



Острозька академія-450

Стратегія розвитку
Національного університету «Острозька академія»
на 2017–2026 рр.

Острог 2016

ВСТУП

I. ОСВІТА

II. НАУКА

III. ВИХОВНИЙ ПРОЦЕС

IV. РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

V. РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ Й УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ

VI. РОЗШИРЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ МЕЖ

VII. ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ТА МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ

ВСТУП

Стратегія розвитку «Острозька академія-450» є важливим документом політики розвитку Національного університету «Острозька академія». У документі визначено місію, візію, мету та завдання, а також «дорожню карту» реалізації програми розвитку університету впродовж 2016–2026 рр. Будучи свідомими того, що сьогодні університети мають неймовірно велике значення для розвитку економіки, здійснення позитивних соціальних трансформацій, ефективного позиціонування України у світі, ми прагнемо інтенсифікувати розвиток Національного університету «Острозька академія» як провідника освітніх і наукових інновацій. Заходи, передбачені цією програмою, спрямовані на збереження багатой наукової та освітньої традиції, на яку спирається університет, а також на зміцнення його позиції в системі освіти України й посилення академічного лідерства в масштабі регіону, країни та світу.

Місія Національного університету «Острозька академія»

Місія Національного університету «Острозька академія» втілена в гаслі: «Традиція, що творить майбутнє».

Говорячи про *традицію*, маємо на увазі те, що у своїй діяльності наш університет є правонаступником Острозької академії XVI ст. Діяльність відродженої Острозької академії, що репрезентує зв'язок часів, скерована на актуалізацію часового відтинку епохи українського Ренесансу, уособленого Острозьким культурно-освітнім осередком. Відтак, ми спираємося на тодішню міцну освітню та наукову традицію, що визначила розвиток вищої освіти в Україні та Східній Європі. Від часу заснування Острозької академії (1576 р.) членами нашої академічної спільноти були відомі науковці, культурні, політичні й релігійні діячі, з-поміж яких Герасим Смотрицький, Іван Федорович, Дем'ян Наливайко, Мелетій Смотрицький, Петро Конашевич-Сагайдачний, Іов Борецький, Іов Княгиницький, Ян Лятош та ін. Крім того, діяльність Острозького культурно-освітнього та наукового осередку XVI сторіччя заклала міцну традицію меценатської підтримки української культури, освіти та науки, що засвідчена опікуванням академією, виданням наукових і богословських книг із боку засновника Острозької академії князя Василя-Костянтина Острозького та його племінниці Гальшки Острозької.

Орієнтація на *творення майбутнього* закономірно передбачає суть університету як соціальної інституції, породженої європейською культурою. Важливим складником університетського життя є творення нових знань. Таким чином, університет орієнтований на формування інноваційного наукового

простору та нових освітніх ландшафтів, спрямованих на здобування учасниками навчального процесу знань, що дають можливість зрозуміти суть актуальних соціальних, економічних, політичних і культурних процесів, що сприяє виробленню вмінь передбачати й проектувати їхній перебіг у майбутньому, а також дає змогу отримати навички комунікації, критичного мислення, проектної діяльності, вирішення комплексних завдань, самостійного управління процесом навчання.

Університет реалізує цю місію зусиллями всієї академічної спільноти, яку становлять науково-педагогічні працівники, студенти й аспіранти, інші працівники університету, а також випускники, меценати Острозької академії та особи, нагороджені відзнаками Університету.

Етос Острозької академії

У реалізації своєї місії ми прагнемо підтримувати і розвивати етос Острозької академії, що передбачає дотримання таких основних цінностей: академічна чесність, рівність у доступі до знань, прозорість діяльності, високі моральні й духовні цінності, свобода наукових досліджень, активна громадянська позиція, висока якість освітніх послуг.

Моральну й інституційну ідентичність Національного університету «Острозька академія» формують такі принципи, як:

- справедливість і відсутність дискримінації;
- довіра членів академічної спільноти один до одного;
- академічна автономність; повага до аргументованих думок;
- демократичне управління та прозорість у проведенні конкурсів на заміщення посад;
- відповідальність за використання ресурсів;
- солідарність і порядність у стосунках із партнерами;
- солідарність із народом України та почуття патріотизму для виховання української державотворчої еліти.

Сучасні виклики для розвитку університету

Університети постають перед низкою викликів сучасності, які треба враховувати під час розроблення та реалізації стратегії розвитку на найближче десятиліття.

На основі аналізу світових тенденцій, доречно виокремити такі виклики для сучасного університету:

- криза класичної моделі університету й упровадження нових форм реалізації освітніх програм у галузі вищої освіти;
- перманентна змінність економічного, соціального, політичного середовища;
- зміна режиму істини та поява нових форм здобування і трансляції знання;
- інтенсифікація розвитку науки і технологій, масштабні інновації в світовій економіці;
- зниження цінності університетського диплома;
- зміни ринку праці, зростання структурного безробіття та прекаріату;
- потреба пошуку балансу між комерціалізацією освіти і науки та збереженням академічних свобод.

Крім того, серед нинішніх викликів, що відображають специфіку системи вищої освіти й освітньої політики в Україні, можемо назвати:

- змінність правил і регуляторів щодо діяльності ВНЗ із боку МОН та інших державних органів;
- незавершеність реформування системи освіти в Україні;
- надмірна формалізація окремих освітніх і наукових практик;
- обмеженість фінансових ресурсів для реалізації інноваційних освітніх і наукових проектів;
- динаміка народжуваності в Україні в 1999–2008 рр. (передбачає спад кількості абітурієнтів у 2016–2017, 2017–2018, 2018–2019 н. р., та поступове зростання впродовж наступних років);
- низький престиж середньої школи, відмінності між рівнем підготовки школярів у місті та селі;
- конфлікт на Донбасі й економічна криза в Україні.

Особливими викликами, що постають перед Національним університетом «Острозька академія», є:

- слабка розвиненість інфраструктури м. Острог;
- обмеження фінансового забезпечення інституційного розвитку у зв'язку з потребою компенсувати недостатнє бюджетне фінансування діяльності університету;
- формування проектів, не забезпечених ресурсами;
- слабка мотивація представників академічної спільноти до змін, формування стійкої «зони академічного комфорту»;

- недостатній рівень володіння іноземними мовами частиною викладачів для реалізації можливості викладання іноземними мовами й участі в міжнародних наукових проектах.

Візія

Візію Національного університету «Острозька академія»-2026 витворюємо, спираючись на аналіз сучасного стану університету, перспективи його діяльності впродовж наступної декади, принцип сталого розвитку, а також беручи до уваги основні освітні тренди сучасності.

Орієнтирами для розвитку університету обрано академічне лідерство, підприємливість (інноваційність), інтернаціоналізацію (міжкультурну взаємодію, освітню мобільність, міжнародну популяризацію результатів наукових досліджень), соціальне служіння.

- Академічне лідерство передбачає творення нових освітніх програм, активне проведення наукових досліджень та оприлюднення їх результатів, а також поширення позитивних практик і досвіду для інших освітніх, наукових і культурних інституцій.
- Підприємливість (інноваційність) передбачає вміння академічної інституції відповідати на виклики сучасності та бути активним у змінному світі.
- Інтернаціоналізація освітніх практик і результатів наукових досліджень є орієнтиром для налагодження міжнародного співробітництва в галузі науки й освіти, забезпечення можливостей стажування учасників освітнього процесу за кордоном, а також поширення здобутих результатів наукових досліджень у визнаних світових виданнях.
- Соціальне служіння передбачає взаємодію Національного університету «Острозька академія» з містом, регіоном, країною для підтримки їхнього розвитку, підвищення громадянської свідомості й політичної культури українського суспільства, а також пов'язане з підтримкою благодійних, соціальних і культурних проектів.

Конкретизація цих орієнтирів передбачає:

- високу якість наукових досліджень (створення умов проведення наукових досліджень, що відповідають сучасному рівню здобування інноваційного знання; творення груп дослідників для реалізації міждисциплінарних наукових проектів; сприяння налагодженню міжнародної співпраці між науковцями й упровадження новітніх технологій поширення,

презентації та популяризації наукових досліджень; пошук грантових програм для забезпечення фінансової підтримки наукових проектів);

- високу якість освіти (розширення можливостей індивідуального підходу до навчання та студентоцентричної системи освіти; сприяння підвищенню кваліфікації викладачів, зокрема, шляхом стажувань за кордоном; збільшення спеціалізацій; широке запровадження проблемно-орієнтованого навчання з елементами вирішення кейсів, що походять із реальної практики; створення освітніх програм для всіх вікових груп задля реалізації принципу “life-long learning”; запровадження освітніх програм дистанційного та змішаного навчання шляхом використання МВОК);

- високу якість управління університетом (розвиток людського капіталу університету; підвищення кваліфікацій керівних кадрів університету шляхом ознайомлення з новітніми формами академічного менеджменту; інформатизація процесів управління та запровадження системи електронного документообігу; розвиток матеріальної бази, нерухомості й інфраструктури університету);

- інституційне розширення, що передбачає подальшу розбудову кампусу, створення інноваційного технопарку, формування експериментального в межах України освітнього ландшафту у вигляді академічного міста;

- розширення співпраці із зовнішнім середовищем (створення мережі партнерів із бізнес-середовища, медіа, представників владних інституцій і громадянського суспільства задля реалізації спільних освітніх, наукових, культурних і соціальних проектів);

- більш тісна інтеграція академічної спільноти та промоція університету (впровадження нових форм співпраці з випускниками та здійснення профорієнтаційної роботи; розроблення брендбуку Національного університету «Острозька академія»; сприяння поширенню експертного впливу працівників і випускників університету; зміцнення присутності Національного університету «Острозька академія» в освітньому, інтелектуальному та медійному просторі).

Моделлю університету, на яку ми орієнтуємося в реалізації нашої стратегії, є автономний науково-дослідний університет, що динамічно розвивається, орієнтуючись на концепцію університету світового класу.

Стратегічна позиція Національного університету «Острозька академія»

Стратегія розвитку Національного університету «Острозька академія» спирається на формування проактивної позиції в розвитку університету, що передбачає мінімізацію невизначеності в змінному нестабільному середовищі, можливість миттєвої адаптивної реакції на виклики за одночасного збереження

своєї інституційної ідентичності, створення та підсилення конкурентної позиції серед інших університетів.

Спираючись на типологію моделей поведінки організацій (*Miles-Snow typology*), стратегічну позицію Національного університету «Острозька академія» співвідносимо із типом аналітичного університету (*analyzer*). Ідеться про аналітичну адаптивну стратегію, яка передбачає збереження старого, усталеного порядку речей в одних аспектах (у нашому випадку це пов'язано зі збереженням традиції Острозької академії та наявною динамікою освітніх і наукових процесів), та одночасне експериментування з іншими. Окремі аспекти діяльності Національного університету «Острозька академія» впродовж 2016–2026 рр. спрямовані на стабільне середовище та використання перевірених методів і методик. Інші аспекти пов'язані зі створенням нових більш динамічних освітніх і наукових проектів, відкритістю на інновації. Водночас розвиток університету передбачає постійний аналіз сучасних освітніх трендів для виявлення та використання позитивних підходів, практик і стратегій.

Часові межі стратегії «Острозька академія-450»

Стратегічний план розвитку, представлений у цьому документі, орієнтований на декаду 2017–2026. Підсумування результатів його виконання передбачено під час відзначення 450-річчя нашої альма-матер.

Передбачено три етапи реалізації цього стратегічного плану:

Часова перспектива	Тривалість	Роки
Близькотермінова перспектива	Тривалість 2 роки	2017 р. 2018 р.
Середньотермінова перспектива	Тривалість 3 роки	2019 р. 2020 р. 2021 р.
Далекотермінова перспектива	Тривалість 5 років	2022 р. 2023 р. 2024 р. 2025 р. 2026 р.

Завершення кожного з етапів короткотермінової та середньотермінової перспектив передбачає проміжні аудити, що відбуватимуться як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та визначатимуть стан реалізації

стратегічних цілей. На основі цих аудитів може бути скореговано тактичні завдання для ефективного досягнення операційних цілей.

Завершення етапу далекотермінової перспективи передбачає загальний аудит реалізації стратегічних цілей за всіма напрямками розвитку та підготовку фінального звіту.

I. ОСВІТА

З огляду на демографічну ситуацію, соціально-політичні, економічні та культурні процеси в Україні, високу конкуренцію між вищими навчальними закладами, а також ґрунтуючись на аналізі актуального стану освітніх послуг, які надає Національний університет «Острозька академія», ми звертаємо особливу увагу на якість навчання та привабливість наших освітніх програм. Крім того, вимогою часу є запровадження нових спеціальностей і спеціалізацій, а перспективою – створення нових факультетів. Ураховуючи тенденції сучасного освітнього простору, стратегія розвитку Національного університету «Острозька академія» на найближче десятиліття передбачає широке запровадження принципів студентоцентричного навчання, розширення можливостей самостійного творення індивідуальної траєкторії здобування вищої освіти, реалізації принципів «навчання впродовж життя» та «освіти для дорослих». Усе це спрямоване на розширення обсягу освітніх послуг, удосконалення системи профорієнтації та рекрутації нових студентів на рівнях бакалаврату, магістеріуму та докторських студій. Для окресленого в цьому стратегічному плані періоду характерна також подальша трансформація процесу навчання, що передбачатиме зменшення аудиторних годин (а відтак, тижневого аудиторного навантаження на студентів та річного аудиторного навантаження на викладачів), збільшення частки самостійної роботи студентів, орієнтація на здобування під час вивчення курсів практичних навичок, запровадження практики написання наукових есеїв.

Стратегічна мета 1:

Урізноманітнення пропозиції освітніх послуг

Операційна ціль 1.1: запровадження нових спеціальностей і спеціалізацій

Завдання:

1. провести аудит наявної структури факультетів та інститутів НаУОА та за потреби оптимізувати її;
2. збільшити кількість студентів денної форми навчання до 5 тис. осіб;

3. розробити навчальний план і здійснити ліцензування спеціальностей «Національна безпека», «Громадське здоров'я», «Комп'ютерні науки», «Початкова освіта»;
4. розробити спільно із закордонними партнерами проекти спільних магістерських програм для участі у відповідних грантових конкурсах Erasmus+ (зокрема, Joint Master Degrees (JMDs));
5. розширити діапазон співпраці із закордонними партнерами для створення спільних освітніх програм подвійного дипломування;
6. створити освітні програми, ліцензувати спеціальності в галузі природничо-математичних наук та підготуватися до створення фізико-математичного факультету;
7. збільшити кількість спеціалізацій на наявних спеціальностях задля розширення діапазону освітніх пропозицій для студентів;
8. збільшити кількість сертифікатних програм, орієнтованих на формування в студентів компетенцій, що дають переваги під час працевлаштування; розробити заходи, спрямовані на популяризацію сертифікатних програм серед студентів.

Операційна ціль 1.2: реалізація принципів та заходів щодо постійного поліпшення якості освіти

Завдання:

1. розробити та затвердити політику НаУОА в сфері якості;
2. розробити та затвердити цілі НаУОА в сфері якості у відповідності до етапів реалізації Стратегії;
3. запровадити систему управління якістю НаУОА на засадах відповідності міжнародним стандартам;
4. запровадити щорічні процедури внутрішнього моніторингу системи управління якістю на засадах відповідності міжнародним стандартам;

Операційна ціль 1.3: удосконалення організації навчання

Завдання:

1. здійснити подальшу імплементацію системи проектно-орієнтованого навчання шляхом вирішення конкретних практичних кейсів;
2. відкрити нові програми докторських студій (зокрема, з економіки, соціальних комунікацій), а також докторантуру; збільшити кількість спеціалізацій у межах наявних докторських програм; підтримувати діяльність чинних і відкрити нові спеціалізовані ради із захисту дисертацій;

3. запроектувати та реалізувати програму особистого профілю студентів (аспірантів, докторантів) задля автоматизації визначення їхньої індивідуальної траєкторії навчання;
4. завершити створення та здійснити впровадження системи автоматичного складання розкладу та запису на вибіркові дисципліни;
5. сприяти академічній мобільності студентів, допомагати студентам брати участь у міжнародних програмах студентського обміну; ініціювати перед Міністерством освіти і науки запровадження програм внутрішньої академічної мобільності;
6. розвивати сервіси підтримки студентів:
 - створити систему ефективного інформування студентів, випускників, викладачів, батьків, інших зацікавлених осіб про основні події, заходи, навчальні програми в Національному університеті «Острозька академія», освітні та наукові досягнення;
 - розширити сферу використання служб психологічної підтримки студентів, кар'єрного консультування;
 - покращити мережу взаємодії різних студентських організацій задля реалізації спільних ініціатив;
 - розвивати інфраструктуру університету, яка полегшує навчання студентів з обмеженими фізичними можливостями;
7. створити бізнес-інкубатор на базі Наукової бібліотеки НаУОА;
8. розробити систему електронного менеджменту навчальної, виховної та наукової роботи студентів («електронний деканат»).

Операційна ціль 1.4: збільшення кількості іноземних студентів, що навчаються в Національному університеті «Острозька академія» на різних освітньо-кваліфікаційних рівнях

Завдання:

1. розробити систему профорієнтаційних заходів для популяризації освітніх послуг Національного університету «Острозька академія» за кордоном та здійснення рекрутації іноземних громадян;
2. збільшити кількість курсів та освітніх програм із викладанням англійською мовою;
3. розробити систему заохочення викладачів до вдосконалення навичок володіння та викладання фахових дисциплін англійською мовою;
4. розробити систему заходів щодо інтернаціоналізації освітніх програм Національного університету «Острозька академія» задля поширення

- інформації за кордоном, щоб залучити іноземних студентів до навчання на різних освітньо-кваліфікаційних рівнях;
5. завершити підготовку та розміщення на офіційному сайті університету повних описів наявних освітніх спеціальностей, спеціалізацій і дисциплін (силабусів) англійською мовою;
 6. створити курси української мови для іноземців (зокрема й дистанційні та з використанням онлайн-навчання);
 7. розробити систему заходів адаптації та інтеграції іноземних студентів;
 8. здійснити перехід на міжнародні стандарти обслуговування та розвитку сервісів для студентів.

Стратегічна мета 2:

здійснити широке впровадження гнучких траєкторій здобування освіти та нових технологій навчання

Операційна ціль 2.1: збільшення можливостей реалізації індивідуалізованого плану навчання та творення гнучких освітніх траєкторій

Завдання:

1. забезпечити максимальну гнучкість та індивідуальний підхід у здобуванні вищої освіти, що орієнтоване на поєднання в процесі навчання освітнього та дослідницького компонента;
2. збільшити кількість вибіркових дисциплін для максимізації спеціалізацій та розширення можливостей для студентів формувати індивідуальний план навчання на різних освітньо-кваліфікаційних рівнях;
3. внести до навчальних програм професійно орієнтованих дисциплін кожної спеціальності та спеціалізації дослідницьку (у формі наукових есеїв) та проектну роботи;
4. задля активізації наукової роботи студентів започаткувати на кожній спеціальності науково-дослідний семінар для студентів старших курсів бакалаврату, магістеріуму та докторських студій;
5. впровадити в навчальний процес самостійну роботу студентів на основі активного використання інформаційних і комунікаційних технологій;
6. започаткувати цикл тренінгів для студентів, орієнтованих на формування в них досвіду самостійної побудови освітньої траєкторії та вироблення навичок навчання впродовж усього життя;

7. розвивати механізми самооцінки та самоконтролю через запровадження відкритих систем тестування, рецензування наукових робіт студентами старших курсів;
8. сприяти розширенню можливостей міжнародної академічної мобільності в рамках європейських програм академічного обміну;
9. удосконалити систему оцінки якості викладання навчальних дисциплін.

Операційна ціль 2.2: реалізувати принципи дистанційного, змішаного та онлайн-навчання

Завдання:

1. започаткувати для викладачів і студентів постійний семінар, на якому періодично ознайомлювати їх із новітніми освітніми технологіями;
2. розширювати можливості використання системи Moodle в процесі навчання; створити на її базі цикли відкритих онлайн-курсів для реалізації освітніх програм наявних у НаУОА спеціалізацій або здобуття учасниками освітнього процесу додаткових навичок;
3. розробити освітні програми дистанційного навчання та здійснити заходи з їх популяризації для реалізації принципів «навчання для дорослих»;
4. розширити співпрацю з наявними платформами онлайн-навчання (зокрема, Prometheus), підготувати та розмістити на їхніх сайтах масові відкриті онлайн-курси викладачів Національного університету «Острозька академія»;
5. запровадити елементи змішаного навчання (використання МВОК + індивідуальні аудиторні консультації) для більш ефективної реалізації індивідуального підходу у вивченні окремих навчальних дисциплін;
6. створити платформу для реалізації дистанційних онлайн-курсів підготовчого відділення НаУОА.

II. НАУКА

Будучи автономним науково-дослідним університетом, Національний університет «Острозька академія» ставить найпершим пріоритетом формування наукових шкіл, фундаментальні та прикладні дослідження актуальних і важливих для економічного, культурного та соціального розвитку України проблем. Зважаючи на процеси інтернаціоналізації в галузі вищої освіти й науки, особливу увагу стратегія розвитку НаУОА на 2016–2026 рр. звертає на налагодження міжнародної наукової співпраці, інтеграцію університету в глобальний ринок досліджень, упровадження новітніх досягнень наукової

думки та практик організації досліджень, орієнтацію на визнані наукометричні видання, активну участь у грантових наукових програмах. Відкриття науково-дослідного корпусу НаУОА спонукає зосередитися на розвитку науково-дослідницьких центрів і системи науково-педагогічних асистентів, які формуватимуть наукові групи під керівництвом професорів, які досліджують пріоритетні фундаментальні та прикладні проблеми.

Національний університет «Острозька академія» орієнтується на високу якість наукових досліджень. Тому передбачено подальший розвиток системи перевірки наукових робіт на плагіат, системи анонімного рецензування в періодичних наукових виданнях університету, розширення співпраці із зовнішнім середовищем для надання якісних наукомістких консультативних послуг.

Стратегічна мета 3: Створення інноваційного наукового простору

Операційна ціль 3.1: розширення діяльності науково-дослідних центрів і лабораторій Національного університету «Острозька академія»

Завдання:

1. здійснити комплексний аудит діяльності наявних наукових центрів і лабораторій;
2. провести матеріальне, технічне та програмне оснащення науково-дослідного корпусу Національного університету «Острозька академія»;
3. створити нові центри та лабораторії для стимуляції проведення фундаментальних і прикладних досліджень;
4. налагодити тісні зв'язки між діяльністю наукових центрів і лабораторій та магістерськими й докторськими програмами в НаУОА; розробити та запровадити нові магістерські й докторські програми, пов'язані з діяльністю наукових центрів і лабораторій.
5. збільшити кількість літніх і зимових шкіл для студентів та науковців, організованих на базі наукових центрів НаУОА;
6. запровадити проведення з усталеною періодичністю наукових зустрічей (семінарів, конференцій, конгресів тощо), організованих на базі наукових центрів, задля об'єднання українських і закордонних дослідників із певного наукового напрямку;
7. науковим центрам започаткувати періодичні наукові видання для внесення до провідних наукометричних баз.

Операційна ціль 3.2: започаткування нових напрямів наукових фундаментальних і прикладних досліджень

Завдання:

1. створити науково-дослідний центр безпекових студій; розширити проведення наукових розробок у галузі національної безпеки; створити міждисциплінарну групу, яка об'єднає дослідників цієї проблематики з різних спеціальностей; розробити програму докторських студій із національної безпеки; здійснювати вплив на підготовку та реалізацію державних програм і заходів, спрямованих на гарантування національної безпеки України;
2. створити науково-дослідний центр освітньої політики та університетських студій; розширити проведення розробок у галузі освітньої політики, брати активну участь в обговоренні актуальних питань вищої освіти, аналізувати позитивний досвід університетської практики та розробляти механізми його впровадження в систему української вищої освіти; здійснювати вплив на освітню політику в Україні шляхом підготовки експертних рекомендацій; трансформувати дискусійну платформу «Місія сучасного університету», проведена у нагоди 440-річчя Острозької академії, у постійний науково-практичний семінар; координувати реалізацію плану стратегічного розвитку НаУОА;
3. створити науково-дослідний центр європейських студій; розширити проведення наукових розробок у галузі європеїстики; створити міждисциплінарну групу, яка об'єднає дослідників даної проблематики з різних спеціальностей; розробити програму докторських студій із європеїстики; здійснювати вплив на хід євроінтеграційних процесів в Україні шляхом підготовки експертних рекомендацій, вивчення досвіду соціально-політичних та економічних трансформацій у країнах-членах ЄС та розробки механізмів його впровадження.

Операційна ціль 3.3: розширення публічної презентації наукових досліджень викладачів і наукових співробітників НаУОА

Завдання:

1. активізувати участь викладачів як експертів в обговореннях суспільно значущих тем, організації наукових семінарів, круглих столів, конференцій, присвячених актуальним питанням української і світової науки;
2. започаткувати практику підготовки та публікації науково-аналітичних звітів, підготовлених у наукових центрах і лабораторіях НаУОА;

3. розробити план заходів щодо публічного представлення й обговорення результатів наукових досліджень Острогіани задля популяризації університетських традицій та культурно-освітніх досягнень Острозької академії XVI ст., а також м. Острог упродовж його історичного розвитку як одного з інтелектуальних центрів України; започаткувати серію видань англійською мовою, присвячених Острогіани.

Стратегічна мета 4:

високий рівень інтернаціоналізації наукових досліджень, проведених у Національному університеті «Острозька академія»

Операційна ціль 4.1: збільшення кількості публікацій викладачів і наукових працівників НаУОА в наукометричних виданнях Scopus, Web of Science, Index Copernicus

Завдання:

1. організувати цикл семінарів викладачам для обміну досвідом щодо написання та публікування статей у наукометричних виданнях Scopus, Web of Science, Index Copernicus;
2. організувати курси англійської мови «Academic Writing» для викладачів, наукових працівників та аспірантів НаУОА;
3. проаналізувати механізми підтримки та заохочення викладачів, які публікують статті в наукометричних виданнях, в українських і закордонних університетах, що посідають топові місця в рейтингах за публікаціями в Scopus, Web of Science; упровадити позитивний досвід у практику наукової роботи НаУОА;
4. на факультетах і в Навчально-науковому інституті права ім. І. Малиновського розробити щорічні плани публікацій у наукометричних виданнях;
5. на кафедрах університету щорічно моніторити підготовку публікацій до наукометричних видань Scopus, Web of Science, Index Copernicus.

Операційна ціль 4.2: внесення періодичних наукових видань НаУОА до наукометричних баз

Завдання:

1. провести аудит наявних періодичних наукових видань НаУОА;
2. визначити вимоги та критерії внесення наукових видань до наукометричних баз (Scopus, Web of Science, Index Copernicus, ERIH);

3. підготувати та провести цикл семінарів для наукових редакторів і членів редколегії з метою ознайомлення із механізмами внесення наукових видань до наукометричних баз;
4. розробити «дорожні карти» для кожного наукового видання.

Операційна ціль 4.3: заснування міжнародних наукових журналів із суспільно-гуманітарних наук і психології.

Завдання:

1. створити робочі групи, які заснують наукові журнали та стануть основою їхньої редакційної колегії;
2. сформувані міжнародні редколегії наукових журналів, налагоджуючи співпрацю з провідними закордонними науковцями, що працюють у галузі суспільно-гуманітарних наук і психології;
3. створити мережу рецензентів для «сліпого рецензування» (peer-review);
4. розробити умови публікації та вимоги до статей, беручи до уваги критерії, визнані наукометричними базами Scopus, Web of Science, Index Copernicus; створити веб-сторінки наукових журналів;
5. розробити план заходів щодо оголошення про набір статей, а також механізми рецензування та підготовки видань до друку;
6. розробити «дорожню карту» внесення журналів до наукометричних баз Scopus, Web of Science, Index Copernicus.

Стратегічна мета 5:

широка участь у грантових наукових проектах

Операційна ціль 5.1: збільшення кількості проектів, що беруть участь у вітчизняних і міжнародних грантових конкурсах.

Завдання:

1. розробити систему заходів для ширшої інтеграції у європейський і світовий науково-освітній простір;
2. формувати взаємовигідні партнерства з вітчизняними та закордонними освітніми й науковими установами, компаніями, зацікавленими проводити спільні фундаментальні та прикладні дослідження;
3. започаткувати постійний науковий семінар, присвячений ознайомленню зацікавлених представників академічної спільноти з основними закордонними та вітчизняними грантовими програмами;

4. провести внутрішній аналіз основних напрямків фундаментальних і прикладних досліджень і визначити перспективні теми для підготовки грантових проектів;
5. сприяти формуванню робочих наукових груп для підготовки грантових заявок.

Операційна ціль 5.2: участь в рамковій програмі «Горизонт-2020»

Завдання:

1. визначити пріоритетні напрямки досліджень, які будуть оформлені в наукові проекти;
2. розширити кількість зацікавлених осіб шляхом проведення в університеті циклу інформаційних семінарів, присвячених програмі «Горизонт-2020»;
3. розвинути мережу партнерів для створення міжнародних дослідницьких груп;
4. організувати цикл тренінгів з ефективного управління науковими проектами;
5. сформувати робочі групи для підготовки та реалізації наукових проектів, що візьмуть участь у конкурсах програми «Горизонт-2020».

Операційна ціль 5.3: збільшення кількості виконання госпдоговірних науково-дослідних робіт

Завдання:

1. розширити пропозицію наукомістких послуг для зовнішніх інституцій;
2. розробити систему популяризації науково-дослідних послуг, які може виконувати університет;
3. удосконалити систему заохочення виконавців госпдоговірних науково-дослідних робіт;
4. налагоджувати співпрацю з бізнес-середовищем, державними та культурними інституціями для створення та реалізації спільних наукомістких проектів.

Стратегічна мета 6:

**популяризація наукових досягнень Національного університету
«Острозька академія»**

Операційна ціль 6.1: проведення науково-популярних лекцій

Завдання:

1. розробити міждисциплінарні цикли науково-популярних лекцій для учнів загальноосвітніх шкіл та у форматі «відкритого університету»;

2. створити цикл науково-популярних відеолекцій викладачів і наукових співробітників НаУОА;
3. розширити співпрацю з Малою академією наук України;
4. долучити науково-популярний складник до профорієнтаційної роботи НаУОА;
5. розвивати наявні проекти неформального навчання та міждисциплінарних наукових дискусій (наприклад, «Університет в університеті»).

Операційна ціль 6.2: створення наукового порталу Національного університету «Острозька академія»

Завдання:

1. створити робочу групу для реалізації проекту наукового порталу НаУОА;
2. розробити модуль презентації напрямків наукової діяльності Національного університету «Острозька академія» зовнішнім зацікавленим особам для збільшення кількості наукомістких господаровірних замовлень;
3. розробити модуль порталу, який уможливить створення мережі дослідників та здійснення наукової онлайн-співпраці для спільної підготовки наукових проектів, пошуку потенційних партнерів для підготовки грантових заявок;
4. спільно з лабораторією нових медіа «JLab» створити цикл відеопрезентацій найбільш значущих наукових розробок викладачів і наукових співробітників НаУОА;
5. задля розширення академічної прозорості наукової та освітньої діяльності НаУОА розміщувати на науковому порталі університету аудіо- та відеозаписи найбільш значущих лекцій, семінарів, наукових конференцій.

Стратегічна мета 7:

інноваційне перетворення простору та сервісів наукової бібліотеки

Операційна ціль 7.1: комплектація бібліотеки навчальними посібниками, підручниками

Завдання:

1. збільшити частку придбання наукових монографій англійською мовою;
2. збільшити кількість наукових монографій, навчальної літератури в системі LitPro;
3. на основі пріоритетних напрямів наукових досліджень заснувати відповідні колекції літератури.

Операційна ціль 7.2: розвиток інформаційних сервісів Наукової бібліотеки НаУОА

1. реалізувати модуль «електронний формуляр читача», який дозволить реалізувати дистанційне замовлення літератури та буде інтегрованим у профіль користувача НаУОА
2. посилити відділ ІТ наукової бібліотеки для виконання технічних завдань;
3. сприяти розробленню власних інформаційних програмних продуктів;
4. оновити комп'ютерну техніку в науковій бібліотеці для розширення можливостей упровадження та використання нових інформаційних сервісів;
5. продовжувати розвиток системи LitPro, здійснювати подальше оцифрування наукової та навчальної літератури;
6. удосконалити систему управління фондами Наукової бібліотеки;
7. продовжити формування електронного каталогу Наукової бібліотеки;
8. розширити доступ до найважливіших повнотекстових баз даних, ураховуючи основні напрямки наукових досліджень університету;
9. упровадити сервіс надання інформаційно-аналітичних продуктів.

Операційна ціль 7.3: організація модульного простору для виконання проектних завдань студентів і викладачів

Завдання:

1. розширити можливість вільного доступу до книжкових фондів бібліотеки (зокрема, шляхом реалізації відкритого доступу до окремих колекцій);
2. розробити концепцію та проект перебудови читальної зали, виділивши в ній зони для виконання групових наукових проектів;
3. реалізувати проект організації модульного простору в науковій бібліотеці.

ІІІ. ВИХОВНИЙ ПРОЦЕС

Основною метою університетського виховання є формування та розвиток національно-свідомої, патріотично налаштованої, індивідуально неповторної, високоморальної особистості, зорієнтованої на здоровий спосіб життя, фізичний і духовний розвиток. Відповідно до цього виховні заходи в Національному університеті «Острозька академія» спрямовані на вироблення у студентів здатності свідомо та гідно позиціювати себе в моральному та ціннісному просторі.

Важливим складником виховної роботи в нашому університеті є допомога студентам у творенні системи моральних та естетичних орієнтацій, відчуття зобов'язань і реалізації відповідальності. Удосконалення виховної роботи передбачає зміцнення освітніх і культурних традицій університету, популяризацію його історичних і сучасних досягнень.

Відповідно до Концепції виховної діяльності в Національному університеті «Острозька академія», пріоритетними напрямками є: духовно-моральне й етичне виховання, громадянсько-патріотичне та національне виховання, формування здорового способу життя, подолання негативних явищ у молодіжному середовищі, профорієнтаційна робота, формування корпоративної культури викладачів і студентів.

Стратегічна мета 8: Формування державотворчої еліти

Операційна ціль 8.1: вироблення чіткої громадянської позиції

Завдання:

1. розвивати бережливе ставлення до національного багатства країни, української мови, культури, традицій, видатних діячів української держави;
2. формувати навички соціальної активності, творчої ініціативи, підприємництва й особистої відповідальності за прийняті рішення та вчинки;
3. сприяти активній протидії виявам антигромадської поведінки, правопорушень, бездуховності, аморальності;
4. розвивати правову культуру через повагу до Конституції, законодавства України, державної символіки, знання та дотримання правових норм і принципів;
5. сприяти формуванню умов для самореалізації особистості відповідно до її здібностей, власних і суспільних потреб та зацікавлень;
6. активно залучати студентів до міжнародних обмінних і грантових програм задля ознайомлення й запозичення найкращих практик реформування різних галузей державного та громадського життя інших країн.

Стратегічна мета 9:

Збереження та примноження університетських культурних традицій

Операційна ціль 9.1: формування корпоративної культури

Завдання:

1. щороку проводити такі загальноуніверситетські виховні заходи, як: інавгурація, День університету, конкурс гуртожитків «Гуртом», Візитівка, конкурс «Гальшка року» та «Пан Острозький», спортивно-розважальний конкурс «Козацькі забави», спортивні змагання «Кубок ректора», конвокація;
2. залучати студентську молодь, випускників до участі у добродійних акціях і розвитку волонтерського руху з підтримки студентських ініціатив, академічних проектів і програм;
3. розвивати в членів колективу навички прийняття рішень у питаннях університетського і студентського життя, активну життєву позицію, управління державними і громадськими справами;
4. розробити систему вивчення громадської думки студентів і викладачів із найважливіших питань життя університету та створення умов, які забезпечують участь кожного зацікавленого в обговоренні проблем, прийнятті та виконанні рішень;
5. створити університетський брендбук, корпоративний формат візиток, шаблонів презентацій, сувенірної продукції з використанням офіційної символіки та колористики НаУ «Острозька академія».

Операційна ціль 9.2: популяризація освітніх і культурних традицій університету

Завдання:

1. розвивати формат зустрічей із випускниками університету під назвою «Alumni Talks» для заохочення побудови успішної траєкторії навчання;
2. створити асоціацію «OA Alumni Ambassadors» для розвитку ділових контактів і дружніх зв'язків між випускниками різних років, які проживають в інших країнах, та ефективної координації із залучення коштів на подальший розвиток університету і реалізацію проектів асоціації;
3. розробити систему університетських відзнак, упорядкування університетської території та створення «місць пам'яті» (меморіальні дошки, пам'ятники, іменні аудиторії, зони відпочинку, встановлення стел і позначок з університетською символікою (годинники, ліхтарі, стилізовані «входи» до університетського містечка тощо), розміщення символіки університету на університетських автомобілях;

4. започаткувати щорічну відзнаку Асоціації випускників Острозької академії «OA Alumni Awards» і вручати її випускникам університету, які досягли найбільш помітних і суспільно значущих успіхів у різних галузях діяльності;

5. створити спортивний клуб Острозької академії з подальшим розвитком секційної форми організації фізичного виховання та популяризації цінностей здорового способу життя із залученням студентів, викладачів і випускників університету.

IV. РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Стратегія Національного університету «Острозька академія» на 2016–2026 рр. передбачає потребу здійснення кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського капіталу, високий рівень професійних якостей працівників університету, усебічне сприяння підвищенню їхньої кваліфікацій та навичок. Заходи, заплановані в цьому стратегічному плані розвитку, спрямовані на посилення кадрового потенціалу Національного університету «Острозька академія», задіяння механізмів підвищення мотивації працівників університету. Особливу увагу варто звернути на підтримку молодих науковців і викладачів задля забезпечення спадкоємності кадрового потенціалу та формування традицій наукових шкіл.

Важливе значення для підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів університету матиме впровадження внутрішньоакадемічних семінарів і тренінгів, орієнтованих на розвиток дослідницьких і педагогічних компетенцій викладачів, підвищення їхнього знання іноземних мов. Одним із експериментальних заходів, що передбачатиме кадрова політика університету впродовж 2016–2026 рр., є запровадження контракту для двох категорій науково-педагогічних працівників: 1) для викладачів-дидактів, суттєву частку обсягу робочого навантаження яких становитиме викладання навчальних дисциплін; 2) для викладачів-дослідників і наукових працівників, більшу частку обсягу робочого навантаження яких становитиме науково-дослідна робота. Такий розподіл забезпечить здійснення переходу на ефективний контракт із викладачами-дослідниками, що дасть змогу збільшити наукову продуктивність. Під час визначення категорії викладача буде враховано активність публікацій у наукометричних виданнях (передусім Scopus і Web of Science), участь у міжнародних наукових проектах і грантових програмах, залучення коштів для реалізації наукомістких госпдоговірних проектів.

Розвиток університету в 2016–2026 рр. передбачатиме сприяння міжнародним стажуванням науково-педагогічних кадрів, що має на меті налагодження особистісних контактів між науковцями, створення дослідницьких мереж, набуття досвіду, який може бути імплементований в освітній процес та наукові дослідження в Національному університеті «Острозька академія», а також додання негативних наслідків та ризиків «академічного інбридингу».

Стратегічна мета 10.

Постійне підвищення кваліфікації працівників Національного університету «Острозька академія»

Операційна ціль 10.1: розширення можливостей стажування викладачів і наукових співробітників Національного університету «Острозька академія»

Завдання:

1. визначити пріоритетні програми для стажування викладачів і наукових співробітників;
2. розробити систему інформування викладачів про можливості наукових та освітніх стажувань;
3. розширити діапазон співпраці із закордонними та вітчизняними партнерами для організації спільних програм короткотермінової академічної та наукової мобільності.

Операційна ціль 10.2: розвиток загальноуніверситетських науково-методичних семінарів

Завдання:

1. підтримувати практику проведення школи молодого викладача;
2. запровадити загальноуніверситетський науковий семінар з обміну досвідом наукової діяльності;
3. розвивати проведення загальноуніверситетських семінарів з організації дистанційного навчання, використання системи Moodle.

Операційна ціль 10.3: постійне покращення умов праці та заохочення працівників

Завдання:

1. удосконалити систему заохочення працівників;
2. заснувати цільові грантові програми та наукові стипендії для працівників університету;

3. розробити механізми підтримки молодих викладачів у формі постдокторських програм;
4. продовжувати практику преміювання працівників за отримані гранти.

Операційна ціль 10.4: охорона здоров'я та безпека праці працівників університету, студентів та аспірантів

Завдання:

1. розробити та впровадити ефективну систему охорони здоров'я працівників університету (зокрема, систему медичного страхування);
2. постійно розвивати механізми створення безпечних умов праці та навчання в університеті.

V. РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ Й УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ

2026 року інфраструктура університету буде достатньо розвинута для функціонування науково-дослідних центрів і лабораторій, ефективного навчально-виховного процесу. Заплановано орієнтувати інфраструктуру навчального кампусу так, щоб було повністю реалізовано принцип «перебування повного дня», що передбачає забезпечення кожного самостійного дослідника та викладача індивідуальним місцем (кожного професора – окремим кабінетом), створення «робочих просторів» для реалізації спільних науково-інноваційних проектів викладачів і студентів.

Стратегічні плани розвитку в економічній сфері університету передбачають забезпечення фінансової стійкості університету, оптимізацію видатків, ресурсну та фінансову підтримку стратегічних напрямків розвитку, постійний пошук додаткових джерел для фінансування наукових та освітніх проектів. Для належного розвитку університету, виконання всіх операційних цілей і завдань потрібний достатній рівень фінансового забезпечення. Університет виконує як держзамовлення за кошти Міністерства освіти і науки, так і надає платні послуги, виконує наукові замовлення. У сучасних умовах треба розширювати механізми фінансової автономії установи, пошуку нових надходжень, визначення важливості здійснених видатків, фінансувати розбудову інфраструктури, забезпечувати навчальний процес сучасними технологіями, підтримувати студентське самоврядування та сприяти працівникам університету в комфортних умовах роботи.

Розвиток соціальної інфраструктури має на меті забезпечити конкурентоспроможність Національного університету «Острозька академія» на вітчизняному та міжнародному ринку вищої освіти. Задля збільшення

можливостей активного дозвілля студентів, викладачів і працівників університету заплановано розвинути наявні та створити нові академічні клуби, тренажерні зали та приміщення для занять спортом, побутову та медичну інфраструктуру. Особливу увагу буде звернуто на розширення доступу до інформаційних ресурсів університету. Зокрема, розвиток інформаційної інфраструктури університету ставить за мету охоплення бездротовим доступом до Інтернету всієї території кампусів Національного університету «Острозька академія», а також розширення інформаційних можливостей корпоративного порталу oa.edu.ua.

Один із напрямків розвитку інфраструктури пов'язаний із ідеєю «дружнього університету». Ідеться про облаштування простору для навчання, який забезпечує максимальний комфорт для людей із обмеженими фізичними можливостями. Інший аспект цієї ідеї стосується організації простору для дітей працівників і студентів, де дитина перебуватиме під наглядом на час відвідування батьками занять чи вирішення певних справ в університеті.

З огляду на інституційне розширення Національного університету «Острозька академія», передбачене в період 2016–2026 рр., особливу увагу буде приділено впровадженню систем ефективного управління освітнім процесом, науковими проектами й адміністративною діяльністю університету. Зокрема, ураховуючи світовий досвід академічного менеджменту, за взірць обрано модель «розподіленого управління» (shared governance). Ця модель закладає відсутність ієрархії влади в університеті, передбачаючи при цьому сильну виконавчу владу та колегіальність, себто змішане управління, до якого залучені всі групи, що становлять частину академічної спільноти.

Національний університет «Острозька академія» дотримується у своїй діяльності принципів екологічності. Це передбачає створення гармонійно організованого простору для реалізації освітніх та наукових цілей, турботу про довкілля, широке впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Стратегічна мета 11.

Достатнє матеріальне забезпечення університету

Операційна ціль 11.1: утримання приміщень, майна та території університету на належному рівні.

Завдання:

1. забезпечити переведення діяльності університету (закупівля матеріалів, оплата послуг, робіт);
2. утримувати приміщення відповідно до санітарних норм;

3. забезпечити щорічний план ремонтних робіт у гуртожитках, навчальних корпусах;
4. постійно проводити благоустрій території університету, зокрема й гуртожитків;
5. поліпшувати умови проживання та побутового обслуговування студентів у гуртожитках університету;
6. систематично оновлювати твердий і м'який інвентар у гуртожитках;
7. удосконалити матеріально-технічне забезпечення спортивних об'єктів університету й об'єктів соціально-культурного призначення;
8. утримувати їдальні на належному рівні;
9. утримувати (за потреби оновлювати, ремонтувати) транспортні засоби університету;
10. створити безпечні умови праці, цивільний і протипожежний захист учасникам навчально-виховного процесу; постійно перевіряти електромережі, пожежні гідранти, крани, вогнегасники; плити в гуртожитках, їдальнях;
11. адаптувати інфраструктуру університету для людей з особливими потребами (пандуси).

Операційна ціль 11.2: забезпечення енергозбереження й утеплення житлового фонду університету, навчальних корпусів, приміщення культурно-мистецького центру та спортзалу

Завдання:

1. провести комплексне енергетичне обстеження (енергоаудит) будинків, споруд, систем та обладнання з водо-, газо-, тепло- й електропостачання університету та розробити програму енергозбереження, бізнес-проект реалізації програми;
2. визначити напрямки зменшення витрат на комунальні послуги та перелік заходів з енергозбереження (утеплення, вставлення вікон, установлення енергоощадних ламп тощо);
3. виконати програму з енергозбереження.

Операційна ціль 11.3: удосконалення технічної бази університету

Завдання:

1. постійно моніторити потреби й оснащення університету сучасною комп'ютерною технікою та мережним устаткуванням;

2. обладнати всі аудиторії для лекційних занять мультимедійними засобами для забезпечення ефективного навчального процесу;
3. оновити техніку, удосконалити технологічне забезпечення функціонування інформаційної та телекомунікаційної інфраструктури управління університетом, організації навчального процесу та наукових досліджень;
4. забезпечити постійний доступ до мережі інтернет, наповнювати сайт, репозитарій та інші інформаційні ресурси університету;
5. придбати навчальне програмне забезпечення для проведення занять;
6. поліпшити діяльність редакційно-видавничого відділу, оновлювати його техніку, програмне забезпечення.

Стратегічна мета 12: Розбудова інфраструктури університету

Операційна ціль 12.1. Розбудова аудиторного фонду й адмінбудівель

Завдання:

1. добудувати новий корпус та ввести його в експлуатацію;
2. розбудувати архів.

Операційна ціль 12.2. Збільшення житлового фонду

Завдання:

1. визначити пріоритети побудови нового гуртожитку чи збільшення місць у гуртожитках;
2. збільшити житловий фонд для студентів на 500–1000 осіб за 5 років;
3. розширити житлову базу для викладачів.

Операційна ціль 12.3. Розбудова соціальної інфраструктури університету.

Завдання:

1. розбудувати відпочинкову базу в Карпатах;
2. розширити бази для занять спортом, проведення культурних заходів;
3. створити профілакторій для студентів і викладачів;
4. забезпечити викладачів їдальнею;
5. відкрити дитячий садок;
6. розробити проект відкриття ліцею для обдарованої молоді.

Стратегічна мета 13: Фінансова безпека університету

Операційна ціль 13.1. Забезпечення виконання державного фінансування.

Завдання:

1. виконувати фінансування згідно з кошторисами, планами робіт. Співпрацювати з відповідними міністерствами та державними фінансовими органами;
2. на основі впровадження нових спеціальностей, нових форм роботи впливати на державну політику щодо фінансового забезпечення університету.

Операційна ціль 13.2. Фінансова автономія.

Завдання:

1. розробити стратегії пошуку альтернативних джерел фінансування наукових, освітніх та інфраструктурних проектів НаУОА;
2. шукати джерела додаткового фінансування;
 - 2.1. забезпечити зростання надходжень від:
 - збільшення частки наукових досліджень на договірних засадах; від наукових грантів і проектів;
 - розширення освітніх платних послуг (контракти на нові спеціальності, заочне навчання, дистанційне навчання, підготовчі курси, сертифікатні програми, залучення іноземних студентів та ін.); удосконалення прозорості системи обрахунку вартості платних послуг;
 - фандрейзингу;
 - господарських замовлень, спільних платних проектів;
 - щорічного перегляду вартості оренди та можливостей зростання доходів від цього джерела;
 - збільшення видавничої діяльності університету;
 - платного використання спортивних споруд;
 - забезпечення накопичення зібраних коштів.
 - 2.2. Розширити автономність факультетів, кафедр/підрозділів університету в залученні та використанні зовнішніх коштів на фінансування власних проектів (зі створенням процедури університетських відрахувань від залучених коштів).
 - 2.3. Створити структурний підрозділ, функційними обов'язками якого буде залучення коштів для розвитку університету, пошук додаткових джерел фінансування, сприяння написанню грантів іншими структурними

підрозділами, допомога з їх проведення; робота з меценатами (благодійні обіди, неформальні зустрічі зі студентами та викладачами, залучення до керівництва університетом).

Операційна ціль 13.3. Ефективне використання надходжень університету

Завдання:

1. підтримувати механізм прозорого розподілу коштів на матеріально-технічне постачання, ремонтні й будівельні роботи з урахуванням стратегічних напрямків розвитку університету;
2. розвивати енергозбереження та постійний облік і моніторинг витрат енергоносіїв;
3. виділяти не менше двох відсотків від фінансових надходжень спеціального фонду на розвиток технічного забезпечення, упровадження електронного документообігу;
4. розширити соціальний пакет працівникам університету:
 - 4.1. забезпечити моральне та матеріальне стимулювання працівників університету;
 - 4.2. запровадити прозору й ефективну систему стимулювання працівників і структурних підрозділів до пошуку додаткових джерел фінансування;
 - 4.3. гарантувати матеріальну допомогу працівникам, які її потребують;
 - 4.4. розрахувати можливості відкриття дитячого садка для дітей працівників як структурного підрозділу університету або окремої юридичної установи;
5. сприяти координації формування та розподілу фінансових ресурсів для потреб Братства спудеїв.

Стратегічна мета 14:

Упровадження ефективних механізмів управління проектами та справами в університеті

Операційна ціль 14.1. Оптимізація структури університету

Завдання:

1. провести аудит структури університету на предмет взаємодії структурних підрозділів;
2. оптимізувати структуру наявних підрозділів в університеті шляхом розмежування й збалансування функцій та повноважень між ними;
3. створити відділи, які залучатимуть грошові кошти й інші ресурси та контролюватимуть їх витрати;

4. деталізувати, уточнити й затвердити посадові інструкції всіх адміністративних посад; розмежувати права й галузі відповідальності та прийняття рішень;
5. налагодити співпрацю господарського відділу та відділу фандрейзингу з економічним відділом щодо розрахунків проектних кошторисів і проведення тендерів.

Операційна ціль 14.2. Забезпечення ефективної системи управління персоналом

Завдання:

1. добирати висококваліфікованих фахівців;
2. стимулювати працівників до навчання, розвитку;
3. розробити та підтримувати програми оцінювання й заохочення працівників;
4. залучати працівників вузьких спеціальностей для виконання високопрофесійних робіт (зокрема, у господарській частині).
5. підвищити рівень компетентності працівників щодо грантової діяльності.

Операційна ціль 14.3. Упровадження системи електронного документообігу й управління адміністративними процесами

Завдання:

1. створити інтегровану інформаційну інфраструктуру для автоматизації й оптимізації процесів управління;
2. розробити та впровадити систему моніторингу основних адміністративних процесів і показників діяльності університету, зокрема тих, що впливають на реалізацію стратегії розвитку НаУОА;
3. провести моніторинг та визначити основні процедури документообігу в університеті;
4. розробити електронну систему управління справами, що міститиме модулі для реалізації основних процедур документообігу та враховуватиме специфіку ведення справ в університеті з можливістю дистанційного захищеного доступу;
5. запатентувати систему електронного документообігу та розробити механізми її популяризації та впровадження в інших ВНЗ.

Операційна ціль 14.4. Залучення Братства студентів, старост гуртожитків, асоціації випускників до прийняття управлінських рішень та їх упровадження

Завдання:

1. розширити представництво й участь студентів у загальноуніверситетських органах управління;
2. поліпшити взаємодію між адміністративним підрозділами й органами студентського самоврядування;
3. посилити відповідальність студентства щодо прийняття та виконання рішень;
4. активізувати асоціацію випускників, залучати їх до обговорень, прийняття рішень і впровадження стратегії розвитку університету.

Операційна ціль 14.5. Удосконалення внутрішньої комунікації

Завдання:

1. забезпечити доступність і своєчасність надання інформації щодо діяльності всіх підрозділів університету, застосувавши електронний документообіг;
2. вчасно обговорювати та приймати рішення (постійні зустрічі трудового колективу, ректорати, засідання рад факультетів, кафедр, підрозділів і т. д.);
3. покращити взаємодію підрозділів, виконуючи спільні проекти.

Операційна ціль 14.6. Забезпечення реалізації стратегії

Завдання:

1. на основі стратегії розвитку “Острозької академії” розробити план дій для її реалізації на принципах проектного менеджменту (визначити заходи, відповідальних, терміни виконання);
2. відділу, на який буде покладено реалізацію стратегії, постійно модерувати й моніторити заходи для забезпечення ефективної колективної роботи, запобігання конфліктам та їх вирішення;
3. забезпечити юридичний супровід упровадження стратегії (оновити Статут, внутрішні нормативні документи).

VI. РОЗШИРЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ МЕЖ

Територія випереджувального інноваційного розвитку

Основна ідея створення Території випереджувального інноваційного розвитку (ТВІР) – сприяти розробленню інноваційних проектів, бізнес-ідей студентів, молодих науковців України, а також прикладних результатів та ІТ-продуктів, створенню мережі науково-дослідних лабораторій університету й інших інституцій, ІТ-школи та бізнес-інкубатора.

Реалізація проектної діяльності матиме відчутний ефект для соціально-економічного та суспільного розвитку громади міста Острог, провокуючи появу нових видів діяльності у сфері ІТ, створення нових робочих місць у місті. Проект сприятиме активізації розвитку сфери ІТ у місті та регіоні, стимулюватиме розвиток високотехнологічного ІТ-сектору.

Концепція проекту ТВІР передбачає створення:

- соціально-аналітичного кластера як передумови для генерації інноваційних ідей у царині інформаційних технологій, діяльність якого та діяльність за проектом висвітлювати на спеціальному веб-ресурсі;
- бізнес-кластера, який у перспективі дасть змогу працювати з особливими економіко-правовими умовами функціонування суб'єктів господарювання в місті Острог, створити бізнес-інкубатор, а також організувати щорічний форум ідей, конкурс інноваційних і творчих стартап-проектів молоді з можливостями їх подальшої комерціалізації у підприємницькій чи соціальній сфері;
- кластера управління, що в перспективі передбачатиме формування інноваційної моделі управління територією міста;
- наукового кластера для підтримки проектів бізнес-інкубатора та кластера управління, мережі науково-дослідних лабораторій і центрів на базі Національного університету «Острозька академія», ІТ-школи та бізнес-школи в місті, зокрема через створення лабораторії інноваційної освіти для формування інтелектуального капіталу міста;
- культурного кластера для формування сучасної української ідентичності та підтримки іміджу міста як інноваційної, сприятливої для ІТ-бізнесу території, а також започаткування спеціальної програми книгодрукування, музейної справи та туризму щодо популяризації історичної спадщини міста Острог та Острозької академії.

Крім того, у цьому проекті передбачено формування комфортного середовища для зустрічей ініціативних людей різного профілю як місця для організації МІСЕ-туризму в регіоні, зокрема для проведення конференцій, форумів і презентацій, для обговорення сучасних тенденцій і перспективних напрямків діяльності в ІТ-сфері.

Під час реалізації цього проекту передбачено навчання цільових груп для надання практичного досвіду, розвитку критичного мислення.

Університет і місто

Невід’ємним складником розвитку Національного університету «Острозька академія» є тісна співпраця з містом Острог. Класичний університет має всі можливості та підстави бути центром, якому найбільшою мірою притаманні інтеграційні, інноваційні та культурологічні функції, стати суб’єктом інноваційної політики в усіх ланках суспільного життя.

Національний університет «Острозька академія» ставить перед собою мету формувати простір академічного міста, орієнтуючись на світовий досвід та реалізуючи свою функцію соціального служіння. Місія університету щодо міста (регіону) – надихати на інновації.

Співпраця з містом (регіоном) передбачає:

- сприяння розвитку та вдосконаленню якості позашкільної освіти регіону через утворення в структурі університету інституцій з науково-методичного супроводу позашкільної освіти та їхню тісну співпрацю з відповідними освітніми установами, органами управління освітою міста й області;
- активну участь університету в організації роботи обласного відділення Малої академії наук та його осередків у районах і містах;
- розширення напрямів співпраці створеного на базі університету Регіонального центру моніторингу освіти із закладами середньої освіти щодо розроблення інноваційних методик навчання, методичного забезпечення навчальних дисциплін, обміну педагогічним досвідом тощо;
- активну участь університету в процесах інформатизації шкільної освіти через створення ресурсного центру інформатизації освіти та його участь у формуванні засад організації та функціонування Рівненського освітнього округу інформатизації освіти;
- розширення номенклатури та сфери освітніх, консультативних, інформаційних і просвітницьких послуг, які університет надає населенню регіону;
- забезпечення виконання державних і регіональних програм підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, підприємців малого та середнього бізнесу, безробітного населення;
- сприяння створенню при університеті центрів регіональних досліджень за напрямками економіки й ринкового господарства, екології, політології, історичної спадщини, психології тощо, організація ефективної взаємодії таких центрів та інших підрозділів університету з відповідними структурами місцевої виконавчої влади;
- здійснення заходів, спрямованих на формування національної самосвідомості та патріотизму, активної життєвої позиції молодих людей, сприяння їхньому саморозвитку на засадах духовних надбань українського народу;
- збереження, примноження та пропаганду національних культурних традицій через створення системи культурно-просвітницьких осередків і

підрозділів в університеті;

- сприяння збереженню національної та етнічної ідентичності жителів регіону, діалогу та взаємодії різних культур.

Крім того, НаУОА планує брати активну участь в реалізації соціально значущих проектів розвитку міста й регіону, що передбачає: моніторинг і аналіз значущих проблем міста й регіону; взаємодія академічної спільноти з органами влади та громадськими організаціями для підготовки й реалізації спільних соціальних, економічних і культурних проектів; участь у заходах, спрямованих на підвищення громадянської активності та демократичної культури міста; волонтерську ініціативу.

Процес творення академічного міста на основі співпраці міської влади м. Острог та Національного університету «Острозька академія» має експериментальний характер в Україні. Він покликаний продемонструвати потенціал університету та міста, а також їхню співпрацю. Завдяки «дифузії культурних інновацій» витворюється усвідомлення потреби й можливості інфраструктурних, інституційних, соціальних перетворень міста в контексті проведення адміністративної реформи в Україні.

Брендинг та позиціонування

Одним із важливих аспектів стратегічного розвитку Національного університету «Острозька академія» є формування унікального й упізнаваного бренду.

Позиціонування передбачає зайняття перспективних ніш у царині наукових досліджень і розробок, а також створення, впровадження та просування оригінальних освітніх технологій.

Позитивне сприйняття університету на ринку освітніх послуг невід'ємно пов'язане з якісним сучасним запам'ятовуваним образом-брендом, що постає у свідомості від згадки про навчальний заклад. Бренд, що претендує на успіх, повинен відповідати сучасним вимогам до дизайну, бути унікальним і варіативним (використовуватися як елемент у символах підрозділів). Водночас процес брендингу передбачає розроблення системи правил використання елементів корпоративного стилю задля уніфікації образу й максимізації ефективності його застосування в різних типах брендингової продукції як матеріальної, так і електронної.

У галузі брендингу університету варто виокремити такі оперативні цілі:

- розроблення, уніфікація корпоративного стилю, реєстрація торгової марки;
- розроблення, видання, поширення брендингової продукції (на основі корпоративного стилю);
- створення та реклама власного інтернет-магазину з продажу брендингової продукції;

- створення брендингової крамниці на території Острозької академії;
- створення власного виробництва для виготовлення унікальної брендингової продукції та підвищення ефективності позиціонування.

Паралельно з розробленням бренду варто формулювати маркетингову стратегію університету, чільне місце у якій виділити позиціонуванню університету в сучасному суспільстві. Аспектами позиціонування, на які потрібно звернути увагу під час розроблення стратегії, є цільова аудиторія, суб'єкти позиціонування, система заходів та інструментів, календарна циклічність, залучення ЗМІ та зовнішніх агентів.

Позиціонування потрібно верифікувати відповідно до цільової аудиторії – соціальних груп та їхніх потреб, які університет здатний забезпечити. Варто сформулювати окремі «пакети» позиціонування для абітурієнтів, студентів, випускників, батьків, викладачів, влади, громадських організацій і активістів, представників інших країн та ін. У процесі розвитку університету може бути потрібно розробити нові «пакети» позиціонування, які треба чітко документувати й постійно адаптовувати до ринкових умов.

Окрему увагу варто приділити створенню та розвитку вузькопрофільних громадських організацій, що перебуватимуть «в орбіті» університету. Такі організації навіть за мінімальної підтримки університету можуть стати ефективними зовнішніми агентами впливу й інструментами ефективної доброчинності.

VII. ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ТА МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ

Основними органами, що координуватимуть та контролюватимуть реалізацію стратегії розвитку «Острозька академія-450», є: вчена рада, ректор і ректорат Національного університету «Острозька академія».

Для аналітичного та моніторингового забезпечення реалізації заходів стратегічного розвитку, передбачених цим документом, буде створено Центр освітньої політики й університетських студій як науково-дослідний структурний підрозділ Національного університету «Острозька академія». Центр буде досліджувати основні освітні тренди й інноваційні навчальні та наукові технології, аналізувати можливості їх запровадження, збирати та систематизувати інформацію з основних напрямків роботи університету, проводити відповідні соціологічні дослідження та статистичний моніторинг (спільно з Інститутом соціальних досліджень НаУОА), оцінювати якість навчальних програм (спільно з Навчально-методичним відділом НаУОА).

Реалізацію основних напрямків розвитку в 2016–2026 рр. координуватимуть робочі групи й експертні ради, роботу кожної з яких буде

курувати проректор із навчально-наукової роботи або проректор із виховної роботи (відповідно до сфери їхньої відповідальності).

Реалізація основних заходів і досягнення конкретної операційної (загалом – стратегічної) мети відбуватиметься у формі окремих проектів, які задіюватимуть ключових працівників університету.

Ризики реалізації стратегії розвитку «Острозька академія-450»:

- недостатня забезпеченість ресурсами певних напрямків розвитку;
- обмежена або часткова реалізація певних завдань, що зумовить неповне досягнення конкретної стратегічної мети;
- невдалий склад груп і неефективне керування проектами, що репрезентують окремий напрямок розвитку;
- недостатня співпраця із зовнішніми зацікавленими особами та партнерами;
- «застиглість» інституційного розвитку, зумовлена стримуванням змін усталеними актуальними рамками та практиками.

Для уникання ризиків та/або зменшення їхнього впливу будуть передбачені такі заходи: постійний моніторинг реалізації стратегії розвитку, що передбачає, зокрема, комплексний аудит і звіт після закінчення окремих періодів (короткотермінової, середньотермінової та довготермінової перспектив); публічне обговорення та максимальне залучення всіх зацікавлених осіб (зокрема й молодих науковців, аспірантів, студентів) до реалізації проектів стратегічного розвитку; максимальне підвищення ефективності та професійності академічного менеджменту; заохочення креативного вирішення конкретних адміністративних завдань і дебюрократизації ведення справ.