

С. І. ПАСТУШЕНКО

доктор технічних наук, професор,
професор кафедри прикладної механіки та технічного сервісу
Відокремлений підрозділ
Національного університету біоресурсів і природокористування України
«Бережанський агротехнічний інститут»
ORCID: 0000-0002-1996-3558

Г. Д. БЕРЕГОВА

доктор філософських наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0002-2418-7178

УНІВЕРСИТЕТ ЯК СИНТЕЗ ДОБІРНИХ ПРАКТИК ВИЩОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ТА ГУМАНІТАРНОЇ ОСВІТИ

У роботі розкрито сформований на основі поєднання практик вищої професійної та гуманітарної освіти які діють в Україні та закордоном, алгоритм створення стратегії реформації та розвитку ЗВО. Актуальність такої моделі та її змістовного наповнення було перевірено у період з часу її розробки у 2018 році та до теперішнього часу, часу дії правового режиму воєнного стану. Окреслено тенденції, аспекти, концепції, проблеми пов'язані зі сферою розвитку високоосвіченої особистості, а саме: набуття індивідуальних та професійних якостей; творення середовища академічної свободи та вільного прояву й розвитку суб'єктів освітньої взаємодії; наділення правами та інструментами щодо досягнення покликання; надання найкращих шансів для міждисциплінарних проривів; реалізація репутації ЗВО, як надійного роботодавця; реальне виконання принципу «навчання протягом життя»; розвиток міцної власної етики, як основи етично стійкої фахової практики; плекання середовища ЗВО, що єднає освіту, науку та розвиток особистості, які утворюють його єдину цілісність тощо. Також запропоновано шляхи формування якостей співробітників, лідерів ЗВО, які має нести «тягар» всіх окреслених аспектів його діяльності, вибудовуючи свою роботу на основі лідерського служіння. Повідомлено короткий зміст головних положень стратегії розвитку ЗВО, які пропонувалися автором у 2018 році. Особлива увага матеріалу статті відводиться важливим аспектам професійної та гуманітарної діяльності ЗВО на яких варто зосередитися у повоєнній Україні. До їх числа віднесено: освітнє служіння суспільству крізь призму моральності; автономія ЗВО; інноваційна трансформація освіти, науки та трудових відносин; гідність в академічній кар'єрі; культура національної ідентичності; місія ЗВО у повоєнній Україні. У висновках зазначаються позитивні наслідки реформації сучасного ЗВО на основі практик професійної та гуманітарної освіти, що уможливило особистісне та фахове зростання кожної зі сторін, залучених у цей процес. Підкреслено, що сучасний ЗВО має бути плодом злиття великого бачення з деталями, що уособлюють окремі аспекти його діяльності.

Ключові слова: особистість, заклад вищої освіти, служіння, зростання, зміни, аспекти діяльності, цінності.

S. I. PASTUSHENKO

Doctor of Technical Sciences, Professor,
Professor at the Department of Applied Mechanics and Technical Services
Separated Subdivision
of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
“Berezhany Agrotechnical Institute”
ORCID: 0000-0002-1996-3558

H. D. BEREHOVA

Doctor of Philosophical Sciences, Professor,
Professor at the Department of Economics, Entrepreneurship
and Economic Security
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0002-2418-7178

UNIVERSITY AS A SYNTHESIS OF SELECTED PRACTICES OF HIGHER PROFESSIONAL AND HUMANITARIAN EDUCATION

The paper reveals an algorithm for developing a strategy for the reformation and development of higher education institutions, based on the synthesis of practices of higher professional and humanitarian education applied in Ukraine and abroad. The relevance of this model and its substantive content has been verified during the period from its development in 2018 to the present, including under the legal regime of martial law. The study outlines trends, aspects, concepts, and issues related to the development of a highly educated individual, namely: the acquisition of personal and professional qualities; creation of an environment of academic freedom and open self-expression and development of educational interaction participants; empowerment with rights and tools for achieving one's calling; providing the best opportunities for interdisciplinary breakthroughs; establishing the university's reputation as a reliable employer; real implementation of the principle of "lifelong learning"; cultivation of strong personal ethics as the basis for ethically resilient professional practice; and fostering a university environment that unites education, science, and personal development into a coherent whole. The paper also proposes ways to cultivate the qualities of university staff and leaders who must bear the "burden" of all these aspects of activity, building their work on the principles of servant leadership. The article presents a brief summary of the main provisions of the university development strategy proposed by the author in 2018. Particular attention is given to key aspects of professional and humanitarian activities of higher education institutions that should be prioritized in post-war Ukraine, including: educational service to society through the lens of morality; university autonomy; innovative transformation of education, science, and labor relations; dignity in academic careers; the culture of national identity; and the mission of the university in post-war Ukraine. The conclusions highlight the positive outcomes of reforming modern universities based on the practices of professional and humanitarian education, which enable both personal and professional growth for all participants in the process. It is emphasized that a modern university should be the result of merging a grand vision with the detailed aspects that embody its diverse activities.

Key words: *personality, higher education institution, service, growth, transformation, activity aspects, values.*

Постановка проблеми

23 лютого 2022 року, за день до початку найбільшого збройного конфлікту у Європі після Другої світової війни, коли відбулося широкомасштабне вторгнення сусідньої держави на територію незалежної країни, розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено Стратегію розвитку вищої освіти в Україні [1]. Документ визначив напрями зміцнення та основні характеристики які мають бути сформовані системою до 2032 року. Ним ідентифіковано наявні ключові проблеми вищої освіти держави, які разом із зовнішніми та внутрішніми викликами негативно впливають на можливості її подальшого розвитку. Єдина ключова проблема яка не врахована Стратегією – це війна.

Місією вищої освіти згідно з [1], є інтелектуальний, культурний і професійний розвиток особистості, формування ЗВО людського капіталу, створення ними інтелектуальних та інноваційних продуктів, просування етичних принципів, згуртування суспільства для утвердження України як рівноправного члена європейської спільноти.

Основний суб'єкт, котрого сотні разів згадує цей документ – це заклад вищої освіти (ЗВО). Адже саме від цієї «бойової одиниці» системи залежать її досягнення в цілому. Саме в ЗВО формуються особливі елементи, які він пропонує в презентованих освітніх програмах (ОП), професійні та загальні компетентності майбутнього фахівця.

Формулювання мети дослідження

Матеріал роботи було побудовано на основі огляду ряду проектів та ініціатив, які з'явилися останніми роками у сфері вищої освіти України та закордоння з метою узагальнення результатів, уточнення концепцій і відкритих питань задля визначення головних аспектів діяльності, як сукупності професійних та гуманітарних практик спроможних разом сформувати алгоритм незворотних змін, наближаючи розв'язання проблем повоєнної реформації українських ЗВО.

Іншими словами, робота має на меті допомогти краще зрозуміти вузькі місця й потреби інституцій освітньої галузі та презентує потенціал, який мають й зуміють набути ті з них, які обирають шлях реформації на основі традиційних цінностей й висунутих ідей, перетворюючи ЗВО у простір цілісного розвитку й зростання кожної зі сторін, залучених у цей процес.

Викладення основного матеріалу дослідження

Безпосередньо в освітньому середовищі ЗВО здобувач повстає як високоосвічена особистість, набуваючи професійні та індивідуальні якості в ході взаємодії з викладачами, одногрупниками та іншими суб'єктами освітнього процесу. Саме в ньому він отримує «наповнення», що відповідає Стандарту вищої освіти для обраної ним ОП, виконуючи встановлений обсяг навантаження у кредитах ЄКТС, необхідних для здобуття ступеня. Специфіка ОП, як правило визначається місією ЗВО, його стратегічними цілями, цінностями, принципами діяльності, властивостями сильних сторін та інтересів навчально-наукових структур ЗВО. Нерідко специфіка ОП є наслідком лімітованих або перспективних дій, які виникають із того, що прийнято закладом освіти, позначено місцевими та регіональними особливостями, або до чого призводить уніфікація ОП з іншими ЗВО. Водночас уніфікація обмежує адаптивність, інакше кажучи, здатність реагувати на індивідуальність здобувачів освіти, на зміну потреб

роботодавців регіону, на зниження інноваційної переваги ОП, як потенціалу покращення освітнього процесу і результатів навчання.

Нерідко найліпші ідеї та нові потреби в компетенціях виникають за межами чинних дисциплінарних кордонів, і в такому разі завданням ЗВО має бути підтримка таких освітніх ініціатив та надання здобувачам найкращих можливостей для міждисциплінарних проривів, оскільки вони дають знання, формують навички та впевненість у собі, допомагаючи розкрити потенціал та обрати шлях, який відповідає їх інтересам та здібностям. Величезні обсяги післявоєнного оновлення України, наповнення економіки держави фахівцями із якостями гнучкої адаптації до потреб суспільства, демографічний спад – є окремими з тих проблем, які покликані вирішити міждисциплінарні ОП [2].

На думку В. Рябченка [3, с. 10-11], яка співзвучна з думкою автора цієї статті, у ЗВО повинен бути вибудований системний підхід щодо подолання проблематики розвитку особистості котра проходить крізь соціокультурне середовище ЗВО, який дозволить формувати її не лише у вузьких рамках навчального процесу, а й у суспільному і глобальному контекстах. Основою такої діяльності є академічна свобода і щирі можливості для вільного прояву й розвитку не лише здобувача, а й викладача, як основного суб'єкта взаємодії. Через соціальне оточення та взаємовідносини у такому освітньому середовищі проявляється, які люди насправді відійшли від ручного управління цим процесом з позицій авторитарної педагогіки, а не просто проголошують про таку перспективу.

Одним з першорядних цілей ЗВО є підготовка майбутніх фахівців до швидкозмінного ринку праці. Однак визначення того, які знання, уміння і навички має набути здобувач та як це робити, створює значні труднощі навіть для країн, котрі мають високі позиції в рейтингах, що оцінюють якість вищої освіти та освітні можливості загалом. Підтвердженням такої думки є документ [4] робочої групи з питань працевлаштування Coimbra Group (CG), що об'єднує 42 провідних університети Європи з 22 країн-учасниць.

Підготовка здобувачів вищої освіти до вирішення завдань і протистояння викликам, що повстають у сучасному світі та пов'язані з соціальним порядком, здатністю існувати без зовнішнього втручання або контролю, збереження природи, і головне, способів відповіді на них, у моральній філософії актуалізують через аналіз поняття покликання. Для українців воно передусім полягає у вільному розвитку і духовній свободі, які приносять особисте задоволення, повноту і користь суспільству. Філософію покликання – «сродної праці», розробляв видатний український філософ, поет, музикант і педагог Григорій Сковорода. Визнаючи, що працювати за покликанням – мабуть, найбільше задоволення у житті [5], він як би звертає увагу прийдешніх поколінь українців, щоб побачили непахитне у феномені покликання, який за його переконанням має духовні корені, адже «Дух Божий живе в нас» [6, с. 418] і ґрунтується на етичних аксіомах в контексті проблем і викликів сучасності.

Наділити здобувача вищої освіти повноваженнями, інструментами й можливостями щодо досягнення свого покликання, є одним з основних завдань ЗВО, що забезпечує основу для появи новітніх сміливих ідей, проведенню неформальних експериментів та реалізації інноваційних практик, які будуть перевірені та відкориговані викладачами відповідно до чинних наукових стандартів. Найкращі дослідження вимагають часу для занурення в них, і ЗВО має прагнути створити можливості для своїх дослідників працювати над такими ідеями.

Особливим аспектом забезпечення якості вищої освіти будь-якого ЗВО – є людський капітал, що складається з викладачів, науковців, навчально-допоміжного, адміністративно-господарського персоналу та працівників функціональних структурних підрозділів. Кожна з цих груп працівників ЗВО виконує свої, лише їй притаманні функції у складі єдиного організму ЗВО. Вони разом, у злагодженій єдності, створюють освітнє середовище, що уможливило отримання здобувачем якісної вищої освіти. Слід відзначити, що тільки за умов постійного академічного, професійного, наукового та особистісного розвитку кожної групи працівників [7], ЗВО буде здатний презентувати здобувачам актуальний та дійсно якісний освітній продукт.

На додаток, розробка і реалізація репутації надійного роботодавця ЗВО, яка на думку автора цієї публікації має обов'язково містити у собі збереження, залучення і розвиток працівників високого морально-етичного і фахового рівня які володіють сучасними просвітницькими й дослідницькими компетенціями, забезпечення для них гідних умов праці та плекання комфортного клімату у колективі, що сприятиме успішній реалізації стратегії закладу, чинячи як магніт, що «притягує» і утримує талановиті кадри.

Ще одним аспектом діяльності ЗВО – є розвиток дієвої системи особистісного зростання кожної зі сторін освітнього процесу. За визначенням особистість – це людина, що має найвищий ступінь духовного розвитку, вкорінену систему сформованих цінностей, світорозуміння, поважні людські якості, які дозволяють особистості, вносити більш цінний вклад в розвиток суспільства, ніж середньостатистична людина [8].

Сегменти які потребують сталого зростання в кожного з учасників освітнього процесу охоплюють духовний, професійний, творчий, науково-інноваційний, соціальний та інші компоненти їх життєдіяльності. Концепція, що сприяє виконанню такого завдання в багатьох з сегментів має назву «Lifelong learning», або принцип «навчання протягом життя» [9], який було закладено у тіло Статті 3 Закону України «Про вищу освіту», як один з принципів державної політики у сфері вищої освіти. Його реалізація допомагає оновленню знань, умінь, навичок, передбачає необхідність постійного професійного розвитку задля актуалізації компетентностей індивіда, підвищення

здатності їх застосування, покращення особистісних якостей та інтелектуальної активності. Щорічні результати зростання викладача виражаються в його рейтинговій оцінці, яка є прийнятною ЗВО системою оцінювання його розвитку/діяльності, що базується на певних критеріях. Вони відображають професійну компетентність, результативність роботи та внесок викладача у: навчальну, методичну, наукову та інноваційну, організаційну та виховну, фінансово-господарську, міжнародну та інші види діяльності [10]. Рейтингова оцінка може враховувати самоосвіту, підвищення кваліфікації, участь у професійних програмах та інші форми фахового зростання, що підтверджують його розвиток.

Особисте лідерство в університеті вимагає високого рівня професіоналізму, етики та моралі, що демонструється такими рисами, як доброчесність, справедливість та прозорість. Ці якості є вирішальними для подолання моральних дилем, побудови довіри та створення позитивного середовища в ЗВО. Університетам потрібні лідери з сильними особистими моральними якостями, які можуть виступати взірцями для наслідування, керувати процесом прийняття етичних рішень на кожному внутрішньому рівні закладу та просувати назвні ідеали університету. Дослідження даного аспекту діяльності [11] проводяться в контексті зростання кожної зі сторін освітнього процесу у практичних надбаннях, для чого постає закономірність включення в ОП які презентує ЗВО, повноцінної підготовки спрямованої на розвиток етичних лідерів. Одним з головних висновків таких досліджень є те, що більша нетерпимість до відсутності ділової етики призводить до кращого вирішення ситуації, де потрібно зробити вибір між двома розбіжностями. Він виділяє важливість розвитку сильної особистої етики, яка може перерости в етично стійку професійну практику. Проведення теоретичних досліджень з даного напрямку, сприяє розумінню взаємозв'язку між особистою етикою та деонтологічним лідерством, стверджуючи, що особиста етика є важливою передумовою етичного лідерства в організаціях [12].

Університетське середовище має бути тим живим організмом, в якому розквітає єдність трьох його компонентів: освіти, науки та розвитку особистості, які утворюють єдину цілісність ЗВО. Призначення такого середовища полягає у тому, щоб діючи як осередок принципів гуманізму та свободи, демократії й відкритості до комунікації плекати академічну спільноту, готувати високоосвічених відповідальних лідерів-фахівців для суспільства, які спроможні вирішувати будь-які завдання його сучасного буття. В Україні прикладом співзвучного підходу до формування подібного середовища є Каразінський університет (м. Харків). Його стратегічні цілі та наміри містять саме такі пріоритети розвитку ЗВО до 2030 року.

Розглянемо головні якості співробітників, лідерів ЗВО, які мають нести «тягар» всіх вище окреслених аспектів діяльності ЗВО, тих котрі прагнуть позитивних змін за допомогою втілення в університетське життя синтезу кращих практик вищої професійної та гуманітарної освіти, що дозволяє бачити об'єкт опрацювання у його цілісності та взаємозв'язку всіх частин.

Взірцевим документом, на нашу думку, що визначає ключові цінності та елементи які формують рамку ефективного адміністрування для ЗВО у Великій Британії є «Кодекс управління вищою освітою» [13], що ґрунтується на принципі «застосовувати або пояснювати». Інакше кажучи, ЗВО надається набір цінностей та елементів, з яких вони можуть вибирати, які частини Кодексу до них застосовуються. Однак, від них очікується обґрунтування мотивів їх вибору. В основу надання освіти у Великій Британії закладено набір основних цінностей, визначених Кодексом, які очікуються від лідерів і спільнот ЗВО: прозорість, доброчесність, свобода слова та академічна свобода, участь та справедливі результати для всіх, високоякісні наукові дослідження та викладання, зростання у соціальній та культурній сферах, колегіальність, співпраця. Ці цінності, разом із «Принципами громадського життя Нолана» (Nolan Principles of Public Life [14]), створюють етичну основу для особистої поведінки всіх рівнів адміністрації та рад ЗВО, і є серцевиною цього Кодексу. Акцентуємо, що принципи взяті з урядового вебсайту є основою етичних стандартів, які очікують від державних службовців. Цим кроком наголошується, що робота у вищій освіті будується на лідерському служінні спорідненому з державною службою.

Ще одним ціннісним елементом, навколо якого точаться дискусії у вищій освіті – є духовність. В дослідженні [15] проведений аналіз вказує на імперативність визнання духовної частини освіти, шляхом відмежування її від релігійності. Набуття цієї особливої цінності особистістю не має залежати від глобалізованого погляду що домінує, адже пізнання, яким користуються ЗВО діє на основі державного права, ставлячи науку по один бік, а духовні питання – по інший. Але пізнавальна духовність лежить по обидва боки.

Цікавим є порівняння наведених вище цінностей які очікуються від лідерів і спільнот ЗВО з тими, які визнають у бізнесі, адже вони визначають корпоративну культуру, впливають на прийняття рішень та формують взаємодію як всередині компанії, так і з зовнішнім середовищем, слугуючи орієнтиром для співробітників, допомагаючи забезпечити єдність у команді та сприяючи досягненню спільних цілей. Їх порівняння дозволяє зробити висновок, що об'єкти порівняння показують суттєву схожість та мають багато спільного. Авторки дослідження [16], розглядаючи проблематику взаємозв'язку цінностей людини й цінностей організації пропонують етапність впровадження цінностей у корпоративну культуру організації. Ключовими (першими) елементами такої програми вони визначають, по-перше, розробку бачення (стратегічної мети) і місії, як гарантів стійкого сталого становища організації, що фокусують наміри кожного працівника на досягнення загальної мети, по-друге, визначення

першорядних цінностей організації, які повинні бути «вживлені» в ідеологію та культуру управління, систему норм поведінки в ній. І тільки на базі цих основних і ряду наступних робочих етапів, розробляється «Стратегія перетворень», як програма трансформації й ключових показників стосовно трьох рівнів: усієї організації, її структурних підрозділів і кожного працівника.

Подібний алгоритм створення «Стратегії реформації та розвитку ЗВО» (Стратегія), який автор статті пропонував впровадити у діяльність ЗВО, як синтез кращих практик вищої професійної та гуманітарної освіти, був застосований ним у 2018 році, як кандидатом на заміщення посади ректора одного з університетів України.

В тілі Стратегії реформації й розвитку ЗВО було сформовано 2 блоки:

перший – стратегічна ціль, місія, наші цінності й принципи діяльності, який не підлягав змінам, адже був наріжним каменем програми кандидата;

другий – стратегічні завдання, генеруючи які, автор не старався увести в них все, на що мав бачення, а тільки завдання, близькі йому, як дороговказ змін, що виходять з основ Стратегії наведених у першому блоці.

Всі інші завдання для тексту документа пропонувалося сформулювати безпосередньо від небайдужих до самих себе членів колективу – студентів, викладачів і співробітників, оскільки укладачем пропонувалася програма, яка не нав'язує бачення кандидата на посаду, а закликає до того, щоб бачення будь-кого з працівників мало перспективу бути реалізованим для них же. За своєю структурою стратегічні завдання є деталізованим планом дій для досягнення довгострокових цілей, що випливають з місії та цінностей, та поділялися на дев'ять розділів: формування духовно-культурних і мовних цінностей; академічна доброчесність; розвиток кадрового потенціалу; студентське самоврядування; виховання студентської молоді; соціальний, навчально-освітній, дослідно-інноваційний, інформатизаційний, фінансово-економічний та адміністративний устрої. За задумом автора, кожен з розділів стратегічних завдань мав бути наповнений пропозиціями співробітників їхнього бачення цих завдань, або прийняттям ними того, що запропонували інші, яке стає безумовним, коли за нього проголосувала більшість.

Анотація змісту головних положень місії й стратегічної цілі.

1. Наріжним каменем всіх видів діяльності університету ставиться студент – суб'єкт і продукт нашої діяльності – головний наш роботодавець.

2. Впровадження підходу до освіти – кожне обличчя є індивідуальним.

3. Просування в регіоні, Україні та світі індивідуальної, ексклюзивної, виняткової траєкторії розвитку університету.

4. Підпорядкування університетської структури менеджменту та адміністрування – першим трьома пунктам. Всі служать головній справі – підготовці лідерів для аграрного середовища України та інших держав.

Ціннісними орієнтирами університетського середовища в документі є:

I. Створення середовища – живого співтовариства ЗВО, в якому вільно просуваються знання, проводяться інтелектуальні відкриття і будуються дружні відносини в житті.

II. Наділення здобувачів вищої освіти повноваженнями на досягнення мети, маючи час власного життя, при підготовці до місії свого життя.

III. Ми докладаємо особливих зусиль щодо утримання, зацікавлення, пошуку й залучення до роботи найкращих людей для виконання місії ЗВО.

IV. Ми заохочуємо рух за духовним, професійним, творчим, науково-інноваційним і соціально орієнтованим розвитком і відзначаємо кожного з партнерів освітнього процесу за єдиним критерієм – наслідками їх зростання.

V. Як проголошується в преамбулі Конституції України, ми також усвідомлюємо відповідальність перед Богом, на основі чого вимагаємо від себе персональне лідерство, почуття обов'язку, високих стандартів професійної та людської етики й моралі.

VI. Ми підтверджуємо принцип гуманізму, демократії й відкритості до комунікації, як інструменти, що дозволяють забезпечити реалізацію місії ЗВО.

VII. Ми стверджуємо, що якість, які повинні мати претенденти на роботу є: здібність, правдивість, духовність і нульова терпимість до корупції.

Принципи діяльності через які ЗВО реалізовує своє призначення:

a. формування індивідуальності та безперечної особливості поміж ЗВО;

b. активну життєву позицію учасників освітнього процесу в реалізації місії та цінностей ЗВО на основі розуміння, що вони є владою, здійснюючи її через колегіальні та виконавчі органи ЗВО, інституту, факультету, кафедри;

c. систему адміністрування, що ґрунтується на принципах гуманізму, демократії та відкритості до комунікації, яка гарантує право свободи думки й слова, совісті та переконань учасникам освітнього процесу, мотивацію участі у розробці рішень виконавчих органів, які показують їхню волю та інтереси;

d. запровадження прозорості, вільної, чесної та конкурентної процедури обрання уповноважених осіб, що представлятимуть в колегіальному органі інтереси здобувачів, викладачів та інших груп учасників освітнього процесу;

е. принцип рівності – всі законні рішення виконавчих і колегіальних органів, мають однакову силу і застосовуються однаково для всіх партнерів;

ф. недискримінаційний, неупереджений підхід щодо розподілу прав й повноважень між партнерами, а не плекання управлінської єдиноначальності;

г. перетворення зі статусу бюджетної установи у статус некомерційної установи, як крок економічної дерегуляції, що збільшує можливості розвитку університету та відповідальність всіх учасників освітнього процесу.

Авторське бачення Стратегії реформації та розвитку даного ЗВО, як «запитання-відповідь» було конкретизовано в інтерв'ю каналу НІС-ТВ [17].

Розглянемо ряд важливих, аспектів професійної та гуманітарної освітньої діяльності ЗВО на яких варто зосередитися у повоєнній Україні.

Освітнє служіння суспільству крізь призму моральності. Вища освіта покликана підготувати здобувача до життя у сучасній повоєнній Україні. Але в таких реаліях, щоб стати гідною людиною, самих лише професійних знань недостатньо – потрібно зростати духовно, знаходити моральні орієнтири та цінності, вчитися справедливості та добру, допомозі та емпатії, адже без цього зрозуміти душі людей навколо, пошкоджені пекельним вогнем війни, буде неможливо. Нинішні викладачі, зрощуючи молодь, мають ділитися не лише знаннями, а й мудрістю життя, власним досвідом того, чому навчають. Вони повинні сприяти у пошуку свого місця у світі, утверджувати в студентів морально-інтелектуальні дороговкази-орієнтири, які приведуть їх до Істини. Навчати добрих справ потрібно не лише словами, але й власним прикладом та вчинками. Успішне виконання освітою свого призначення – формування морально свідомого суспільства України через виховання морально свідомих його членів, залежить насамперед, від особистої моральної гідності й професіоналізму представників освітньої галузі [18].

Автономія ЗВО. Зовнішня автономія ЗВО – як процес децентралізації управління вищою освітою, стосовно якого триває полеміка в політичному та освітньому середовищах, стосовно таких сфер як організаційна та фінансова, не є прерогативою рівня ЗВО. Його рівнем є проблеми внутрішньої сфери – автономії структурних підрозділів університету, практики що унормовується самим закладом керуючись законами, статутом ЗВО та чинними нормативно-правовими актами. Така реформація ієрархічного ладу дозволяє одержати переваги вільного, відповідального та багатовекторного їх вдосконалення. Інститут, факультет, центр тощо набувають делегованих ЗВО повноважень незалежно вирішувати справи свого «внутрішнього світу», професійного й особистісного зростання в тілі закладу. Вони мають право налагоджування прямої комунікації із партнерами з освітньої, наукової й бізнесової сфер не тільки України, але й закордоння. Місією ЗВО для автономних структурних підрозділів стає координація, піклування і допомога у зростанні в кожній з галузей підготовки фахівців, що єднають групи споріднених спеціальностей, наприклад, в педагогіці, інженерії, економіці тощо. Це активізує науковців, викладачів, співробітників, здобувачів. Користуючись полем такої автономії, вони налагоджуватимуть порозуміння з бізнесом, іншими партнерами в Україні й за кордоном, як у науково-практичних, так і в освітніх проектах.

Інноваційна трансформація. Цей комплексний процес задля оновлення та покращення кожної ланки ЗВО на основі втілення нових ідей, технологій, продуктів, методів і моделей для досягнення якісного зростання, підвищення ефективності та у підсумку, переходу на новий рівень всієї організації. Інноваційній трансформації, на нашу думку, належить підпорядкувати будь-який з напрямів діяльності ЗВО, наприклад так, як наведено нижче.

Освітній процес. З огляду на актуалізацію висловленої вище ідеї щодо освітньої моделі – «кожне обличчя є індивідуальним» пріоритетним стає педагогічний підхід, де центральне місце посідає особистість здобувача, його самоцінність, суб'єктний досвід та індивідуальні потреби. Метою такого підходу є не тільки засвоєння знань, а й розвиток пізнавальних здібностей, плекання ключових компетентностей, самоосвіти та самореалізації студента, що досягається через співпрацю, створення ситуацій вибору та адаптацію методики навчання до його індивідуальних можливостей.

Наукова творчість. Цей напрям інноваційної трансформації потребує побудови, діяльності й розвитку реальної, а не уявної інноваційної структури ЗВО, наприклад, парку інновацій – місця концентрації талантів, компаній, фондів, ідей, подій, середовища для зростання. Або центру науково-освітньої діяльності, як-то інноваційний хаб, де відбувається співпраця між наукою, бізнесом та державою, або освітній хаб, де можна отримати додаткові знання. Особлива цінність таких структур для ЗВО – у розкритті та розвитку талантів, місця доступу до засобів і сервісів від провідних технологічних корпорацій, місця налагодження контактів з тими, хто пройшов шлях від ідеї до компанії. Ще один напрям – зрощення творення у співпраці середовища колективного інтелекту, який дозволяє вирішувати завдання ефективніше ніж окремі його члени: сукупними знаннями, шляхом координації, обміном інформацією та самоорганізацією груп вільних учасників. Проте «мудрість колективу» руйнується, коли його члени втрачають відмінність, інакше кажучи, перестають мислити самостійно та починають слідувати за групою.

Трудові відносини. Забезпечення балансу між інтересами адміністрації й працівників, інтелектуалізацією трудової діяльності та її креативністю, що включає гнучкість мислення, здатність бачити нестандартне у звичному, а також наполегливість і віру у власні сили для втілення задумів. Такий підхід інноваційних змін перетворює специфіку трудових відносин, активуючи у ЗВО процеси цифровізації з використанням штучного інтелекту,

створення цифрових екосистем, які зумовлюють змістові зрушення його діяльності. Вважаємо конче перспективним кроком впровадження в ЗВО за прикладом [19] інноваційної для України, адаптованої до умов окремого ЗВО, моделі трудових відносин, що будуються на служінні, культурі спільного блага, відмовившись від моделі побудованої на власному престижі та інстинкті самозбереження. Адже коли авторитарний керманіч думає, що знає, що правильно, він ніколи не зможе використовувати мудрість колективного інтелекту людей. Це зовсім інша культура та зовсім інший спосіб мислення.

Гідність в академічній кар'єрі. Зміни у світі й Україні зробили академічну кар'єру складнішою, у порівнянні з її нещодавнім престижем. Повага до дослідників з роками послабилася, особливо у державній системі ЗВО та НДІ, адже просування їх академічної кар'єри суттєво залежить від державних інвестицій. Наприклад, написання статей застосовується для підтримки рейтингу наукової продукції та, як наслідок, отримання фінансування від державних установ. В цьому контексті гідність на роботі – це концепція, пов'язана зі здатністю до автономії та свободи для утвердження соціальної ідентичності, переконань і цінностей. Вона передбачає доступ до гідних умов праці та надання перспектив зростання, щоб зробити діяльність значущою та наділяючи плідну працю сенсом і суспільною корисністю. Занепад статусу викладача сприяв низьким зарплатам, зростанню бюрократії та відштовхнув молодь від академічної кар'єри, і нині, під час війни, це лише погіршилося. Це зумовлює розробку та реалізацію нових практик приведення у відповідність оплати праці не лише можливостям держави, а й потенціалом, що створюється ЗВО. Сенс академічної кар'єри ґрунтується на ціннісному підході, який прагне трансформувати індивідів і націю, а не лише виробляти знання. Успіх не слід вимірювати виключно чисельними показниками, такими як кількість публікацій, кількість порад або обсяг мережі впливу, що часто призводить до вигорання. Натомість фокус має бути зміщений у бік якості роботи, чесного розподілу завдань і надання часу для творчості – через політику ЗВО, що сприяє: збалансованому навантаженню; боротьбі з академічною перевтомою в рамках кар'єри; різноманіттю кар'єрних шляхів, що включають інновації, виробничі консультування, культурне зростання, видавництво тощо.

Культура національної ідентичності. Її концепція посідає чільне місце у вихованні колективного почуття приналежності до національної держави. Вона є винятково важливою для сприяння соціальної інтеграції та єдності, особливо в разі культурної різноманітності, етнічної та духовної спадщини. У багатьох країнах така культура є провідною у вихованні патріотичних цінностей, національної єдності та розуміння громадянських обов'язків у здобувачів. Маастрихтський договір, який є одним з договорів які сформували конституційну основу ЄС, визнає важливість національної ідентичності його держав-членів. Виховання у цій сфері повинно відбуватися на принципах відповідальності, патріотичності, моральності, духовності, нетерпіння до нечестя/корупції, доброчесності, відсутності поневолення. Елементи такої діяльності визначено Законом України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» (ЗУ), який почав діяти з січня 2023 року. Ним встановлено, що надважливим елементом державної політики у цій сфері є національно-патріотичне виховання, що поєднує громадянсько-патріотичне, духовно-моральне виховання та співпрацю із закордонними українцями. Вагомим відгуком ЗВО на завдання, встановлені ЗУ, буде не лише зрощування такої культури безпосередньо в університеті, а й участь у формуванні та діяльності Координаційних рад з питань утвердження ідентичності при місцевих органах виконавчої влади та самоврядування. Такі ради своїми пропозиціями та рекомендаціями вплинуть на ухвалення рішень щодо державної політики у визначеній ЗУ сфері. А саме: формування громадянської позиції на засадах поваги до прав людини, духовних цінностей українського народу, національної самобутності, духовної єдності українців, відстоювання своїх духовно-моральних і державницьких позицій тощо.

Місія ЗВО у повоєнній Україні. Осмислення шляхів і інструментів побудови вертикалі відповідальності ЗВО у зціленні ран війни, подоланні її руйнівного впливу, творенні нової та модернізованої України відбувається як на внутрішньому рівні – серед зацікавлених у співпраці з освітнім закладом окремих осіб, груп чи організацій, так і на зовнішньому рівні – в середовищі територіальних громад зони впливу ЗВО задля реабілітації травм війни. Основою такої діяльності з одного боку, є комунікація з людьми, координація на місцях, соціалізація та психологічна адаптація українців до повоєнного життя. З іншого – комплекс заходів, що передбачає участь у розбудові центрів реабілітації, у реалізації проєктів відновлення (фізичного, психосоціального, духовного), доступність та інклюзивність такої діяльності.

Увічнення пам'яті про жертвовність і самовідданість захисників України, які віддали життя боронячи наше право існувати, право на свободу і на особисту недоторканність належить до основних обов'язків ЗВО у сфері національно-патріотичного виховання молоді.

Ветерани часто мають цінні лідерські та управлінські навички, як люди які проходили надскладні ситуації, та брак вищої освіти може перешкоджати їх працевлаштуванню, наприклад, в ІТ-галузі, на державній службі тощо. Тому цей аспект діяльності ЗВО полягає у пріоритетності освіти ветеранів та їх працевлаштування, шляхом створення особливих освітніх траєкторій, та активної комунікації з роботодавцями про їх цінність як фахівців.

Війна суворо привернула увагу українського суспільства до ролі сім'ї та традиційних сімейних цінностей. Сім'я стала опорою у воєнні часи важких випробувань, а традиційні ролі чоловіка-захисника-годувальника та

жінки-волонтерки-берегині (дому, родини) виявилися панівними. Отже, для ЗВО, теми демографічної кризи, соціальних викликів та допомоги у відбудові зруйнованого житла сім'ям українців мають бути пріоритетними, оскільки вони є такими для стратегії національної та соціальної безпеки держави.

Наслідками військової агресії суттєво пошкоджено абіотичні компоненти екосистеми, фауна і флора української території, що по новому актуалізує проблему екологізації освіти й науки, щоб заохочувати ініціативи (відкриття нових і міждисциплінарних ОП, нові наукові й прикладні проекти тощо), спрямовані на зцілення довкілля від руйнівних наслідків бойових дій та зведення до мінімуму тривалої шкоди природі від ран війни.

Вища освіта повинна бути драйвером в оновленні повоєнної України, готуючи фахівців, утримуючи в собі талановитих особистостей, залучаючи видатних науковців закордоння до освітнього процесу, приваблюючи повертатися з-за кордону вимушених біженців та українців з тимчасово окупованих територій. Засобами реалізації такої політики є створення: атмосфери доброзичливості, безпеки, достатності, коли більше не має потреби шукати свою цінність ззовні; середовища професійної та гуманітарної ексклюзивності; стану ґрунтового відчуття непопорушної єдності післявоєнного українського суспільства на прикладі свого ЗВО.

Висновки

Парадигма реформації сучасного ЗВО на основі добірних практик професійної та гуманітарної освіти відкриває перспективи для особистісного та професійного зростання кожної зі сторін, залучених у цей процес. Такий спосіб дій допомагає перетворити ЗВО у простір цілісного розвитку особистості, вчитися справедливості та добру, допомозі та емпатії, знаходити моральні орієнтири та цінності, розвивати душевну чутливість та критичне мислення, зростати духовно, опановувати методи продуктивної комунікації, що є запорукою добрих наслідків власного зростання.

Інтеграція представлених у статті структурованих ідей професійної й гуманітарної діяльності ЗВО, із наведеними цільовими освітніми практиками, дозволяє змістовно змінити університет з «кузні кадрів» на джерело творення особистостей, одночасно, позитивно змінюючи самих «творців» живого середовища ЗВО, які матимуть свої унікальні кар'єрні шляхи, психологічні, духовні та соціальні характеристики, спілкуючись з іншими не лише мовою інтелекту, а й мовою впливів і мовою серця.

Проведений огляд доводить, що стратегічна ціль, місія, цінності й принципи діяльності розроблені та презентовані автором в «Стратегії реформації та розвитку університету» у 2018 році, набули більшого наповнення у змістовності стратегічних завдань, щодо їх втілення у життя в умовах сьогоденних українських реалій та реалій повоєнної України.

Сучасний ЗВО повинен бути плодом злиття великого бачення з деталями, що уособлюють окремі аспекти його діяльності в контексті цього бачення, як би розділивши загальну роботу на видимі окремі перемоги, делегувавши повноваження для цього на щабель автономних структурних підрозділів, задля підвищення рівня всієї команди. Адже призначення ЗВО – творити чисте, світле, морально й інтелектуально стійке середовище в душах і серцях людей, а потім одягати їх у фахові знання, навички й уміння.

Список використаної літератури

1. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : Розпорядження КМУ від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>
2. Моделі міждисциплінарних та міжгалузевих освітніх та освітньо-наукових програм: виклики, можливості та варіанти впровадження : збірник матеріалів II міжн. конф., м. Одеса, 5-6.07.2021 р. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2021. 180 с.
3. Особистість студента і соціокультурне середовище університету в суспільному контексті : матеріали Всеукр. науково-практичної конф., м. Київ, 02.06.2017 р. Вступне слово В.І. Рябченка : Київ, 2017. 153 с.
4. Preparing graduates and lifelong learners to an ever-changing job market Coimbra Group input to the European Commission's Call for Evidence for an EU Quality Jobs Roadmap. URL: <https://www.coimbra-group.eu/wp-content/uploads/CG-INPUT-Preparing-graduates-and-lifelong-learners-to-an-ever-changing-job-market-EU-Quality-Jobs-Roadmap-consultation-1.pdf>
5. Мулярчук, Є. (2023). Філософія Сковороди і покликання сучасної людини. Філософська думка, 2, 132–143. <https://doi.org/10.15407/fd2023.02.132>
6. Сковорода Григорій. Твори: У 2 т. Київ : АТ «Обереги», 1994. (Гарвард, бібл-ка давнього укр. письменства). Т. 1 / Передм. О. Мишанича. 528 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Skovoroda/Tvory_u_2_tomakh_Tom_2.pdf
7. Рязанов М.Р. Кадровий аспект забезпечення якості вищої освіти. Економіка та суспільство, Вип. 42. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-13>
8. Людина і особистість. Агентство Магістр. URL: <https://studies.in.ua/soc-ekzam/3261-lyudina-osobistst.html>
9. Теоретичні основи і технологія професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах інтеграції вищої освіти і науки : монографія / О.Г. Ярошенко та ін. ; за заг. ред. О.Г. Ярошенко. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. 236 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-26-7-2019>

10. Положення про рейтингову систему оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників та структурних підрозділів НУБіП України. СУ СМЯ НУБіП України 7.2 – 01. Київ. 2025. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/polozhennya_pro_reytingovu_sistemu_2025.pdf

11. Sánchez, A. V., Castro, M. C., Galindo-Domínguez, H., & Fuentes, E. P. (2024). Personal Ethics and Ethical Leadership in The Face of The Resolution of Dilemmas and Problematic Situations in Chilean Graduates. *Revista De Gestão – RGSA, 18*(6), e07479. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-121>

12. Рикачевський О.В. Морально-педагогічні засади формування деонтологічної культури. Інноваційна педагогіка. 2022. Т. 2, Вип. 48. С. 25-30. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2022/48.2.5>

13. Бородієнко, О. В. Принципи публічно-громадського управління у вищій освіті в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки, Вип. № 209, 2023. С. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-209-22-29>

14. The Seven Principles of Public Life. British government. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life>

15. Цибулько О.С. Духовність у освітньому просторі: проблеми впровадження та реалізації. Освітній дискурс: зб. наук. праць. 2020. Вип. 19(1). С. 95-104. DOI: [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.19\(1\)-9](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.19(1)-9)

16. Грیشнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціал.-трудова відносина: теорія і практика. Київ. : КНЕУ. Т. 1. 2010. 468 с.

17. Добрий вечір 05.09.2018 Пастушенко. Телерадіокомпанія НІС-ТВ. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=dSrFjF6vWPE&feature=youtu.be>

18. Пастушенко С. Освітнє служіння суспільству крізь призму моральності. Європейське майбутнє: філос.-освіт. студ.: Зб. наук. праць ХНТУ /за ред. Г. Д. Берегової. Херсон. 2024. Ч.2. С. 286-294. URL: [https://kntu.net.ua/ukr/content/download/115890/650762/file/+Матеріали%20конференції_Ч2%20статті%20Херсон\).pdf](https://kntu.net.ua/ukr/content/download/115890/650762/file/+Матеріали%20конференції_Ч2%20статті%20Херсон).pdf)

19. Служіння – третя місія вищої школи. Український католицький ун-т. URL: <https://ucu.edu.ua/news/sluzhinnya-tretya-misiya-vyshhoji-shkoly>

References

1. КМУ (2022) Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky : Rozporiadzhennia KМУ vid 23.02.2022r. № 286-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text> (in Ukrainian).

2. ONU (2021) Modeli mizhdystsyplinamykh ta mizhhaluzevykh osvitnikh ta osvitno-naukovykh proham: vyklyky, mozhlyvosti ta varianty vprovadzhennia : zbirnyk materialiv II mizhn. konf., m. Odesa, 5-6.07.2021 r. Odesa : ONU imeni I. I. Mechnykova. 180 p. (in Ukrainian).

3. Riabchenko V. I. (2017) Osobystist studenta i sotsiokulturne seredovyshche universytetu v suspilnomu konteksti : materialy Vseukr. naukovopraktychnoi konf., m. Kyiv, 02.06.2017 r. Vstupne slovo V.I. Riabchenko : Kyiv. 153 p. (in Ukrainian).

4. Preparing graduates and lifelong learners to an ever-changing job market Coimbra Group input to the European Commission's Call for Evidence for an EU Quality Jobs Roadmap. URL: <https://www.coimbra-group.eu/wp-content/uploads/CG-INPUT-Preparing-graduates-and-lifelong-learners-to-an-ever-changing-job-market-EU-Quality-Jobs-Roadmap-consultation-1.pdf>

5. Muliarchuk, Ye. (2023). Filozofia Skovorody i poklykannia suchasnoi liudyny. Filozofska dumka, Vol. 2, pp. 132–143. <https://doi.org/10.15407/fd2023.02.132> (in Ukrainian).

6. Skovoroda Hryhorii. (1994) Tvory: U 2 t. Kyiv : AT «Oberehy», (Harvard, bibl-ka davnoho ukr. pysmenstva). T. 1 / Peredm. O. Myshanycha. 528 p. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Skovoroda/Tvory_u_2_tomakh_Tom_2.pdf (in Ukrainian).

7. Riazanov M.R. (2022) Kadrovyi aspekt zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity. Ekonomika ta suspilstvo, Vol. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-13> (in Ukrainian).

8. Liudyna i osobystist. Ahentstvo Mahistr. URL: <https://studies.in.ua/soc-ekzam/3261-lyudyna-osobystst.html> (in Ukrainian).

9. IVO NAPNU (2019) Teoretychni osnovy i tekhnolohiia profesiinoho rozvytku naukovopedagogichnykh pratsivnykiv universytetiv v umovakh intehratsii vyshchoi osvity i nauky : monohrafiia / O.H. Yaroshenko ta in. ; za zah. red. O.H. Yaroshenko. Kyiv : Instytut vyshchoi osvity NAPNUkrainy, 236 p. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-26-7-2019> (in Ukrainian).

10. NUBiPU (2025) Polozhennia pro reitynhovu systemu otsiniuvannia diialnosti naukovopedagogichnykh pratsivnykiv ta strukturnykh pidrozdiliv NUBiP Ukrainy. SU SMIA NUBiP Ukrainy 7.2 – 01. Kyiv. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/polozhennya_pro_reytingovu_sistemu_2025.pdf (in Ukrainian).

11. Sánchez, A. V., Castro, M. C., Galindo-Domínguez, H., & Fuentes, E. P. (2024). Personal Ethics and Ethical Leadership in The Face of The Resolution of Dilemmas and Problematic Situations in Chilean Graduates. *Revista De Gestão – RGSA, 18*(6), e07479. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-121>

12. Rykachevskiy O.V. (2022) Moralno-pedahohichni zasady formuvannia deontolohichnoi kultury. Innovatsiina pedahohika. T. 2, Vol. 48. pp. 25-30. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2022/48.2.5> (in Ukrainian).

13. Borodiienko, O. V. (2023) Pryntsypy publichno-hromadskoho upravlinnia u vyshchii osviti v konteksti zabezpechennia efektyvnosti osvitnoi diialnosti. Naukovi zapysky. Seriya: Pedahohichni nauky, Vol. № 209. pp. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-209-22-29> (in Ukrainian).

14. The Seven Principles of Public Life. British government. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life>

15. Tsybulko O.S. (2020) Dukhovnist u osvitnomu prostori: problemy vprovadzhennia ta realizatsii. Osvitnii dyskurs: zb. nauk. prats. Vol. 19(1). pp. 95-104. DOI: [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.19\(1\)-9](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.19(1)-9) (in Ukrainian).

16. Hrishnova O.A. (2010) Vzaiemozviazok tsinnosti liudyny y tsinnosti orhanizatsii v korporativnii systemi. Formuvannia rynkovoї ekonomiky: zb. nauk. prats. Spets. vyp.: u 3 t. Sotsial.-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka. Kyiv. : KNEU. T. 1. 468 p. (in Ukrainian).

17. Dobryi vechir 05.09.2018 Pastushenko. Teleradiokompaniia NIS-TV. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=dSrFjF6vWPE&feature=youtu.be>

18. Pastushenko S. (2024) Osvitnie sluzhinnia suspilstvu kriz pryzmu moralnosti. Yevropeiske maibutnie: filos.-osvit. stud.: Zb. nauk. prats KhNTU /za red. H. D. Berehovoї. Kherson. Ch.2. S.286-294. URL: [https://kntu.net.ua/ukr/content/download/115890/650762/file/+Матеріали%20конференції_Ч2%20статті%20Херсон\).pdf](https://kntu.net.ua/ukr/content/download/115890/650762/file/+Матеріали%20конференції_Ч2%20статті%20Херсон).pdf) (in Ukrainian).

19. Sluzhinnia – tretia misiia vyshchoi shkoly. Ukrainyski katolytskyi un-t. URL: <https://ucu.edu.ua/news/sluzhinnyatretya-misiya-vyshhoi-shkoly> (in Ukrainian).

*Дата першого надходження рукопису до видання: 24.11.2025
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 19.12.2025
Дата публікації: 31.12.2025*