

СТРАТЕГІЯ

РОЗВИТКУ ЮРИДИЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

на 2023-2025 р.р.

Затверджено
Рішенням Вченої ради
юридичного факультету
(протокол № 7 від 24.02.2023 р.)
Голова Вченої ради
Г.О. Коломоєць



Запоріжжя
2023

1. Загальна частина

Характер і мета Стратегії розвитку юридичного факультету Запорізького національного університету в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України (далі – Стратегія) зумовлені реаліями, в яких діє юридичний факультет Запорізький національний університет із початку повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України. Війна, розпочата нашим історичним ворогом, кинула виклик самому існуванню нашої держави, її суверенітету і соборності, здійснила руйнівний вплив на економіку країни, поставила під загрозу життя і здоров'я учасників освітнього процесу, спричинила масштабні демографічні втрати тощо.

Стратегія юридичного факультету розроблена на підставі Стратегії Запорізького національного університету, затвердженої рішенням Вченої ради Запорізького національного університету (протокол № 6 від 31 січня 2023 року) і введеної в дію наказом в.о. ректора № 37 від 01 лютого 2023 року.

У цих безпрецедентно важких умовах факультет має не лише зберегти досягнення попередніх років, але й забезпечити умови для сталого, а найголовніше – випереджального розвитку. Адже нинішні студенти братимуть найактивнішу участь у розбудові повоєнної України як повноправного члена Європейського Союзу. Незворотність нашого цивілізаційного вибору, юридично закріплена із набуттям Україною статусу кандидата в члени ЄС, унеможливорює стратегічне планування діяльності факультету національного університету без урахування тієї нової європейської реальності, у якій житимуть наші випускники.

Визнаючи відповідальність, покладену на правничі школи закладів вищої освіти України в цей доленосний історичний момент, юридичний факультету зокрема і Запорізький національний університет в цілому визначає свою місію як *Pro Futuro* («заради майбутнього») і вбачає її у формуванні якісного людського капіталу задля повоєнного відновлення держави та повноцінного представлення України в європейській спільноті.

Відповідно, візія юридичного факультету Запорізького національного університету відбиває його прагнення стати структурним підрозділом університету майбутнього в усіх сферах діяльності: освіті, науці, міжнародній діяльності, громадському служінні, розвитку технологій та формуванні ціннісної парадигми випускників. Цим зумовлена структуризація змісту стратегії за 6 програмами:

- освіта заради майбутнього;

- наука заради майбутнього;
- інтернаціоналізація заради майбутнього;
- факультет і громада: партнерство заради майбутнього;
- технології заради майбутнього;
- цінності заради майбутнього.

Враховуючи турбулентність воєнного часу, юридичний факультету Запорізького національного університету вважає за доцільне визначити цілі та завдання цієї Стратегії за кожною з вищезазначених шести програм на двох рівнях планування: стратегічному й тактичному (операційному). У той час як горизонт стратегічного цілепокладання охоплює десять років, операційні цілі, завдання й результати встановлюються на період у три роки і значною мірою обумовлюються необхідністю пом'якшення ризиків воєнного часу.

Ефективність реалізації Стратегії перевірятиметься за допомогою ключових індикаторів досягнення поставлених операційних цілей та моніторингових заходів. Прогнозовані показники Стратегії визначалися з урахуванням результатів діяльності факультету за попередні 5 років, результатів SWOT-аналізу структурних підрозділів і органів студентського самоврядування, показників факультету в консолідованому рейтингу та результатів їх порівняння з досягненнями факультетів вітчизняних та зарубіжних правничих шкіл.

Положення Стратегії узгоджено з вимогами:

- Стратегії розвитку вищої освіти на 2022-2032 рр., затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 286-р;
- Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 року № 722/2019;
- Указу Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегії людського розвитку» від 02 червня 2021 року № 225;
- Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року від 03 березня 2021 року № 179;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрової трансформації» від 17 лютого № 365;
- Закону України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року № 1556-VII;
- Закону України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII;
- Закону України «Про фахову передвищу освіту» від 27 жовтня 2022 року № 2745- VIII;

- Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 01 січня 2023 року № 2842-IX;
- Закону України «Про пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки» від 05 лютого 2023 року № 2623-III;
- Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 27 грудня 2019 року № 4312-VI;
- Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII;

Із урахуванням змін в інституційно-правовому регулюванні освітньої сфери України в умовах воєнного стану, положення цієї Стратегії узгоджено з вимогами:

- Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII (зі змінами та доповненнями);
- Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 року № 64/202210, затвердженого Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX;
- Закону України «Про основи національного спротиву» від 12 червня 2022 року № 1702-IX;
- Закону України «Про особливості трудових відносин в умовах воєнного стану» від 19 липня 2022 року № 2136-IX;
- наказу МОН України «Про деякі питання організації роботи закладів фахової передвищої, вищої освіти на час воєнного стану» від 07 березня 2022 року № 235.

Із метою забезпечення розвитку юридичного факультету як структурного підрозділу ЗНУ як повноправного учасника Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору, цілі і завдання цієї Стратегії узгоджено із засадничими принципами Болонського процесу, вимогами Римського міністерського комюніке від 19 листопада 2020 р., пріоритетами дорожньої карти інтеграції науково-інноваційної системи України до європейського дослідницького простору, затвердженої наказом МОН України від 10 лютого 2021 р. № 167.

2. Загальна характеристика діяльності юридичного факультету ЗНУ в умовах воєнного стану

Із 24 лютого 2022 р. юридичний факультету ЗНУ, як і ЗНУ, як і вся країна, функціонує в екстремальних умовах. Близькість закладу до лінії

фронту, стрімка окупація ворогом до 71% території Запорізької області і спричинений цим значний відтік населення, руйнування регіональної інфраструктури, зокрема, значної кількості промислових підприємств-роботодавців створюють додаткові ризики, якими частково зумовлена втрата правничої школою ЗНУ позицій у національних рейтингах. Зокрема, у рейтинговому оцінюванні «Топ-200 Україна 2022» ЗНУ (і правнича школа як його структурний підрозділ) посів 42 місце (порівняно з 21 місцем у 2021 році), відповідні кореляції є характерними і для рейтингу оцінювання вітчизняних правничих шкіл.

Серед «сильних сторін» юридичного факультету, що уможливили відносно невелике зниження ключових показників за основними напрямками його діяльності, варто вказати такі:

- Ядро освітньої пропозиції правничої школи складають якісні, конкурентоспроможні освітні програми (081 Право першого (бакалаврського), другого (магістерського) і третього (освітньо-наукового) рівнів вищої освіти та 262 Правоохоронна діяльність для другого (магістерського) рівня вищої освіти), що користуються попитом навіть за умов тривалої фінансової кризи. Це підтверджується, зокрема, високими показниками працевлаштування випускників (не нижче 80%) і обсягами набору на перші курси бакалаврату (на 1 курс 2022-2023 н.р. обсяг набору дорівнює відповідно понад 300 осіб всього).
- Система підготовки кадрів вищої кваліфікації на факультеті визнана в межах країни (географічно контингент представлений: майже 70 % особи, місце реєстрації яких, - місто Запоріжжя, Запорізька область; інші - особи, місце реєстрації яких, - населені пункти Дніпропетровської, Херсонської, Харківської, Донецької областей) та за її межами (навчаються й іноземні студенти, відсоток яких не є досить великим, що обумовлено стандартизацією змістовного наповнення освітнього процесу за спеціальністю 081 Право із акцентом на вивчення національних правових стандартів), є фінансово ефективною (обсяг надходжень за 2022 р. склав понад 5 млн. грн) і відзначається високою результативністю.
- Розвинена корпоративна культура і згуртованість колективу дозволили факультету втримати показники кадрового забезпечення ключових напрямів діяльності в умовах воєнної турбулентності. Кадрові втрати факультету є порівняно незначними. Упродовж 2022 р. вибуло з факультету з різних причин 4 науково-педагогічних працівників, із

них: 4 кандидатів наук, доцентів. За цей же час колектив факультету поповнився 1 доктором філософії у галузі права (PhD).

- Ресурсна база для провадження діяльності в дистанційному форматі забезпечила неперервність функціонування факультету в умовах війни.
- Високий рівень організаційно-фінансового забезпечення, зокрема, комплекс вжитих антикризових заходів, робота з контингентом, оптимізація ресурсів, диверсифікація каналів надходження коштів дозволили факультету як структурному підрозділу ЗНУ не лише продовжити виплату підвищених посадових окладів науково-педагогічним працівникам та педпрацівникам та зберегти виплати штатним працівникам за наукові ступені та вчені звання у граничному розмірі, але й виконати взяті на себе зобов'язання щодо стимулюючих виплат за наукові досягнення, передбачених колективним договором. Внаслідок вжитих заходів правнича школа ЗНУ залишається однією із небагатьох вітчизняних правничих шкіл, які не скористалися правовими підставами щодо призупинення окремих положень Колективного договору, зокрема, у частині матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників. Загалом, середня заробітна платня науково-педагогічних працівників факультету у 2022 р. залишалася вищою за середню заробітну платню по регіону.

«Слабкі (проблемні) сторони» діяльності правничої школи, здатні істотно погіршити її становище у середньостроковій перспективі, включають такі позиції:

- Географія контингенту факультету охоплює переважно Запорізьку область і прилеглі райони сусідніх областей, що в умовах окупації більшої частини Запорізької області та значного відтоку населення ставить під загрозу збереження обсягів набору.
- Включення спеціальності 081 Право до Переліку регульованих, що передбачає «жорстку» модель нормативного закріплення «фільтрів» для допуску особи до навчання та для присвоєння кваліфікації.
- «Національна» стандартизована спрямованість змісту ОП 081 Право (із орієнтацією на стандарти національного права).
- Обмежена освітянська привабливість ОП 081 Право та ОП 262 для іноземних суб'єктів завдяки національній стандартизованій урегульованості, що гальмує повноцінну інтервенцію факультету на міжнародний ринок освітніх послуг, диверсифікацію джерел надходжень, якісний розвиток освітньої пропозиції, наукової діяльності тощо.

- Матеріально-технічна база ЗНУ не у повному відповідає сучасним вимогам, що суттєво впливає на якість освітньої й наукової діяльності за спеціальністю 262 Правоохоронна діяльність.
- Якість освіти в дистанційному форматі, падіння якої внаслідок пандемії COVID-19, за оцінками окремих експертів, сягає 30%, дедалі знижується через брак повноцінного методичного супроводу та технічні проблеми (нестабільність зв'язку й електропостачання).
- *Серед можливостей, що відкриваються перед юридичним факультетом в контексті поточної ситуації, необхідно назвати такі:*
 - Отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС, що забезпечить країні доступ до європейського фінансування для гармонізації законодавства з європейськими нормами і для провадження реформ, зокрема, й у галузі освіти, і гарантуватиме залучення іноземних інвестицій в економіку України на її відбудову.
 - Ініційована під час війни підтримка університетів зарубіжних країн й прагнення їх до поглибленої співпраці, що забезпечує розширення застосування традиційних і появу нових інструментів фінансування освітньої й наукової діяльності закладу вищої освіти за рахунок міжнародних донорів.
 - Висока зацікавленість Україною у світі створює нові можливості для розвитку освітніх програм та наукових проєктів із україністики, сприяє міжнародному співробітництву, підвищує впізнаваність та інформаційний вплив закладу вищої освіти на аудиторію за межами країни.
 - Антикризові заходи, вжиті державою задля забезпечення стабільної діяльності закладів вищої освіти, що збільшують адаптивність і гнучкість Університету в умовах невизначеності, дозволяють створювати резерви й запас міцності.

Із-поміж ключових загроз діяльності факультету в умовах воєнного часу першочергове значення мають:

- Постійна загроза життю і здоров'ю учасників освітнього процесу, що ускладнює повноцінну реалізацію поставлених завдань, погіршує психологічний стан студентів і працівників, знижує їх працездатність і мотивацію, змушує витратити додаткові ресурси на дотримання вимог безпеки.
- Демографічні трансформації (скорочення кількості населення, зміна його вікової структури, міграційні процеси, зокрема, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та біженців), які позбавляють

заклад вищої освіти їх традиційної бази для провадження профорієнтаційної діяльності та рекрутингу вступників.

- Тривала економічна криза і падіння платоспроможності населення, що ставлять під загрозу фінансову самодостатність закладу вищої освіти, який значною мірою залежить від надходжень від надання освітніх послуг.
- Реструктуризація економіки, зокрема, зниження економічної ваги великих промислових підприємств Запорізького регіону, що створює загрозу програмам дуальної освіти і виробничих практик, погіршує зв'язок з роботодавцями і знижує якість і конкурентоздатність окремих освітніх програм.

3. Стратегічні цілі юридичного факультету

- Підвищення рівня позиціонування юридичного факультету у найбільш авторитетних вітчизняних рейтингах правничих шкіл.
- Формування якісної й конкурентоспроможної освітньої пропозиції, яка гармонійно поєднує навчальну й наукову складові, враховує очікування й ціннісні орієнтири ключових стейкхолдерів і світові тренди.
- Генерація нових знань і корисних інтелектуальних продуктів, визнаних на національному й міжнародному рівні і здатних чинити якісні зміни у сферах їх застосування.
- Наскрізна інтернаціоналізація освітньої, наукової, управлінської сфер для забезпечення стандартів якості.
- Розвиток технологізованого середовища для оптимізації робочих процесів та урізноманітнення навчального досвіду.
- Забезпечення комплексних євроінтеграційних трансформацій суспільства через соціальну активність, практики академічної відкритості і громадське служіння.
- Формування проактивних громадян, свідомих своєї національної ідентичності та незворотності європейського вибору України.
- Збереження і подальший розвиток матеріальної бази факультету, її модернізація.

4. Програми розвитку на 2023-2025 роки

4.1. Освіта заради майбутнього.

Ключова проблема 1: Ризики зниження якості освіти.

Операційна ціль 1: Забезпечення якісної дистанційної освіти в умовах воєнного часу.

Завдання:

- оновлення змісту освітніх програм зі спеціальностей 081 Право та 262 Правоохоронна діяльність із урахуванням потреб ринку праці, вимог роботодавців та економічних реалій воєнного та післявоєнного часу; впровадження змістових модулів, окремих курсів, тематичних блоків дисциплін, орієнтованих на потреби воєнного та післявоєнного часу;
- впорядкування змісту «каталогу» вибіркових дисциплін та індивідуальних освітніх траєкторій здобувача;
- урізноманітнення досвіду навчання в дистанційному форматі;
- перехід від аналізу формальних показників наповнення сторінок електронних навчальних курсів на платформі Moodle до комплексного оцінювання їх якості;
- інституціоналізація академічної мобільності, зокрема, у форматах віртуальної мобільності та blended learning (змішаного навчання).
- використання можливостей міжнародного співробітництва задля підвищення якості освіти, зокрема, шляхом реалізації проєктів Erasmus+ із розвитку потенціалу вищої освіти за напрямом «Реформування й модернізація освітніх програм»;
- розробка механізму зарахування задокументованих результатів роботи за фахом як результатів виробничої практики;
- інтеграція результатів наукових досліджень науково-педагогічних працівників у освітні програми;
- розвиток матеріально-технічної бази для забезпечення освітньої діяльності за стратегічно важливими напрямками, зокрема, за рахунок фінансування в рамках міжнародних проєктів;
- забезпечення повноцінної участі органів студентського самоврядування у визначенні задоволеності студентів якістю освітнього процесу;
- забезпечення повноцінної участі роботодавців у формуванні змістової складової освітніх програм і програмних результатів навчання, а також у викладанні окремих змістових модулів.

Індикатори досягнення операційної цілі 1:

- інтегральний показник конкурентоздатності освітніх програм (раз на 3 роки);
- рівень задоволеності студентів змістом і якістю викладання вибіркових дисциплін;
- % електронних навчальних курсів, що здобули внутрішній сертифікат якості;

- кількість міжнародних партнерств за кожною освітньою програмою;
- % студентів, що мають досвід участі у програмах академічної мобільності, зокрема, у форматі віртуальної мобільності або blended learning;
- % студентів, які беруть участь у процедурах оцінки якості освіти;
- % фахівців-практиків, залучених до викладання, від загальної кількості науково-педагогічних працівників;
- % надходжень від проєктів, спрямованих на розвиток матеріально-технічної бази;
- % акредитованих освітніх програм та результати акредитацій;
- результати опитувань ключових стейкхолдерів;

Ключова проблема 2. Підвищені ризики щодо формування і збереження контингенту здобувачів освіти.

Операційна ціль 2. Збереження і збільшення контингенту за рахунок організаційної гнучкості, диверсифікації та «прихованого ресурсу».

Завдання:

- таргетування профорієнтаційної діяльності; широке висвітлення у профорієнтаційних матеріалах нових можливостей і спрощених вимог до вступу;
- розробка спеціальної (із дотриманням нормативно дозволеної модлі) освітньої пропозиції для вступників із числа внутрішньо переміщених осіб і біженців;
- забезпечення якісного асинхронного навчання;
- забезпечення швидкого входу на ринок праці шляхом практико-орієнтованого навчання, використання можливостей дуальної освіти.
- формування у студентів базових навичок і вмінь, потрібних для пошуку роботи за фахом;
- розвиток сертифікатних програм, програм освіти й перекваліфікації дорослих, в т.ч. й у співпраці з міжнародними організаціями та державними установами;
- запровадження спільних бакалаврських і магістерських програм із закордонними закладами вищої освіти, зокрема, у рамках програми Erasmus+.

Індикатори досягнення операційної цілі 2:

- кількість вступників на кожні 100 поданих заяв;
- % курсів, адаптованих для асинхронного навчання;
- % студентів, що працевлаштувалися за фахом під час навчання;
- % дорослих здобувачів вищої освіти;

- кількість програм із компонентом дуальної освіти;
- кількість спільних бакалаврських та магістерських програм із закордонними закладами вищої освіти.

Ключова проблема 3. Кадрове забезпечення.

Операційна ціль 3. Формування простору для професійного розвитку кадрів.

Завдання:

- стимулювання міждисциплінарності та синергії в освітній та науковій діяльності науково-педагогічних працівників; заохочення міжфакультетських ініціатив, створення змішаних робочих (експертних) груп за окремими напрямками;
- розробка і впровадження програм розвитку підприємницького потенціалу / лідерства для науково-педагогічних працівників, програм взаємонавчання й колегіальної підтримки;
- розробка зручної електронної системи обліку та планування позааудиторного навантаження викладача;
- стимулювання участі науково-педагогічних працівників в програмах мобільності, у тому числі віртуальної мобільності;
- вдосконалення критеріїв рейтингу науково-педагогічних працівників як інструменту одержання об'єктивізованої інформації для управлінських рішень на рівні кафедр, факультету, рейтингування науково-педагогічних працівників за підсумками діяльності.

Індикатори досягнення операційної цілі 3:

- інтегральний показник вмотивованості й задоволеності науково-педагогічних працівників до та після відвідування заходів;
- кількісні показники участі у заходах;
- % міждисциплінарних і міжфакультетських ініціатив і заходів від загальної кількості заходів, проведених факультетами/Інститутом;
- динаміка рейтингових показників науково-педагогічних працівників.

Очікувані результати:

Головним результатом імплементації Стратегії у сфері освітньої діяльності має стати відчутне підвищення якості освіти, виражене в об'єктивних вимірних кількісних і якісних показниках.

За результатами впровадження Стратегії очікується суттєве підвищення конкурентоздатності освітніх програм 081 Право та 262 правоохоронна діяльність. Передбачається, що до 2025 р. освітні програми матимуть інтегральний показник конкурентоздатності вищий за середній.

Показники акредитації освітніх програм становитимуть не менше 90% програм від загальної кількості програм, що підлягають акредитації, із оцінкою В.

«Каталоги» вибірових дисциплін стануть більш впорядкованими, а зв'язок між вибіровими дисциплінами – більш наочним і зрозумілим (аж до формування блоків для здобуття додаткової спеціальності – minor), що полегшить орієнтацію студента у розмаїтті пропозицій і сприятиме більш відповідальному ставленню до вибору дисциплін. Рівень задоволеності студентів організацією процесу вибору і змістом вибірових дисциплін до 2025 р. зросте до 80%.

Система оцінки якості електронних навчальних курсів сприятиме суттєвому підвищенню якості освіти в дистанційному форматі та урізноманітненню навчального досвіду студентів. Передбачається, що до 2025 р. принаймні 20% електронних навчальних курсів отримають внутрішній сертифікат якості, який надаватиметься на підставі експертного оцінювання змісту і методичного забезпечення електронних навчальних курсів.

За результатами реалізації Стратегії у довгостроковій перспективі передбачається наявність не менш одного тривалого та результативного міжнародного партнерства, результатами якого стануть програми академічного обміну, освітні та наукові проєкти зі зовнішнім фінансуванням. За результатами міжнародної співпраці на рівні кафедра- факультет відсоток студентів, що мають досвід участі у програмах академічної мобільності, зокрема, у форматі віртуальної мобільності або blended learning, сягатиме 10 в середньому. Для цього передбачається, що до кінця 2025 р. факультет підготує стратегічний план інтернаціоналізації, проактивізує наявні партнерські контакти і підготує щонайменше по 1 заявці на започаткування мобільності за двосторонніми угодами або в рамках програми Erasmus+.

Одним із пріоритетів стратегічного розвитку факультету є практична орієнтованість навчання, яка має суттєво вплинути як на формат, так і на зміст навчання. Передбачається, що до кінця 2025 р. при проведенні аудиторних занять буде використаний широкий спектр освітніх технологій, які стимулюватимуть групове і самостійне виконання практичних завдань. Крім цього, факультет залучатиме фахівців-практиків до викладання окремих змістових модулів та максимально використовуватиме освітній проєкт «День правничої кар'єри», ресурс Юридичної клініки ЗНУ.

Факультет всебічно сприятиме набуванню студентами досвіду роботи за фахом під час навчання не лише через традиційні формати виробничої практики (в т.ч. й впродовж навчального року), але й шляхом упровадження

програм дуальної освіти. До викладання таких курсів широко залучатимуться випускники з досвідом роботи та зацікавлені організації-роботодавці.

Гостра проблема збереження контингенту вимагає від факультету операційної гнучкості у провадженні освітньої діяльності. Ґрунтовне дослідження і врахування потреб учнів і випускників шкіл (як внутрішньо переміщених осіб, так і біженців), має сприяти урізноманітненню освітньої пропозиції. До кінця 2025 р. відсоток курсів, адаптованих для асинхронного навчання, має становити не менше третини від загальної кількості, а наявність подібного формату навчання – чітко відображена у профорієнтаційних матеріалах. Передбачається, що загальний обсяг набору на перший курс становитиме не менше 85 % від показників 2022 р.

Головними пріоритетами факультету в царині управління кадрами стануть питання якості кадрового забезпечення освітніх програм та розвитку науково-педагогічних і управлінських кадрів. З урахуванням зауважень та рекомендацій Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, особлива увага приділятиметься відповідності академічної та професійної кваліфікації науково-педагогічних працівників змісту дисциплін, які вони забезпечують. Планований показник релевантності кадрового забезпечення на кінець 2025 р. має становити 100%.

Для розширення кола наукових інтересів науково-педагогічних працівників факультет стимулюватиме міждисциплінарність та продуктивну синергію в освітній та науковій діяльності, заохочуватиме міжфакультетські ініціативи, зокрема, створення змішаних робочих (експертних) груп за окремими напрямками. Передбачається, що на кінець 2025 р. такими ініціативами буде охоплено не менше чверті науково- педагогічних працівників факультету.

Важливими інструментами забезпечення якісного зростання науково-педагогічних в умовах обмеження можливостей фізичної академічної мобільності мають стати самонавчання, взаємонавчання й колегіальна підтримка: відвідування занять колег, неформальний обмін досвідом, поширення кращих практик. Започатковані у рамках національних і міжнародних проєктів програми розвитку підприємницьких навичок та лідерства допоможуть науково-педагогічним працівникам ефективно комерціалізувати власні інтелектуальні продукти.

4.2. Наука заради майбутнього

*Ключова проблема 1. Стратегічна неврегульованість наукової діяльності
Університету.*

Операційна ціль 1. Вдосконалення менеджменту наукової діяльності.

Завдання:

- визначення стратегічних пріоритетів розвитку наукової діяльності з урахуванням умов воєнного стану;
- аудит наукового профайлу факультету на основі самооцінювання;
- тренінги з питань менеджменту наукової діяльності для заступників декана, завідувачів кафедр;
- розробка і затвердження на основі експертного оцінювання 3-річних планів розвитку наукової діяльності факультету, проміжний та підсумковий контроль ефективності (бенчмаркінг) та організаційно- інформаційний супровід їх імплементації;
- розбудова і моніторинг ефективності ступеневого комунікаційного ланцюжку науково-дослідна частина-факультет-кафедра;
- розвиток матеріально-технічної бази відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку наукової діяльності; створення можливостей для користування обладнанням на базі партнерських організацій.

Індикатори досягнення операційної цілі 1:

- % науково-педагогічні працівники, як взяли участь у конкурсах наукових проєктів;
- кількість проєктів, що здобули фінансування;
- динаміка наукометричних показників (загальна кількість публікацій у Scopus і WoS, кількість публікацій у розрахунку на 1 науково- педагогічного працівника);
- Індекс Хірша;
- рівень комерціалізації наукових здобутків у розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника;
- обсяги надходжень від наукової діяльності (бюджет, спецфонд);
- показник кореляції витрат на стимулювання наукової діяльності науково-педагогічних працівників факультету з надходженнями від наукової діяльності.

Ключова проблема 2. Кадрове забезпечення наукової діяльності (низька мотивація науково-педагогічних працівників, старіння кадрів, втрата наступності в рамках наукових шкіл).

Операційна ціль 2. Позиціонування наукової діяльності як платформи фінансового добробуту і кар'єрного зростання.

Завдання:

- розробка комплексної програми популяризації наукової діяльності, зокрема, із залученням зовнішнього фінансування від міжнародних організацій, що популяризують науку серед молоді;
- урізноманітнення форматів інформаційних заходів, диверсифікація каналів поширення інформації про наявні можливості наукової діяльності, таргетування інформаційного продукту;
- визначення й застосування дієвих інструментів ідентифікації талановитої молоді на ранніх рівнях;
- таргетовані програми роботи з талановитою молоддю за напрямками вдосконалення персонального наукового профайлу, розбудови наукової кар'єри, комерціалізації інтелектуальних продуктів;
- створення інституційних можливостей для академічної мобільності аспірантів і науковців, зокрема, у рамках програм Erasmus+;
- кореляція співпраці із Радою молодих вчених та Науковим товариством студентів, аспірантів і докторантів у напрямку популяризації наукової діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності аспірантури й докторантури шляхом акредитації освітньо-наукових програм;
- підвищення кваліфікації наукових керівників у рамках Школи наукового керівника.

Індикатори досягнення операційної цілі 2:

- % молодих науковців у загальній кількості науково-педагогічних працівників факультету;
- співвідношення результативності наукової діяльності молодих вчених із загальною науковою результативністю факультету;
- % молодих науковців на керівних адміністративних посадах факультетів;
- показник плинності кадрів молодих вчених;
- % студентів, аспірантів і молодих науковців, залучених до реалізації проєктів із зовнішнім фінансуванням;
- % аспірантів і молодих науковців, які беруть участь у програмах академічної мобільності, зокрема, віртуальної академічної мобільності;
- % захистів дисертації на здобуття ступеня доктора філософії в межах нормативного терміну підготовки – 40%;
- кількість науково-педагогічних працівників, задіяних у розробці та поданні проєктів за результатами участі в інформаційних заходах (у співвідношенні на 100 учасників);

– показники комплексного аналізу фідбеку від учасників заходів, користувачів послуг та ЦА інформаційних продуктів.

Очікувані результати:

Головним результатом імплементації Стратегії у царині наукової діяльності стане ґрунтовне переосмислення і пріоритизація ролі наукової складової у профілі як окремого науково-педагогічного працівника, так і факультету загалом. Перехід до наскрізного стратегічного планування наукової діяльності, впровадження дієвих інструментів контролю якості управління нею, координація зусиль підрозділів, моніторинг ефективності стимулюючих заходів, бенчмаркінговий підхід як засіб підвищення ефективності наукової роботи факультету, за очікуваннями, призведе до зростанні кількості науково-педагогічних працівників, які беруть участь у конкурсах наукових проєктів, на 20% до кінця 2025 р.

Зосередження уваги на стратегічно важливих в умовах воєнного стану темах і напрямках наукових досліджень, консолідація зусиль щодо кадрового і ресурсного забезпечення таких досліджень призведе до стабільного зростання кількості проєктів, які здобувають фінансування, показників комерціалізації наукових здобутків у розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника, а відповідно, й обсягів надходжень від наукової діяльності.

Оскільки довгострокові перспективи наукової діяльності значною мірою визначаються успішністю залучення до неї молодих фахівців і забезпеченням наукової наступності в рамках наукових шкіл, окремий пакет заходів буде спрямовано на омолодження наукового колективу. Цільова підтримка талановитої молоді, орієнтація у роботі студентських осередків наукової роботи не стільки на кількісні, скільки на якісні показники, урізноманітнення форматів промоційних і тренінгових заходів, налагодження співпраці Ради молодих вчених та Наукового товариства студентів, аспірантів і докторантів призведе до стабільного зростання результативності молодих вчених.

Відсоток молодих вчених у загальній кількості науково-педагогічних працівників факультету та на керівних адміністративних посадах факультету в довгостроковій перспективі зросте до 30. Реальні перспективи кар'єрного зростання у сукупності з механізмами фінансового стимулювання мають стабілізувати, а в перспективі знизити показник плинності кадрів молодих вчених.

Заходи зі забезпечення контролю якості наукових досліджень, інформаційна підтримка, консультаційний супровід, фінансове стимулювання видавничої діяльності та публікаційної діяльності окремих

науково-педагогічних працівників призведуть до позитивних змін у динаміці наукометричних показників. Очікується щорічне збільшення кількості публікацій науковців у Scopus і WoS на 20% порівняно з попереднім роком.

У напрямку підготовки наукових кадрів об'єктивним показником успішності імплементації стратегії стане зростання відсотку дисертацій, успішно захищених впродовж 1-3 років після закінчення аспірантури/докторантури. Особлива увага приділятиметься підготовці наукових керівників нової генерації як продовжувачів традицій і потенційних засновників нових наукових шкіл.

1.3. Інтернаціоналізація заради майбутнього

Ключова проблема 1. Інтернаціоналізація носить спорадичний характер – поодинокі ініціативи не розвиваються у стійкі довготривалі партнерства

Операційна ціль 1. Координація зусиль і консолідація ресурсів для започаткування стратегічних партнерств

Завдання:

- аудит поточного стану, визначення потенційних «зон зростання» та проблемних зон інтернаціоналізації;
- визначення стратегічних пріоритетів розвитку інтернаціоналізації з урахуванням умов воєнного стану; розробка і впровадження дієвої стратегії інтернаціоналізації на рівні кафедри, факультету;
- участь у реалізації проєкту «Українознавчі студії у контексті розвитку європейської культури»;
- впровадження механізмів контролю й забезпечення якості інтернаціоналізації;
- організаційно-інформаційне забезпечення: річне планування діяльності; календар участі у конкурсах; вдосконалення комунікаційного ланцюжку;
- якісний розвиток наявних стратегічних партнерств; активізація партнерства факультету з іноземними університетами.

Індикатори досягнення операційної цілі 1:

- динаміка кількісних показників аудиту: кількість укладених угод про співробітництво (із них % угод, за якими впродовж звітного періоду провадилася діяльність); кількість студентів і науково-педагогічних працівників, які взяли участь у програмах академічної мобільності (фізичної й віртуальної) – вхідна й вихідна мобільність; кількість міжнародних проєктів та обсяги надходжень від них (із них % проєктів, започаткованих за

результатами академічної мобільності науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу); кількість іноземних громадян серед здобувачів вищої освіти та обсяги надходжень від організації навчання іноземних громадян;

– динаміка якісних показників аудиту: рівень впливу реалізованих угод і проєктів на діяльність окремих структурних підрозділів і Університету загалом; рівень впливу міжнародних стажувань науково-педагогічних працівників на розвиток кафедр і факультетів/Інституту; рівень задоволеності студентів досвідом академічної мобільності (організаційна й змістова складова); рівень задоволеності учасників тренінгів; рівень формального визнання результатів академічної мобільності студентів і науково-педагогічних працівників; рівень задоволеності іноземних громадян досвідом навчання (організаційна й змістова складова).

Ключова проблема 2. Неможливість повноцінної інтеграції на міжнародний ринок освітніх послуг та у Європейський освітній простір через брак англомовної освітньої пропозиції.

Операційна ціль 2. Формування англомовного освітнього середовища.

Завдання:

– переорієнтація мети програми мовної підготовки науково-педагогічних працівників зі здобуття сертифікату на розробку англомовного курсу;

– підвищення якості мовної підготовки студентів; забезпечення участі студентів в англомовних курсах на базі партнерських закладів вищої освіти; залучення викладачів із партнерських закладів вищої освіти до проведення занять англійською мовою в дистанційному форматі; заохочення участі студентів у курсах на платформах Coursera та аналогічних.

Індикатори досягнення операційної цілі 2:

– % науково-педагогічних із рівнем англійської B2 і вище;

– кількість англомовних курсів у розрахунку на 1 науково- педагогічного працівника з рівнем англійської B2;

– % студентів із рівнем англійської B2 і вище;

– % студентів, які впродовж року прослухали англомовний курс в Університеті / у партнерському закладі вищої освіти / на платформі Coursera;

– динаміка кількості іноземних громадян серед здобувачів вищої освіти.

Очікувані результати:

За результатами виконання поставлених завдань очікується стабільне зростання кількісних показників ефективності міжнародної діяльності.

Кількість студентів і науково-педагогічних працівників, які взяли участь у програмах академічної мобільності (як фізичної, так і віртуальної), зросте на 15% для вихідної мобільності і на 5% – для вхідної, зокрема, за рахунок відкриття нових каналів мобільності в рамках програми Erasmus+ та реалізації проєктів Erasmus+ з розвитку потенціалу вищої освіти.

Постійний моніторинг якісних показників інтернаціоналізації має засвідчити й виміряти якісний вплив міжнародної співпраці на розвиток факультету і структурних підрозділів: поширення кращих практик, започаткування нових програм, імплементацію нових методів і підходів тощо. Індикаторами подібного впливу можуть стати спільні публікації з іноземними колегами, диверсифікація і ускладнення форматів міжнародного співробітництва, організаційні вдосконалення за рахунок впровадження кращих закордонних практик, гармонізація управлінської й організаційної структури відповідно до принципів Європейського освітнього й наукового простору.

Суттєву роль у якісному зростанні факультету і структурних підрозділів у напрямку інтернаціоналізації відіграє програма тренінгів із питань підготовки проєктних заявок для участі у міжнародних конкурсах: нею передбачається охопити до 50% науково-педагогічних працівників, рівень задоволеності нею має сягнути 80%. До проведення тренінгів у рамках програми планується широко залучати представників проєктних команд із досвідом успішної реалізації міжнародних проєктів.

Важливою запорукою інтернаціоналізації стане формування функціонального англomовного освітнього середовища, де до 50% науково-педагогічних працівників володіє англійською мовою на рівні B2 і вище, причому до 40% науково-педагогічних працівників із рівнем англійської B2 і вище викладають щонайменше 1 англomовний курс.

1.4. Факультет і громада: партнерство заради майбутнього

Ключова проблема 1. Недостатній рівень медіа-присутності факультету.

Операційна ціль 1. Підвищення індексу медіа-присутності, впізнаваності Університету, довіри до університету як осередку експертної думки.

Завдання:

- програма позиціонування науково-педагогічних працівників як публічних інтелектуалів;
- планування диверсифікація медійної політики з урахуванням фактору впливу.

Індикатори досягнення операційної цілі 1:

- кількість науково-педагогічних працівників, які впродовж року публікують щонайменше 1 авторську колонку, аналітичний або науково-популярний матеріал на провідних національних медіа-ресурсах – 10%;
- кількість новин і публікацій про факультет у виданнях та на популярних медіаплатформах; статистика переглядів;
- кількість унікальних переглядів вебсайту факультету та сторінок факультету в соцмережах; кількість підписників сторінок закладу в соціальних мережах;
- результати опитувань різних цільових груп.

Ключова проблема 2. Недостатній рівень відкритості факультету для громади.

Операційна ціль 2. Імплементация моделі «відкритого університету».

Завдання:

- надання вільного доступу до окремих курсів або модулів освітніх програм;
- тренінги для науково-педагогічних працівників із питань організації освіти дорослих; розробка комерційних короткострокових курсів для дорослих у форматі MOOC;
- розробка віртуальної екскурсії факультетом;
- розширення освітньої пропозиції для дорослих на базі Центру післядипломної освіти ЗНУ відповідно до соціального запиту та вимог ринку праці;
- забезпечення участі у державних програмах із реінтеграції на ринок праці внутрішньо переміщених осіб, демобілізованих військовослужбовців тощо.

Індикатори досягнення операційної цілі 2:

- кількість вільних слухачів із числа дорослих осіб;
- % надходжень від різних форматів освіти дорослих від загальної кількості надходжень за освітню діяльність (спецфонд).

Ключова проблема 3. Недостатній рівень фандрейзінгової діяльності на факультеті .

Операційна ціль 3. Започаткування фандрейзінгової діяльності як системної практики.

Завдання:

- участь у створенні у рамках ЗНУ ГО/НГО для здійснення фандрейзінгових кампаній, зокрема, через краудфандінгові платформи;

- аналіз охоплення ринку донорів та визначення потенціалу його розширення; визначення ефективних каналів і форматів комунікації з потенційними донорами;
- створення у рамках проекту ЗНУ спілки «друзів факультету» з числа випускників, організацій-партнерів, інфлюенсерів, лідерів громадської думки.

Індикатор досягнення операційної цілі 3:

- % надходжень із фандрейзингової діяльності.

Очікувані результати:

За результатами реалізації програми очікується зростання індексу медіаприсутності й впізнаваності факультету в середньому на 5 пунктів. Цьому сприятиме диверсифікація медійної політики з урахуванням фактору впливу, імплементація політики відкритості університету, популяризація віртуальних екскурсій тощо.

До 10% науково-педагогічних працівників будуть представлені на національних медіаресурсах як запрошені експерти, популяризатори науки, автори колонок думок.

Заходи з підвищення медіаприсутності й впізнаваності, програма відкритості в сукупності з розробкою брендбуку всіх структурних підрозділів ЗНУ очікувано забезпечать підґрунтя для провадження фандрейзингової діяльності, що видається перспективним в контексті підвищення уваги до України з боку світової спільноти. Із огляду на те, що факультет не має досвіду фандрейзингової діяльності як системної практики, очікується, що відсоток від неї у сукупних надходженнях станом на 2025 р. буде незначним, а ключовими індикаторами в оцінці успішності реалізації операційної цілі 3 стануть розбудова організаційної структури для провадження такої діяльності і здобутий досвід.

4.5. Технології заради майбутнього

Ключова проблема 1. Цифрові навички науково-педагогічних працівників недостатні для повноцінного провадження діяльності у дистанційному форматі.

Операційна мета 1. Сучасні методи роботи для цифрового світу.

Завдання:

- аудит рівня розвитку цифрових компетенцій науково-педагогічних працівників;
- встановлення й закріплення вимог до рівня розвитку цифрових компетенцій науково-педагогічних працівників відповідно до посади;

- організація тренінгів із підвищення цифрових компетенцій науково-педагогічних працівників;
- сприяння формуванню «цифрового мислення» у студентів і фахівців.

Індикатори досягнення операційної цілі 1:

- % науково-педагогічних працівників, які відповідають вимогам до рівня розвитку цифрових компетенцій;
- моніторинг ефективності використання цифрового середовища через аналіз кількісних показників скорочення виробничого циклу, зменшення кількості помилок при роботі з даними, підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення часових і матеріальних витрат тощо.

Ключова проблема 2. Низький рівень адаптації факультету до екстремальних умов.

Операційна ціль 2. «Факультет незламності».

Завдання:

- забезпечення стабільного доступу до мережі інтернет на кампусі;
- забезпечення важливих вузлів інфраструктури резервними джерелами електроживлення;
- перехід на хмарні технології задля забезпечення безперебійного доступу до баз даних; організація резервного копіювання баз даних;
- захист персональних даних;
- облаштування «пункту незламності» на кампусі;
- реалізація програми енергозбереження на факультеті.

Індикатори досягнення операційної цілі 2:

- % охоплення приміщень факультету;
- ступінь автономності ключових інфраструктурних вузлів;
- % баз даних, доступних через хмарні технології;
- % скорочення споживання теплової енергії та електроенергії.

Ключова проблема 3. Недостатній рівень цифровізації робочого середовища впливає на якість управлінських рішень через уповільнений доступ до інформації.

Операційна ціль 3. Єдина багатофункціональна оболонка для електронного документообігу, звітування, обліку.

Завдання:

- доручення до розробки концепції цифровізації робочого середовища;
- доручення до процесу організації «цифрових робочих місць»;
- активне використання оновленої системи «Деканат»;

- активне використання у межах ЗНУ повноцінної системи електронного документообігу з функцією цифрового підпису;
- активне використання електронних систем формування розкладу.

Індикатори досягнення операційної цілі 3:

- моніторинг впровадження програмних продуктів через аналіз кількісних показників скорочення виробничого циклу, зменшення кількості помилок, підвищення ефективності використання ресурсів.
- моніторинг впровадження програмних продуктів через аналіз якісних показників (фідбек користувачів): зрозумілість інструкцій, зручність інтерфейсу, простота вводу даних, розширення кількості показників, що використовуються для аналізу, підвищення якості управлінських рішень завдяки оперативному доступу до інформації.

Очікувані результати:

За результатами участі у реалізації програми «Технології заради майбутнього» очікується суттєве зростання ефективності організаційно-управлінської діяльності за рахунок підвищення цифрових компетенцій науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу, впровадження нових програмних продуктів, створення цифрового робочого середовища та цифрових робочих місць, розвитку «цифрового мислення» тощо.

За підсумками реалізації операційної цілі 2 «Факультет незламності» стабільний доступ до мережі інтернет буде забезпечено на 90% площ навчальних приміщень факультету. Завершиться перехід на хмарні технології віртуального навчального середовища Moodle.

З урахуванням довгострокової перспективи роботи в дистанційному форматі, на факультеті буде створено умови для використання медіа студії ЗНУ для продукування власного медійного продукту (промо-роликів, записів лекцій для відкритого лекторію, створення якісного контенту для освітнього процесу, MOOC- курсів тощо).

4.6. Цінності заради майбутнього

Ключова проблема 1. Формування національної ідентичності та самосвідомості громадян в умовах повномасштабної збройної агресії та інформаційної війни.

Операційна ціль 1. Підвищення резистентності до інформаційних маніпуляцій та пропагандистських технологій.

Завдання:

- розвиток навичок критичного мислення здобувачів освіти і викладачів шляхом організації дебатів, інтелектуальних ігор, рольових симуляцій;
- підвищення рівня медіаграмотності студентів і науково-педагогічних працівників;
- підсилення відчуття причетності до історичних процесів шляхом реалізації ініціатив, спрямованих на збереження колективної пам'яті (колекції фотографій, спогадів, артефактів);
- програма увіковічення пам'яті членів академічної спільноти факультету, полеглих у боях за незалежність України, розроблена і затверджена шляхом громадського обговорення;
- викладання дисципліни «Історія України» як обов'язкового освітнього компонента для здобувачів спеціальностей 081 Право та 262 Правоохоронна діяльність;

Індикатори досягнення операційної цілі 1:

- кількість учасників заходів із розвитку критичного мислення, меморіалізації, збереження історичної пам'яті – 100%;
- рівень задоволеності учасників тематичних заходів, слухачів навчальних курсів;
- кількість освітніх і дослідницьких проєктів, спрямованих на протидію маніпулятивним технологіям;
- кількість і типологія інтелектуальних продуктів, спрямованих на розвиток медіаграмотності, критичного мислення, протидію маніпулятивним технологіям.

Ключова проблема 2. Недостатній рівень культури української мови здобувачів вищої освіти.

Операційна ціль 2. Забезпечення належного вивчення української мови всіма здобувачами вищої освіти як вимоги професійного зростання у повоєнний період, формування українськомовного середовища як умови генерування української громадянської нації.

Завдання:

- широка популяризація української мови й українського культурного продукту; неухильне дотримання вимог чинного законодавства щодо використання української мови в усіх сферах діяльності факультету;
- упровадження мовної політики, спрямованої на усвідомлення кожним співробітником державотворчої і консолідаційної ролі української мови;
- підвищення вимог до рівня володіння і спілкування українською мовою для всіх співробітників, творення українськомовного професійного середовища;

- зосередження виховного процесу на творенні високої патріотичної свідомості здобувачів вищої освіти, упровадження навчальних компонентів, спрямованих на виховання молодого покоління українців – провідників національної самобутності нової України;
- активна позиція факультету як осередку формування знавців української мови та культури – провідників національної самобутності в новій Україні;
- упровадження змістових модулів, окремих курсів, тематичних блоків дисциплін, орієнтованих на всебічне вивчення української мови та культури у розрізі їх ролі й унікальності в розвитку європейської культури;
- залучення обдарованої молоді (школярів, студентів професійно-технічної, передвищої освіти) до наукових проєктів, спрямованих на вивчення української мови та культури;

Індикатори досягнення операційної цілі 2:

- % науково-педагогічних працівників із високим рівнем володіння українською мовою у професійному мовленні;
- % навчальних курсів, змістових модулів, тематичних блоків українознавчого спрямування, які б сприяли національно-патріотичному вихованню особистості;
- остаточне формування в Університеті українськомовного середовища в освітньому і культурно-просвітницькому просторі;
- % науково-педагогічних працівників, які склали іспит на визначення рівня володіння державною мовою через Національну комісію зі стандартів державної мови;
- % кількості іноземних громадян серед здобувачів вищої освіти, які навчаються українською мовою, вивчення ними української мови як іноземної;
- % учасників/переможців освітніх та наукових проєктів, спрямованих на вивчення української мови та культури.

Ключова проблема 3. Брак європейського фокусу у формуванні ціннісного й фахового профілю випускників.

Операційна ціль 3. Випускник факультету всебічно готовий до життя та провадження професійної діяльності у країні-члені ЄС.

Завдання:

- участь у затвердженні і реалізації програми розвитку європейських студій ЗНУ;

- участь у створенні загальноуніверситетського Центру європейських студій як координаційного центру програми розвитку європейських студій;
- створення умов та активне доручення до створення кафедри Жана Моне;
- стимуляція наукових досліджень у царині європейських студій; організація науково-просвітницьких заходів і реалізація спільних проєктів у співпраці з Асоціацією колишніх членів Європейського Парламенту, Українською асоціацією викладачів і дослідників європейської інтеграції.

Індикатори досягнення операційної цілі 3:

- % курсів із європейським фокусом від загальної кількості дисциплін на факультеті;
- % публікацій із євроінтеграційним фокусом від загальної кількості публікацій із соціогуманітарних наук;
- % дисертаційних досліджень із європейським фокусом від загальної кількості дисертацій із соціогуманітарних наук;
- рівень обізнаності студентів у європейських цінностях, європейських практиках у сфері їхньої професійної діяльності;
- кількість реалізованих освітніх і наукових проєктів із європейських студій.

Ключова проблема 4. Дисбаланс між фаховою й гуманістичною складовою вищої освіти, зниження рівня академічної культури.

Операційна ціль 4. Ціннісні орієнтири вищої освіти.

Завдання:

- наскрізне впровадження дієвих принципів студентоцентризму; боротьба з імітацією студентоцентризму й популізмом у тлумаченні студентоцентризму;
- вкорінення культури академічної доброчесності як наріжного каменю академічної культури; неухильне дотримання принципів академічної доброчесності у провадженні освітньої й наукової діяльності шляхом забезпечення прозорості, відкритості та фахової експертизи інтелектуального продукту;
- підсилення відповідальності за порушення академічної доброчесності як такі, що ставлять під загрозу засадничі принципи існування академічного середовища; впровадження принципу колегіального засудження порушень академічної доброчесності;
- вдосконалення форм і методів психологічної підтримки студентів і викладачів в умовах воєнного стану;

- підсилення соціальної згуртованості та соціальної відповідальності, зокрема, шляхом залучення студентів і співробітників до програм волонтерства на базі Волонтерського центру;
- підвищення інклюзивності освітнього середовища;
- впровадження статусу Professor Emeritus для заслужених науково-педагогічних працівників факультету.

Індикатори досягнення операційної цілі 4:

- показники участі студентів в управлінській та громадській діяльності факультету, у заходах із контролю якості освітньої діяльності;
- кількість студентів та науково-педагогічних працівників, охоплених заходами з психологічної підтримки та протидії вигоранню, та рівень задоволеності ними;
- показники інклюзивності освітнього середовища;
- показники обізнаності студентів та науково-педагогічних працівників щодо принципів академічної доброчесності та відповідальності за їхнє порушення.

Очікувані результати:

В умовах збройної агресії російської федерації проти України програма «Цінності заради майбутнього» набуває особливої значущості. За результатами її виконання до 80% академічної спільноти факультету буде охоплено заходами з розвитку національної ідентичності, формування критичного мислення, вдосконалення навичок медіаграмотності тощо.

Очікується остаточне формування на факультеті та його структурних підрозділах українськомовного середовища, яке б сприяло вихованню високої інтелектуальної культури спілкування між науково-педагогічними працівниками, адміністративним персоналом та здобувачами вищої освіти. Факультет як структурний підрозділ ЗНУ підтвердить свою провідну роль у регіоні як культурно-просвітницький і науковий центр із високим рівнем патріотизму, особливо в умовах повоєнного відродження.

Підвищені вимоги до здобувачів вищої освіти в розрізі мовного питання забезпечать формування майбутнього фахівця з високим рівнем володіння державною мовою та культурою українського професійного мовлення, що особливо важливо для усвідомлення національної ідентичності в час повоєнного відродження.

На всіх освітніх програмах факультету на першому рівні вищої освіти продовжиться поглиблене викладання дисципліни «Історія України». Досвід, накопичений за результатами викладання, буде покладений в основу методичних рекомендацій із оновлення змісту та вдосконалення підходів до викладання подібних курсів в умовах збройної агресії рф проти України.

У контексті отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС, з огляду на важливість підготовки студентів до провадження професійної діяльності за європейськими стандартами, в університеті буде реалізовано комплексну програму з розвитку європейських студій. В її рамках передбачається, зокрема, збільшення кількості модулів Жана Моне в освітніх програмах.

За результатами реалізації програми до 10% відсотків курсів від загальної кількості дисциплін на факультеті матимуть виражений європейський фокус. Очікується зростання відсотку публікацій з євроінтеграційним фокусом від загальної кількості публікацій із соціогуманітарних наук та відсотку дисертаційних досліджень із європейським фокусом від загальної кількості дисертацій із соціогуманітарних наук. За результатами моніторингових опитувань, рівень обізнаності студентів у європейських цінностях, європейських практиках у сфері їхньої професійної діяльності сягне 50% станом на кінець 2025 р.

Як студентоцентричний університет із глибоко вкоріненими традиціями студентського самоврядування, факультет всебічно сприятиме дієвому залученню студентської спільноти до управлінських процесів і процедур оцінки якості освіти. Передбачається, що цією діяльністю в тій чи іншій формі буде охоплено до 50% здобувачів. При цьому створення корпоративного стандарту академічної культури убезпечить університетську і факультетську спільноту і студентство від популістських тлумачень студентоцентризму і сприятиме розвитку стосунків між студентським і викладацьким загалом на засадах взаємоповаги, колегіальної підтримки й корпоративної солідарності.

Однією із найважливіших заповорок формування ціннісного коду здобувача вищої освіти як носія академічної культури є неухильне дотримання принципів академічної доброчесності у провадженні освітньої й наукової діяльності. Передбачається, що до кінця 2025 р. рівень усвідомлення студентами принципів академічної доброчесності й персональної відповідальності за їх дотримання сягне 100%, а факультет стане підрозділом із нульовою толерантністю до плагіату. З цією метою факультет продовжуватиме інформаційну кампанію щодо принципів і правил академічної доброчесності (курси, лекції, пам'ятки), вживатиме заходів щодо недопущення академічного плагіату, здійснюватиме комплексну перевірку кваліфікаційних робіт студентів і дисертаційних досліджень аспірантів і докторантів на наявність плагіату як із залученням експертів, так і за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення.

Постійна загроза життю і здоров'ю учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану зумовлює підвищену увагу до питання психологічної підтримки студентів і викладачів. З метою надання дієвої допомоги особам, що знаходяться у стані стресу або мають симптоми професійного вигорання (кількість таких серед науково-педагогічних працівників, за різними оцінками, може сягати 40%), психологічна служба проводитиме регулярний моніторинг психологічного стану співробітників і вживатиме профілактичних заходів, зокрема, інформаційні кампанії щодо підтримки ментального здоров'я. Факультет створюватиме умови для отримання співробітниками та здобувачами такої допомоги.

Одним із викликів провадження освітньої діяльності в умовах воєнного стану, є розбудова інклюзивного освітнього середовища. Із цією метою факультет як структурний підрозділ ЗНУ продовжить роботу з розширення можливостей асинхронного навчання, забезпечення доступності ресурсів освітнього середовища (дидактичних, методичних тощо), індивідуалізації освітнього процесу тощо.

Визнаючи соціальну відповідальність перед громадою і усвідомлюючи провідну роль університетів у згуртуванні українського суспільства в умовах екзистенційної загрози, факультет продовжить залучення до діяльності Волонтерського центру як осередку дієвої допомоги вразливим категоріям населення і військовослужбовцям. Робота Волонтерського центру зміцнить зв'язки між факультетом і громадою, сприятиме формуванню відповідальних, проактивних громадян, збільшить відкритість університетського середовища і поглибить розуміння соціальних запитів і потреб.

5. Загальний результат і вплив на внутрішнє середовище

За результатами імплементації Стратегії на операційному рівні (2023-2025 роки) факультет істотно підвищить рівень забезпечення якості в усіх складових діяльності – освітній, науковій, міжнародній, соціальній, виховній тощо. Відкритість факультету, прозорість його політик, залучення університетської спільноти до практик стратегічного планування й оцінювання результатів діяльності зміцнять демократичну структуру управління. Вплив реалізації Стратегії на формування середовища являтиме себе у розвитку на рівні підрозділів, працівників, здобувачів вищої освіти культури якості, саморефлексії й самооцінювання як засадничих принципів професійної діяльності, відчуття причетності до здобутків факультету і відповідальності за якість його продуктів і послуг.

Ключовим формальним показником для загальної оцінки успішності імплементації Стратегії на операційному рівні стане підвищення рівня позиціонування правничої школи ЗНУ у загальнонаціональному рейтингу.

б. Контроль якості імплементації Стратегії

Впровадження цієї Стратегії передбачає системний і наскрізний контроль якості виконання її завдань з боку безпосередніх виконавців (шляхом самоаналізу й самооцінювання), Вченої ради, декана, кафедр, заступників декана, відповідальних внутрішніх структур ЗНУ і ключових стейкхолдерів (органи студентського самоврядування, Рада роботодавців факультету, державні служби, громадські організації).

Базовою моделлю управління якістю при реалізації завдань Стратегії є цикл Дьомінга як модель забезпечення системного й безперервного вдосконалення.

Основними інструментами контролю якості імплементації Стратегії є:

- інструменти статистичного контролю;
- моніторинг ключових рейтингових показників;
- соціологічні дослідження й опитування, за результатами яких розробляються відповідні рекомендації і вживаються потрібні заходи.

Проміжні результати контролю якості імплементації Стратегії загалом узагальнюються у щорічному звіті з реалізації її ключових положень і презентуються на засіданні Вченої ради факультету.

Підсумкове звітування щодо реалізації Стратегії здійснюється на засіданні Вченої ради факультету не пізніше 31 грудня 2025 р.