025b, 2 квітня). *450 керівників вищої і середньої ланок ЗВО розпочали навчання за Програмою професійного розвитку академічних менеджерів.* <https://mon.gov.ua/news/450-kerivnykiv-vyshchoi-i-serednoi-lanok-zvo-rozpochaly-navchannia-za-prohramoiu-profesiinoho-rozvytku-akademichnykh-menedzheriv>
- Струк, О. (2025, 17 травня). Денис Курбатов: «За кількістю науковців на тисячу населення Україна в Європі посідає останню сходинку». *LB.ua*. <https://surl.li/emyeiq>
- British Council Україна. (2025). *Програма професійного розвитку академічних менеджерів.* <https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/training-programme-for-academic-managers>
- European Commission. Directorate-General for Research and Innovation. (2015). *Open innovation, open science, open to the world : a vision for Europe*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/061652>
- European Commission. Directorate-General for Research and Innovation. (2023, October 10). *Futures of Science for Policy in Europe: Scenarios and Policy Implications.* https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/futures-science-policy-europe-scenarios-and-policy-implications-2023-10-10_en
- European Innovation Council and SMEs Executive Agency. (2024, July 22). *Your Guide to Open Science in Horizon Europe.* <https://doi.org/10.2826/943044>
- European Union. Eternal Action. (2024, April 15) *Global Trends to 2040: Choosing Europe's Future.* https://www.eeas.europa.eu/eeas/global-trends-2040-choosing-europe%E2%80%99s-future-0_en
- European University Association. (2022, February 3). *The EUA Open Science Agenda 2025.* <https://www.eua.eu/publications/positions/the-eua-open-science-agenda-2025.html>

DEVELOPMENT OF ACADEMIC MANAGERS TO STRENGTHEN THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF UKRAINIAN UNIVERSITIES

According to the results of participation as an expert in the first cycle of the Professional Development Program for Academic Managers

Iryna Drach

DSc in Education, Professor, Director of the Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Abstract. *The article describes a unique initiative of the Ministry of Education and Science of Ukraine — the Professional Development Program for Academic Managers (hereinafter referred to as the Program), aimed at strengthening*

the institutional capacity of higher education institutions in Ukraine and promoting educational reforms. The Program is implemented by the British Council within the framework of the joint project of the Ministry of Education and Science and the World Bank, Ukraine Improving Higher Education for Results Project (UIHERP). This is the first nationwide professional development program for academic administrators, designed to serve as a catalyst for initiatives that will drive qualitative changes in the university environment through genuine leadership. The implementation of the Program is targeted at training approximately 1,000 academic managers by mid-2026. The Program includes a training module titled "Science as a Strategic Priority. Open Science", during which key trends in the European Union were analysed; the relevance and potential of Open Science for enhancing research quality and accelerating the implementation of innovations were explored; best practices of European universities in implementing Open Science were reviewed, and recommendations for Ukrainian universities were discussed; future scenarios of science for policymaking in the European Union were analysed.

Keywords: Training Programme for Academic Managers; Science; Open Science; Key Trends in the European Union; European Research Area.

Дата публікації: 3 червня 2025 р.