

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка

СХВАЛЕНО

Конференцією трудового колективу,
протокол № 1 від 23.12.2025 р.

Уведено в дію наказом ректора
№ 460 від 23.12.2025 р.

 **Ректор**  **Богдан БУЯК**

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ГНАТЮКА
НА 2026–2030 РОКИ

Тернопіль, 2025 р.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка на 2026–2030 роки

1. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ

Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка функціонує в умовах глибоких трансформацій: безпрецедентних викликів, пов'язаних з війною, зміни ролі університетів у суспільстві, європейської інтеграції та глобальної конкуренції за таланти, ресурси й довіру.

Університет позиціонує себе не лише як освітню інституцію, а як екосистему знань, розвитку людського потенціалу та суспільної стійкості, що інтегрує освіту, науку, інновації, культуру та служіння громаді.

Стратегія розвитку ТНПУ на 2026–2030 роки базується на:

- європейських стандартах вищої освіти (EHEA, ESG);
 - цілях сталого розвитку ООН (SDGs);
 - підходах Horizon Europe;
 - законодавстві України в галузі освіти і науки;
 - концепції третьої місії університету;
 - власних традиціях і цінностях ТНПУ.
-

2. МІСІЯ

Генеруємо нові сенси, поєднуємо якісну освіту, науку та інновації – творимо майбутнє України.

3. ВІЗІЯ

ТНПУ – інноваційний простір життестійкості, який гармонізує освіту, науку, творчість і технології, формує фахівців з ціннісними орієнтирами й громадянською відповідальністю та є рушієм змін у суспільстві

ТНПУ – університет, де традиції є фундаментом, тактика – рухом уперед, технології – інструментами змін, а таланти – силою розвитку.

4. ЦІННОСТІ ТА ПРИНЦИПИ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Базові цінності (фундамент):

1. **Людиноцентризм і повага**
Розвиток людини, її гідність і потенціал – у центрі університетської спільноти.
2. **Академічна доброчесність і свобода**
Чесність, відповідальність, етичність і свобода думки як основа освіти, науки й управління.
3. **Відповідальність і служіння суспільству**
Університет діє в інтересах України, громад і культури.
4. **Інноваційність і відкритість до змін**
Готовність відповідати на виклики часу та формувати нові рішення.
5. **Партнерство і синергія**
Спільна діяльність із громадами, бізнесом, державою та міжнародними інституціями.
6. **Стійкість і розвиток**
Орієнтація на довгострокову життєздатність університету та суспільства.

4.2. Принципи діяльності

- професіоналізм і компетентність;
 - інклюзія та рівні можливості;
 - навчання впродовж життя;
 - прозорість управління;
 - цифрова та екологічна відповідальність.
-

5. СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ (4Т)

Стратегія реалізується через модель 4Т:

- **Традиції** – збереження і розвиток ідентичності;
 - **Тактика** – гнучке управління змінами;
 - **Технології** – інструменти трансформації;
 - **Таланти** – ключовий ресурс розвитку.
-

6. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА КЛЮЧОВІ ЦІЛІ (2026–2030)

Для кожного напрямку визначено 3–4 ключові цілі.

НАПРЯМ 1. Трансформація освітньої моделі

(Таланти + Технології)

Ключові цілі:

1. Оновлення освітніх програм на засадах компетентнісного та міждисциплінарного підходів:

- актуалізація змісту освітніх програм шляхом наповнення сертифікованими електронними курсами відповідно до стандартів вищої освіти та професійних кваліфікацій;
- забезпечення освітніх програм сучасними навчальними, науковими та методичними ресурсами відповідно до вимог стандартів вищої освіти із залученням потенціалу наукової бібліотеки;
- розширення можливостей для академічної мобільності та міжнародної інтеграції освітніх програм.

2. Персоналізація навчання та індивідуальні освітні траєкторії:

- створення умов для гнучкого вибору освітніх компонентів та активна участь здобувачів вищої освіти у формуванні індивідуальних освітніх траєкторій;
- поєднання формальної освіти з неформальним навчанням, студентськими ініціативами та практиками навчання впродовж життя.

3. Практико-орієнтовані та дуальні формати освіти:

- розвиток дуальної освіти та практико-орієнтованих форм навчання;
- формування й розвиток наскрізних компетентностей здобувачів вищої освіти (цифрових, комунікативних, громадянських, інклюзивних тощо);
- розвиток партнерства із закладами загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти, мистецькими організаціями, громадами й роботодавцями.

4. Освіта впродовж життя (LLL) та англомовна підготовка:

- створення та реалізація програм освіти дорослих (LLL), перекваліфікації та розвитку нових професійних навичок;
- збільшення кількості англомовних фахових компонентів і навчальних курсів.

Ключові очікувані результати:

- оновлені, структуровані та акредитовані освітні програми;
- зростання кількості здобувачів вищої освіти та рівня працевлаштування випускників;
- упровадження міждисциплінарних освітніх програм та посилення дуальної освіти;
- розширення англомовної підготовки й підвищення міжнародної присутності університету;
- забезпечений науково-методичного супроводу профільної старшої школи;

- створення та функціонування моделі освіти дорослих як складової lifelong learning;
 - підвищення ефективності системи внутрішнього забезпечення якості освіти.
-

НАПРЯМ 2. Науково-інноваційна екосистема

(Технології + Тактика)

Ключові цілі:

1. Міждисциплінарна наука для сталого розвитку та відновлення України:

- розробка пріоритетних тематик, спрямованих на подолання наслідків війни та розвиток України у природничо-математичному, гуманітарно-мистецькому, суспільному і технічному напрямках;
- профілювання досліджень відповідно до цілей сталого розвитку ООН;
- формування міждисциплінарних дослідницьких ініціатив для вирішення комплексних проблем;
- збалансування наукових напрямів у структурних підрозділах.

2. Відкрита наука, управління даними та інтеграція у світовий науковий простір:

- подальша інтеграція і промоція відкритої науки та FAIR-принципів в університетській спільноті;
- розробка і впровадження системи управління науковими даними;
- сприяння відкритому доступу до результатів досліджень, фінансованих за кошти національних і міжнародних грантодавців;
- розвиток інституційного репозитарію університету як складової екосистеми відкритої науки, його інтеграція з Національним репозитарієм академічних текстів і міжнародними платформами відкритого доступу, а також забезпечення системного бібліотечно-інформаційного супроводу наукової діяльності;
- поглиблення глобального співробітництва через участь у міжнародних програмах (Horizon Europe, Erasmus+, COST, NATO SPS тощо);
- інтенсифікація академічної мобільності дослідників – обміни, спільні наукові проєкти, стажування, участь у міжнародних конференціях;
- розширення кола національних та іноземних грантодавців;
- збільшення кількості проєктних заявок та експертної участі у конкурсах фінансування наукових і освітньо-наукових програм.

3. Розвиток наукового потенціалу та інфраструктури:

- оптимізація мережі науково-дослідних лабораторій і центрів; оновлення дослідницького обладнання;
- збільшення кількості молодих учених та залучення їх до проєктно-грантової діяльності;

- залучення здобувачів вищої освіти до дослідницької та інноваційної діяльності через комунікативні форуми, академічні публікації, конкурси наукових робіт;
- проведення щорічного Форуму студентської науки;
- удосконалення та створення нових освітньо-наукових програм підготовки докторів філософії та підготовки докторів наук;
- запровадження автоматизованої системи генерації звітності з внутрішніх баз даних.

4. Інновації, трансфер технологій і партнерство зі стейкхолдерами:

- диверсифікація джерел фінансування через розширення співпраці з бізнесом, місцевими органами влади і громадою (наукові і науково-технічні роботи, господарські договори, надання наукових послуг);
- реалізація проєктів створення наукового парку та таксонно-модульного лабораторного комплексу;
- розвиток культури захисту інтелектуальної власності, активізація трансферу технологій та комерційного використання результатів наукових досліджень;
- підтримка публікаційної активності у виданнях, які входять до наукометричних баз даних Web of Science і Scopus (зокрема Q1-Q2), та періодичних наукових виданнях країн ОЕСР;
- забезпечення доступу науково-педагогічних працівників і здобувачів вищої освіти до міжнародних наукометричних і повнотекстових баз даних (Scopus, Web of Science тощо) та моніторинг публікаційної активності університетської спільноти;
- просування власних наукових журналів ТНПУ до категорії А;
- нарощення ролі якісних показників, зокрема впливу результатів наукових, науково-технічних розробок для оцінювання діяльності структурних підрозділів і працівників університету;
- проведення науково-популярних заходів, розбудова системи залучення громади до наукових досліджень (citizen science).

Ключові очікувані результати:

- зростання кількості і якості наукових досліджень у пріоритетних напрямках та міждисциплінарних досліджень;
- підвищення впізнаваності ТНПУ у світовому науковому просторі;
- збільшення кількості проєктних заявок, отриманих грантів і обсягу залученого фінансування;
- підвищення публікаційної активності НПП у WoS, Scopus та в періодичних виданнях країн ОЕСР;
- входження наукових журналів ТНПУ в категорію А;
- впровадження принципів відкритої науки і формування системи управління дослідницькими даними;
- модернізація наукової інфраструктури;
- формування інноваційної екосистеми (наукового парку) та культури інтелектуальної власності;
- розширення співпраці з бізнесом, владою і громадами;

- активізація участі молодих учених і здобувачів освіти в грантовій і проєктній діяльності;
 - підвищення якості підготовки докторів філософії та докторів наук;
 - запровадження системи генерації звітності з внутрішніх баз даних.
-

НАПРЯМ 3. Цифровізація

(Технології)

Ключові цілі:

1. Цифрова інфраструктура та кіберстійкість:

- модернізація комп'ютерної техніки, серверних ресурсів і мережевої інфраструктури відповідно до українських і європейських стандартів;
- упровадження сучасних комп'ютерних систем, ліцензованого програмного забезпечення та хмарних сервісів;
- забезпечення стабільного, масштабованого та енергоефективного функціонування цифрових сервісів.

2. Цифрове управління:

- автоматизація діяльності структурних підрозділів;
- розвиток систем електронного документообігу, планування ресурсів і цифрового управління;
- інтеграція інформаційних систем у єдину цифрову екосистему;
- уніфікація електронного звітування та рейтингування через єдині цифрові дашборди;
- забезпечення сумісності з державними та міжнародними платформами (ЄДЕБО, Prozorro тощо).

3. Цифрова трансформація освіти:

- створення та впровадження інтегрованого електронного кабінету здобувача та викладача;
- модернізація системи дистанційного навчання та цифрових освітніх платформ;
- упровадження сучасних цифрових технологій викладання, навчання та оцінювання;
- розроблення та впровадження політики етичного використання штучного інтелекту в освіті;
- розвиток цифрової компетентності науково-педагогічних, педагогічних працівників і здобувачів освіти;
- створення онлайн-платформи професійного розвитку викладачів;
- створення інноваційних цифрових продуктів та стартапів;
- співпраця з бізнес-спільнотами для посилення цифрового потенціалу ТНПУ.

4. Цифрова наука, відкриті дані та глобальна присутність:

- модернізація інституційного репозитарію ТНПУ та його інтеграція з міжнародними системами відкритої науки;
- забезпечення відкритого доступу до наукових праць і кваліфікаційних робіт;
- розвиток цифрових комунікацій і формування позитивного цифрового іміджу університету;
- забезпечення інформаційної безпеки, захисту даних і кіберстійкості цифрових систем;
- цифровізація та збереження наукової й культурної спадщини університету шляхом оцифрування рідкісних і раритетних видань;
- удосконалення автоматизованої інформаційно-бібліотечної системи та цифрової присутності наукової бібліотеки як елементу єдиного цифрового середовища університету.

Ключові очікувані результати:

- забезпечення стабільного функціонування інтегрованої цифрової екосистеми «SMART-ТНПУ»;
- забезпечення високого рівня інформаційної безпеки цифрових систем університету;
- автоматизація й інтеграція ключових управлінських, освітніх та адміністративних процесів;
- підвищення якості освітнього процесу через впровадження сучасних цифрових технологій;
- формування безпечного та відповідального цифрового освітнього середовища;
- підвищення рівня цифрової компетентності працівників і здобувачів освіти;
- створення та обладнання сучасних лабораторій цифровими технологіями та засобами;
- забезпечення функціонування електронних кабінетів здобувача вищої освіти та викладача;
- відповідність репозитарію ТНПУ міжнародним стандартам відкритої науки;
- розвиток стійкої глобальної цифрової присутності університету.

НАПРЯМ 4. Інтернаціоналізація

(Тактика)

Ключові цілі:

1. Міжнародне позиціонування та впізнаваність ТНПУ:

- створення єдиної англomовної цифрової екосистеми університету;

- постійне оновлення англomовної версії вебсайту університету;
- запровадження інтерактивного «Digital Welcome Package» для іноземних здобувачів і науковців;
- формування цифрового бренду університету через соціальні мережі, відкриті освітні ресурси та наукові репозитарії;
- розвиток англomовних освітніх програм з урахуванням потреб іноземних здобувачів;
- системна робота над підвищенням позицій ТНПУ в міжнародних рейтингах;
- популяризація університету за кордоном для збільшення кількості іноземних здобувачів;
- проведення днів національних культур та міжкультурних фестивалів.

2. Стратегічні міжнародні партнерства та консорціуми:

- співпраця з дипломатичними місіями, фондами, культурними та освітніми центрами;
- приєднання до міжнародних альянсів і консорціумів;
- розширення партнерств із провідними університетами та дослідницькими інституціями світу;
- створення міжнародного клубу випускників ТНПУ;
- запровадження системи моніторингу ефективності міжнародних угод;
- регулярні зустрічі з представниками міжнародних організацій та культурних центрів;
- розроблення дорожніх карт реалізації партнерств з окремими університетами.

3. Академічна мобільність і спільні програми:

- участь у двосторонніх і багатосторонніх програмах академічного обміну;
- розвиток очної, дистанційної та змішаної мобільності;
- розвиток спільних освітніх програм і програм подвійних дипломів;
- підвищення рівня іншомовної компетентності здобувачів вищої освіти і викладачів;
- впровадження системи наставництва для учасників мобільності;
- налагодження співпраці із випускниками ТНПУ, які працюють у закордонних закладах освіти;
- менторські програми адаптації іноземних здобувачів.

4. Участь у міжнародних грантових програмах:

- участь у програмах Erasmus+, Jean Monnet, DAAD, British Council тощо;
- моніторинг потенціалу міжнародного співробітництва на рівні факультетів і кафедр;
- створення факультетських та міжфакультетських груп для підготовки міжнародних грантових заявок;
- постійне оновлення банку міжнародних можливостей для академічної спільноти;
- проведення щорічних міжнародних конференцій, семінарів, симпозіумів і круглих столів, творчих мистецьких заходів;

- сприяння участі викладачів та здобувачів у міжнародних академічних і культурних подіях.

Ключові очікувані результати:

- підвищення міжнародної впізнаваності ТНПУ та його присутності у цифровому глобальному просторі;
 - розширення мережі стратегічних партнерств і збільшення кількості спільних освітніх, наукових і мистецьких програм;
 - зростання академічної мобільності здобувачів та працівників університету;
 - посилення участі університету в міжнародних програмах, проєктах та ініціативах;
 - збільшення кількості міжнародних заходів, проведених ТНПУ, та участь університетської спільноти у світових освітніх, наукових і культурно-мистецьких подіях;
 - розширення контингенту іноземних здобувачів освіти та створення умов для їх успішної інтеграції в освітнє середовище;
 - формування позитивного міжнародного іміджу університету як відкритої, конкурентоспроможної, інноваційної освітньої, наукової та творчої мистецької інституції.
-

НАПРЯМ 5. Людський потенціал і корпоративна культура

(Таланти + Традиції)

Ключові цілі:

1. Сучасна кадрова політика та прозоре оцінювання:

- удосконалення процедур конкурсного відбору, атестації та просування працівників;
- забезпечення прозорості кадрових рішень та антикорупційних процедур;
- формування сучасної системи кадрового обліку, цифрової HR-аналітики та моніторингу;
- регулярне оцінювання кадрового складу з урахуванням вікового балансу, кваліфікації, навантаження та відповідності ліцензійним вимогам.

2. Професійний і особистісний розвиток персоналу:

- підвищення кваліфікації та професійної майстерності; стажування в Україні та за кордоном;
- опанування сучасних методик викладання та оцінювання; розвиток цифрових компетентностей (e-learning, LMS, ІІІ в освіті тощо);
- підтримка наукових досліджень і публікаційної активності;
- участь у наукових конференціях, семінарах, тренінгах;
- участь у грантових програмах та міжнародних проєктах;
- створення умов для підготовки та захисту дисертацій;
- формування емоційної компетентності та стресостійкості;

- прозорі механізми кар'єрного зростання;
- підтримка молодих викладачів і науковців;
- забезпечення рівних можливостей для розвитку всіх категорій персоналу;
- популяризація цінностей академічної доброчесності;
- дотримання принципів академічної свободи;
- соціальні програми для працівників.

3. Кадрова спадкоємність і підготовка молодих фахівців:

- розвиток програм наставництва для молодих викладачів і науковців;
- створення стимулів для участі молодих учених у науково-дослідницькій та проєктній діяльності;
- залучення талановитої молоді до викладацької, наукової та творчої мистецької діяльності;
- забезпечення безперервності поколінь і збереження кадрового потенціалу університету.

4. Лідерство, мотивація та корпоративна ідентичність:

- формування кадрового резерву керівників і ключових фахівців;
- розвиток управлінських, лідерських і комунікативних компетентностей працівників;
- підтримка професійного розвитку адміністративного персоналу;
- модернізація кадрових процесів відповідно до сучасних HR-підходів і практик управління талантами;
- удосконалення системи матеріального стимулювання та рейтингового оцінювання результатів діяльності;
- розвиток нематеріальних форм заохочення: внутрішні нагороди, премії, публічне визнання досягнень;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на взаємну підтримку, довіру та розвиток співробітників;
- розвиток корпоративної культури студентської спільноти як складової університетської ідентичності.

Ключові очікувані результати:

- підвищення конкурентоспроможності науково-педагогічних і педагогічних працівників;
 - зростання кількості молодих фахівців і молодих учених;
 - підвищення мотивації персоналу та зміцнення корпоративної культури;
 - формування стабільного кадрового резерву;
 - створення сучасної системи HR-менеджменту, орієнтованої на розвиток людини та ефективне управління талантами;
 - формування активної та відповідальної студентської спільноти, інтегрованої в корпоративну культуру університету та орієнтованої на лідерство, самореалізацію й партнерську взаємодію.
-

НАПРЯМ 6. Соціальна відповідальність і третя місія

(Тактика)

Ключові цілі:

1. Партнерство з громадами та регіональний розвиток:

- розвиток співпраці з органами місцевого самоврядування, закладами освіти, культури та соціальної сфери;
- співпраця з інформаційно-ресурсними центрами, реабілітаційними центрами, громадськими організаціями, міжнародними фондами;
- залучення експертного потенціалу університету до розроблення та реалізації регіональних програм розвитку;
- участь в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад.

2. Соціальні, волонтерські та ветеранські програми:

- підтримка та координація волонтерських ініціатив працівників та здобувачів університету;
- реалізація соціально значущих проєктів, спрямованих на підтримку вразливих груп населення;
- участь у міжнародних програмах з розвитку інклюзивної освіти;
- грантові проєкти на розвиток доступності, освітніх технологій та підтримки здобувачів з особливими освітніми потребами;
- розвиток культури громадянської активності та соціальної відповідальності університетської спільноти;
- упровадження освітніх, психологічних і соціально-адаптаційних програм для ветеранів і членів їхніх родин;
- створення умов для професійної перепідготовки та інтеграції ветеранів у освітній процес;
- залучення фахівців університету до міждисциплінарних програм підтримки та реінтеграції.

3. Культурно-освітня та просвітницька діяльність:

- організація відкритих лекцій, семінарів, тренінгів і курсів для різних категорій населення;
- тренінги для здобувачів і працівників з питань інклюзії, гендерної рівності, різноманіття, недискримінації;
- популяризація науки, освіти та педагогічної спадщини через публічні заходи;
- реалізація культурно-мистецьких проєктів, виставок, фестивалів і творчих ініціатив;
- збереження та популяризація національної і регіональної культурної спадщини.

4. Громадянські й демократичні цінності:

- формування активної громадянської позиції здобувачів освіти та посилення їх ролі у реалізації третьої місії університету та розвитку громади й регіону;
- утвердження цінностей патріотизму, національної ідентичності та соціальної згуртованості;
- підтримка ініціатив, спрямованих на розвиток демократичної культури та громадянського суспільства.

Ключові очікувані результати:

- утвердження ТНПУ як впливового освітнього, наукового та культурного центру регіону;
- посилення взаємодії університету з територіальними громадами та регіональними партнерами;
- зростання кількості соціально значущих і волонтерських проєктів за участі університету;
- створення дієвих програм підтримки ветеранів і членів їхніх родин;
- розширення просвітницької та культурно-освітньої діяльності для населення області;
- підвищення рівня громадянської активності та соціальної відповідальності університетської спільноти;
- посилення ролі студентства у реалізації третьої місії університету та розвитку громади й регіону.

НАПРЯМ 7. Безпека, інклюзія та інфраструктура

(Тактика + Технології)

Ключові цілі:

1. Психологічна безпека та ментальне благополуччя:

- розвиток системи психологічної підтримки, яка включає індивідуальне й групове консультування, кризову допомогу, анонімні звернення та онлайн-підтримку;
- забезпечення психологічної адаптації здобувачів, зокрема першокурсників і представників вразливих груп;
- профілактика емоційного та професійного вигорання працівників;
- створення психологічно безпечного освітнього середовища з нульовою толерантністю до булінгу та дискримінації;
- функціонування простору психологічної підтримки на базі «Центру психологічної стійкості і благополуччя»;
- регулярний моніторинг психологічного стану та потреб учасників освітнього процесу.

2. Фізична, цифрова та кризова безпека кампусу:

- модернізація та облаштування укриттів і безпечних приміщень;
- створення та вдосконалення систем оповіщення й кризового реагування;
- посилення фізичної та цифрової безпеки університетської інфраструктури;
- розвиток систем відеоспостереження та контролю доступу;
- реалізація програми «Безпечний кампус» у навчальних корпусах і гуртожитках;
- проведення регулярних тренувань та інструктажів з безпеки для здобувачів і працівників;
- створення сучасних лабораторій, коворкінгів і ресурсних центрів;
- модернізація спортивної та мистецької інфраструктури;
- завершення реконструкції стадіону університету.

3. Інклюзія та сучасна інфраструктура:

- впровадження принципів універсального дизайну та розумного пристосування предметно-просторового та освітнього середовища ТНПУ;
- усунення архітектурних бар'єрів і забезпечення доступності всієї території університету; облаштування тактильних елементів і систем навігації;
- забезпечення доступності цифрових ресурсів і освітнього контенту;
- адаптація вебресурсів, Moodle-платформи та електронних сервісів відповідно до міжнародних Рекомендацій з доступності вебвмісту (Web Content Accessibility Guidelines, WCAG);
- модернізація бібліотечних просторів з метою створення сучасного, інклюзивного та технологічно обладнаного середовища для навчання, наукової роботи, академічної комунікації та самостійної роботи здобувачів освіти;
- комунікаційна кампанія «Університет доступний кожному»;
- створення Кодексу інклюзивної комунікації ТНПУ;
- проведення регулярного аудиту інклюзивності;
- створення інклюзивної карти університету.

4. Енергоефективність і «зелений кампус»:

- упровадження системи енергетичного менеджменту, енергоаудиту та енергомоніторингу;
- модернізація будівель та використання відновлювальних і альтернативних джерел енергії;
- залучення інвестицій і грантів у сфері енергоефективності та сталого розвитку;
- розвиток зелених зон, екологічно безпечних територій і впровадження практик відповідального управління ресурсами;
- формування екологічної культури та популяризація сталих практик серед університетської спільноти.

Ключові очікувані результати:

- створення безпечного, інклюзивного та психологічно комфортного освітнього середовища для всіх учасників освітнього процесу;

- забезпечення функціонування надійних укриттів і ефективних систем кризового реагування;
 - підвищення рівня фізичної, цифрової та психологічної безпеки університетського кампусу;
 - модернізація матеріально-технічної бази навчальних корпусів, гуртожитків і соціальної інфраструктури;
 - забезпечення безбар'єрного доступу і рівних можливостей для осіб з особливими освітніми потребами;
 - зниження енергоспоживання та оптимізація витрат завдяки впровадженню енергоефективних рішень;
 - формування моделі сталого розвитку та «зеленого кампусу» ТНПУ.
-

НАПРЯМ 8. Фінансова стійкість і ресурси

(Тактика)

Ключові цілі:

1. Диверсифікація джерел фінансування:

- розширення та диверсифікація позабюджетних джерел надходжень;
- розвиток платних освітніх програм, курсів підвищення кваліфікації та програм освіти дорослих (Life-long learning);
- упровадження сертифікатних програм, тренінгів і короткострокових курсів;
- надання консультаційних, експертних, методичних та інформаційно-аналітичних послуг;
- розвиток сервісної інфраструктури університету;
- розвиток партнерств із територіальними громадами для спільного фінансування освітніх, наукових і соціальних ініціатив.

2. Грантова діяльність і міжнародні програми:

- залучення коштів від грантових програм, проєктної діяльності та міжнародної технічної допомоги;
- участь університету в національних і міжнародних програмах підтримки освіти, науки та інновацій;
- формування грантової стратегії ЗВО;
- мотивація персоналу до участі в міжнародних проєктах;
- інституційна підтримка (юридична, фінансова, мовна);
- інтеграція грантової діяльності в загальну фінансову модель ЗВО.

3. Партнерство з бізнесом і фандрайзинг:

- розвиток стратегічних партнерств з бізнесом і роботодавцями;
- залучення бізнесу до співфінансування освітніх програм, лабораторій і досліджень;
- реалізація спільних освітніх, наукових та інноваційних проєктів;

- комерціалізація результатів наукових досліджень і розробок;
- формування та впровадження системи університетського фандрайзингу;
- розвиток співпраці з випускниками, меценатами, благодійними фондами та донорами;
- залучення благодійної допомоги та спонсорських коштів на розвиток інфраструктури, науки й освіти;
- реалізація цільових програм підтримки стратегічних ініціатив університету.

4. Ефективне управління фінансами та активами:

- підвищення прозорості та ефективності фінансового управління;
- оптимізація використання майнових і фінансових ресурсів;
- розвиток систем фінансового планування, моніторингу та внутрішнього контролю;
- упровадження сучасних підходів до управління активами університету.

Ключові очікувані результати:

- зменшення залежності університету від коштів державного бюджету;
- зростання частки позабюджетних надходжень у структурі фінансування;
- розширення спектра платних освітніх і сервісних послуг;
- активізація фандрайзингової та грантової діяльності;
- розвиток сталих партнерств з бізнесом, громадами та донорами;
- підвищення ефективності управління матеріальними й фінансовими ресурсами;
- формування фінансової основи для інвестування в розвиток університету та мотивацію персоналу.

7. ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ

Реалізація Стратегії забезпечить:

- підвищення якості освіти та науки;
 - зростання міжнародної присутності;
 - привабливість для фінансування та грантів;
 - сталий розвиток університету та громад;
 - посилення ролі ТНПУ як агента змін.
-

НОРМАТИВНІ ДОКУМЕНТИ, НА ОСНОВІ ЯКИХ РОЗРОБЛЕНО СТРАТЕГІЮ:

1. Законодавство України:

- Закон України «Про освіту»;
- Закон України «Про вищу освіту»;
- Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»;
- Закон України «Про культуру»;
- Стратегія розвитку культури в Україні на період до 2030 року;
- Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки;
- Національна економічна стратегія на період до 2030 року;
- Стратегія людського розвитку (2021);
- Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року;
- Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»;
- Постанова Кабінету Міністрів України № 853-р від 13 серпня 2025 р. *«Концепція національної системи стратегічного планування»*;
- Статут ТНПУ;
- Нормативні документи МОН України та НАЗЯВО щодо якості освіти та акредитації освітніх програм;
- Вимоги НАЗЯВО щодо системи внутрішнього забезпечення якості освіти;

2. Європейські документи та міжнародні стандарти:

- ESG 2015 (Європейські стандарти забезпечення якості освіти);
- European Strategy for Universities (2022);
- Digital Education Action Plan 2021-2027;
- European Research Area (ERA) Policy Agenda;
- European Skills Agenda;
- European Green Deal;
- Bologna Process Principles;
- Trends 2024 (EUA);
- UNESCO Education 2030+ Framework;
- Цілі сталого розвитку ООН (SDGs).