

**СТРАТЕГІЯ**

**РОЗВИТКУ ФАКУЛЬТЕТУ СУДНОВОДІННЯ  
ХЕРСОНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ МОРСЬКОЇ АКАДЕМІЇ  
В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ  
ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ  
на 2024-2029 р.р.**

Затверджено  
рішенням конференції трудового  
колективу факультету судноводіння  
« 12 » грудня 2023 р. (протокол № 3 )

Введено в дію наказом ректора  
від «13» грудня 2023 р. № 232

## *1. Загальна частина*

Характер і мета Стратегії розвитку факультету судноводіння Херсонської державної морської академії в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України (далі – Стратегія) зумовлені реаліями, в яких діє факультет 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 факультету судноводіння розроблена на підставі Стратегії Херсонської державної морської академії на 2020-2025 роки, затвердженої рішенням Вченої ради Херсонської державної морської академії (протокол № 5 від 18 грудня 2019 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 здобувачі вищої освіти 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 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, факультет судноводіння зокрема і Херсонська державна морська академія 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 факультету судноводіння Херсонської державної морської академії відбиває її прагнення стати структурним підрозділом академії 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, факультет судноводіння Херсонської державної морської академії вважає за доцільне визначити цілі та завдання цієї Стратегії за кожною з вищеназваних 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 аналогічних структурних підрозділів вітчизняних та зарубіжних закладів морської освіти.

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 (зі змінами та доповненнями);

– Закону України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII (зі змінами та доповненнями);

– Закону України «Про фахову передвищу освіту» від 27 жовтня 2022 року № 2745- VIII(зі змінами та доповненнями);

– Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 01 січня 2023 року № 2842-IX(зі змінами та доповненнями);

– 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 факультету як структурного підрозділу ХДМА 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 факультету судноводіння ХДМА в умовах воєнного стану**

Із 24 лютого 2022 р. факультет судноводіння, як і ХДМА, як і вся країна, функціонує в екстремальних умовах. Стрімка окупація міста у перші дні війни зумовила (відповідно до наказу МОНУ № 376 від 21 квітня 2022 р.) тимчасове переміщення до завершення дії воєнного стану (згідно з наявною ліцензією на освітню діяльність, сертифікатами про акредитацію, свідоцтвами про атестацію) Херсонської державної морської академії разом з Відокремленим структурним підрозділом «Морський фаховий коледж Херсонської державної морської академії» на базу Одеського державного аграрного університету, за адресою: Канатна, 99, місто Одеса, Одеська область.

Близькість закладу (і після деокупації міста Херсон) до лінії фронту, окупація ворогом значної території Херсонської області і спричинений цим значний відтік населення, руйнування регіональної інфраструктури, створюють додаткові ризики, якими частково зумовлена втрата позицій ХДМА у національних рейтингах. Зокрема, у рейтинговому оцінюванні «Топ-200 Україна 2022» ХДМА посіла 164 місце (порівняно з 154 місцем у 2021 році), відповідні кореляції є характерними і для рейтингу оцінювання вітчизняних морських закладів освіти.

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

- Ядро освітньої пропозиції складають якісні, конкурентоспроможні освітні програми першого (бакалаврського), другого (магістерського) рівнів вищої освіти, що користуються попитом навіть за умов тривалої

фінансової кризи. Це підтверджується, зокрема, високими показниками працевлаштування випускників і обсягами набору на перші курси бакалаврату і магістратури (у 2022-2023 н.р. обсяг набору дорівнював 529 осіб всього за денною та заочною формами навчання, у 2021-2022 році відповідно – 526 осіб).

- 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 декілька науково-педагогічних працівників. Але колектив факультету оновлюється і поповнюється, зокрема науково-педагогічні працівники навчаються в аспірантурі та докторантурі, отримують вчені звання доцентів і професорів, плануються захисти дисертацій докторів філософії (PhD).
- Ресурсна база для провадження діяльності в дистанційному форматі забезпечила неперервність функціонування факультету в умовах війни.

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

- Географія контингенту факультету охоплює переважно Херсонську область і прилеглі райони сусідніх областей, що в умовах окупації більшої частини Херсонської області та значного відтоку населення ставить під загрозу збереження обсягів набору.
  - Включення спеціальності 271 Морський та внутрішній водний транспорт до Переліку регульованих, що передбачає «жорстку» модель нормативного закріплення «фільтрів» для допуску особи до навчання та для присвоєння кваліфікації.
  - Матеріально-технічна база факультету судноводіння, наразі в умовах воєнного стану, не у повному обсязі відповідає сучасним вимогам, що суттєво впливає на якість освітньої й наукової діяльності за спеціальністю.
  - Якість освіти в дистанційному форматі, падіння якої розпочалось ще внаслідок пандемії COVID-19, за оцінками окремих експертів, сягає близько 30%, дедалі знижується через брак повноцінного методичного супроводу та технічні проблеми (нестабільність зв'язку й електропостачання) під час воєнного стану.
- Серед можливостей, що відкриваються перед факультетом судноводіння в контексті поточної ситуації, визначимо 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, 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 Академії 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, які знаходяться в Україні, що ускладнює повноцінну реалізацію поставлених завдань, погіршує психологічний стан здобувачів вищої освіти 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.

### **3. Стратегічні цілі факультету**

- Підвищення рівня позиціонування факультету у найбільш авторитетних вітчизняних рейтингах.
- 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 2024-2029 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 освітньо-професійних програм РВО «Бакалавр» та РВО «Магістр» зі спеціалізації факультету 271.01 Навігація і управління морськими суднами із урахуванням потреб ринку праці, вимог роботодавців та економічних реалій воєнного та повоєнного часу; впровадження змістових модулів, окремих курсів, тематичних блоків освітніх компонент, орієнтованих на потреби воєнного та повоєнного часу;
- впорядкування змісту «каталогів» вибіркових освітніх компонент та індивідуальних освітніх траєкторій здобувача;
- урізноманітнення досвіду навчання в дистанційному форматі;
- використання «хмаринних» технологій у навчанні;
- 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 освітньо-професійні програми;
- розвиток матеріально-технічної бази для забезпечення освітньої діяльності, зокрема, за рахунок фінансування в рамках спонсорських, партнерських і міжнародних проєктів;
- забезпечення повноцінної участі органів студентського самоврядування у визначенні задоволеності здобувачів вищої освіти якістю освітнього процесу;

- забезпечення повноцінної участі роботодавців у формуванні змістової складової освітньо-професійних програм і програмних результатів навчання, а також у викладанні окремих змістових модулів.

*Індикатори досягнення операційної цілі 1:*

- інтегральний показник конкурентоздатності освітньо-професійних програм (раз на 2 роки);
- рівень задоволеності здобувачів вищої освіти змістом і якістю викладання вибіркового освітнього компоненту;
- відсоток електронних навчальних курсів, що здобули внутрішній сертифікат якості;
- кількість міжнародних партнерств за кожною освітньо-професійною програмою;
- відсоток здобувачів вищої освіти, що мають досвід участі у програмах академічної мобільності, зокрема, у форматі віртуальної мобільності або blended learning;
- відсоток здобувачів вищої освіти, які беруть участь у процедурах оцінки якості освіти;
- відсоток фахівців-практиків, залучених до викладання, від загальної кількості науково-педагогічних працівників;
- відсоток надходжень від проєктів, спрямованих на розвиток матеріально-технічної бази;
- відсоток акредитованих освітньо-професійних програм та результати акредитацій;
- результати опитувань ключових стейкхолдерів;

*Ключова проблема 2. Підвищені ризики щодо формування і збереження контингенту здобувачів вищої 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 моделі) 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 здобувачів вищої освіти базових навичок і вмій, потрібних для пошуку роботи за фахом;
- 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;



- відсоток курсів, адаптованих для асинхронного навчання;
- відсоток здобувачів вищої освіти, що працевлаштувалися за фахом під час навчання;
- відсоток дорослих здобувачів вищої освіти;
- освітні програми із компонентом дуальної освіти;
- спільні бакалаврські та магістерські освітні 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;
- відсоток міждисциплінарних і міжфакультетських ініціатив і заходів від загальної кількості заходів, проведених факультетами;
- 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 факультету. Передбачається, що до 2029 р. освітні програми матимуть інтегральний показник конкурентоздатності вище за середній.

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

«Каталоги» вибіркових освітніх компонент стануть більш впорядкованими, а зв'язок між вибілковими освітніми компонентами – більш наочним і зрозумілим (аж до формування блоків для здобуття додаткової спеціальності – minor), що полегшить орієнтацію здобувачів вищої освіти у розмаїтті пропозицій і сприятиме більш відповідальному ставленню до вибору освітніх компонент. Рівень задоволеності здобувачів вищої освіти організацією процесу вибору і змістом вибіркового освітнього компоненту до 2029 р. зросте до 80%.

Система оцінки якості електронних навчальних курсів сприятиме суттєвому підвищенню якості освіти в дистанційному форматі та урізноманітненню навчального досвіду здобувачів вищої освіти. Передбачається, що до 2026 р. принаймні 20% електронних навчальних курсів можуть отримати 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 здобувачів вищої освіти, 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 2029 р. факультет підготує стратегічний план інтернаціоналізації, проактивізує наявні партнерські контакти і підготує (у співпраці з науковим парком ХДМА) 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 2029 р. при проведенні аудиторних занять буде використаний широкий спектр освітніх технологій, які стимулюватимуть групове і самостійне виконання практичних завдань.

Факультет всебічно сприятиме набуванню здобувачами вищої освіти 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 в освітніх програмах елементів дуальної освіти. До викладання таких курсів широко залучатимуться випускники з досвідом роботи та зацікавлені 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 2029 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 2023 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 2029 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 2029 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*

##### *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:*

- відсоток науково-педагогічних працівників, 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 одного науково-педагогічного працівника);
- Індекс Гірша;
- рівень комерціалізації наукових здобутків у розрахунку на одного 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. Позичування 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 Науковим товариством студентів (слухачів), аспірантів, докторантів та молодих вчених Херсонської державної морської академії 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:*

- відсоток молодих науковців у загальній кількості науково-педагогічних працівників факультету;
- співвідношення результативності наукової діяльності молодих вчених із загальною науковою результативністю факультету;

- відсоток молодих науковців на керівних адміністративних посадах факультетів;
- показник плинності кадрів молодих вчених;
- відсоток здобувачів вищої освіти, аспірантів і молодих науковців, залучених до реалізації проєктів із зовнішнім фінансуванням;
- відсоток аспірантів і молодих науковців, які беруть участь у програмах академічної мобільності, зокрема, віртуальної академічної мобільності;
- відсоток 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 цільової аудиторії 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 2026 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 Науковим товариством студентів (слухачів), аспірантів, докторантів та молодих вчених Херсонської державної морської академії 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 напряму 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.

#### *4.3 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;
- 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 відсоток угод, за якими впродовж звітного періоду провадилася діяльність); кількість здобувачів вищої освіти 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 Академії загалом; рівень впливу міжнародних стажувань науково-педагогічних працівників на розвиток кафедр і факультетів; рівень задоволеності здобувачів вищої освіти 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 Європейській 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:*

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

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

– відсоток здобувачів вищої освіти із рівнем англійської B2 і вище;

– відсоток здобувачів вищої освіти, які впродовж року прослухали англомовний курс в Академії / у партнерському закладі вищої освіти / на платформі Coursera або аналогічній;

– 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 англомовного 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 англомовний курс.

#### *4.4 Факультет і громада: партнерство заради майбутнього*

##### *Ключова проблема 1. Недостатній рівень медіа-присутності факультету.*

*Операційна ціль 1. Підвищення індексу медіа-присутності, впізнаваності Академії, довіри до академії як осередку експертної думки.*

##### *Завдання:*

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

##### *Індикатори досягнення операційної цілі 1:*

- створення окремого веб-сайту факультету, або якісне оформлення веб-сторінки факультету на офіційному веб-сайті Академії.
- 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 веб-сторінки 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 закладу вищої освіти».*

*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 МООС (англ. Massive open online course / Масові відкриті онлайн-курси);
- розробка віртуальної екскурсії (віртуальні тури) факультетом;
- розширення освітньої пропозиції для дорослих на базі Центру тренажерної підготовки, післядипломної освіти та підвищення кваліфікації та Центру неперервної освіти Наукового парку Херсонської державної морської академії «Інновації морської індустрії» 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;
- відсоток надходжень від різних форматів освіти дорослих від загальної кількості надходжень за освітню діяльність (спецфонд).

*Ключова проблема 3. Недостатній рівень фандрейзингової діяльності на факультеті .*

*Операційна ціль 3. Започаткування фандрейзингової діяльності як системної практики.*

*Завдання:*

- участь у створенні у рамках ХДМА ГО/НГО (громадської організації / небайдужої громадської організації) для здійснення фандрейзингових кампаній (фандрейзинг (англ. fundraising) – процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо), які організація не може забезпечити самостійно, та які є необхідними для реалізації певного проекту), зокрема, через краудфандінгові платформи (онлайн платформа, на якій розміщуються ідеї, для яких відбувається збір коштів серед інтернет-користувачів);
- аналіз охоплення ринку донорів та визначення потенціалу його розширення; визначення ефективних каналів і форматів комунікації з потенційними донорами;
- створення у рамках проекту ХДМА спілки «друзів факультету» з числа випускників, організацій-партнерів, інфлюенсерів, лідерів громадської думки.

*Індикатор досягнення операційної цілі 3:*

- відсоток 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 Академії, популяризація віртуальних екскурсій факультетом судноводіння 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 кафедр факультету судноводіння 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 2029 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 ціль 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:*

- відсоток 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 високошвидкісної мережі інтернет у курсантському гуртожитку «Екіпаж»;

- забезпечення важливих вузлів інфраструктури резервними джерелами електроживлення;
- перехід на хмаринні технології задля забезпечення безперервного доступу до баз даних; організація резервного копіювання баз даних;
- захист персональних даних;
- облаштування «пункту незламності» на у курсантському гуртожитку «Екіпаж»;
- реалізація програми енергозбереження на факультеті.

*Індикатори досягнення операційної цілі 2:*

- відсоток охоплення приміщень факультету;
- ступінь автономності ключових інфраструктурних вузлів;
- відсоток баз даних, доступних через хмаринні технології;
- відсоток 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 організації роботи деканату;
- активне використання у межах ХДМА 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 ХДМА 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 здобувачів вищої освіти 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.

*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 і у світі;
- упровадження змістових модулів, окремих курсів, тематичних блоків освітніх компонент, 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, фахової передвищої освіти) до наукових проєктів, спрямованих на вивчення української мови та культури на базі факультету судоводіння;

*Індикатори досягнення операційної цілі 2:*

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

- 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:*

- відсоток курсів із європейським фокусом від загальної кількості дисциплін на факультеті;
- рівень обізнаності здобувачів вищої освіти 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 здобувачів вищої освіти і науково-педагогічних працівників в умовах воєнного стану;
- підсилення соціальної згуртованості та соціальної відповідальності, зокрема, шляхом залучення здобувачів вищої освіти і співробітників до програм волонтерства;
- підвищення інклюзивності освітнього середовища.

*Індикатори досягнення операційної цілі 4:*

- показники участі здобувачів вищої освіти в управлінській та громадській діяльності факультету, у заходах із контролю якості освітньої діяльності;
- кількість здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників, охоплених заходами з психологічної підтримки та протидії вигоранню, та рівень задоволеності ними;
- показники інклюзивності освітнього середовища;
- показники обізнаності здобувачів вищої освіти 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 ХДМА підтвердить свою 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 наукового та науково-професійного мовлення, що особливо важливо для усвідомлення національної ідентичності в час повоєнного відродження.

У контексті отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС, з огляду на важливість підготовки здобувачів вищої освіти до провадження професійної діяльності за європейськими стандартами, в Академії буде реалізовано комплексну програму з розвитку європейських студій.

За результатами реалізації програми до 10% відсотків курсів від загальної кількості освітніх компонент на факультеті матимуть виражений європейський фокус. За результатами моніторингових опитувань, рівень обізнаності здобувачів вищої освіти у європейських цінностях, європейських практиках у сфері їхньої професійної діяльності сягне 50% станом на кінець 2029 р.

Факультет судноводіння, як структурний підрозділ студентоцентричного закладу вищої освіти, із глибоко вкоріненими традиціями студентського самоврядування, 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 академічну 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 заповрок 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 2029 р. рівень усвідомлення здобувачами вищої освіти принципів академічної доброчесності й персональної відповідальності за їх дотримання сягне 100%, а факультет стане підрозділом із нульовою толерантністю до плагіату. З цієї

метою факультет продовжуватиме інформаційну кампанію щодо принципів і правил академічної доброчесності (курси, лекції, пам'ятки), вживатиме заходів щодо недопущення академічного плагіату, здійснюватиме комплексну перевірку курсових робіт, наукових пректів здобувачів вищої освіти 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 здобувачів вищої освіти 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 ХДМА 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 закладів вищої освіти у згуртуванні українського суспільства в умовах екзистенційної загрози, факультет продовжить залучення співробітників і студентів до волонтерської діяльності як осередку дієвої допомоги вразливим категоріям населення і військовослужбовцям, що зміцнить зв'язки між факультетом і громадою, сприятиме формуванню відповідальних, проактивних громадян, збільшить відкритість академічного середовища і поглибить розуміння соціальних запитів і потреб.

##### *5. Загальний результат і вплив на внутрішнє середовище*

За результатами імплементації Стратегії на операційному рівні (2024-2029 роки) факультет істотно підвищить рівень забезпечення якості в усіх складових діяльності – освітній, науковій, міжнародній, соціальній, виховній тощо. Відкритість факультету, прозорість його політик, залучення академічної 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 ХДМА 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 факультету судноводіння, декана, завідувачів кафедр, заступників декана, відповідальних внутрішніх структур ХДМА і ключових стейкхолдерів.

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 необхідні коригуючі заходи.

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

Підсумкове звітування щодо реалізації Стратегії здійснюється на засіданні вченої ради факультету не пізніше 31 грудня 2029 р.

Розробник

доктор педагогічних наук, професор,  
декан факультету судноводіння



Ярослав НАГРИБЕЛЬНИЙ