

До захисту  
Дяченко С.А.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ  
В СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ»

Студентка 2 курсу магістратури заочної  
форми навчання спеціальності 281  
«Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
Величко Неля Олександрівна

Науковий керівник д.держ.упр., Дяченко  
Світлана Анатоліївна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень із праць інших авторів без  
відповідних посилань

Студентка Величко Неля  
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
державного управління від «8» грудня 2023 р., протокол № 13

Завідувач кафедри державного управління, кандидат технічних наук  
Рубан Юрій Григорович

Рубан Юрій  
(підпис)

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Величко Н.О.* Механізми публічного управління соціальними проєктами в системі загальної середньої освіти України. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Магістерська робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто понятійно-категоріальний апарат з досліджуваної проблематики, окреслено соціальний проєкт як об'єкт публічного управління, зміст і класифікацію механізмів публічного управління соціальними проєктами, а також досліджено аспекти публічного управління соціальними проєктами у зарубіжних країнах.

Другий розділ містить огляд нормативно-правового регулювання та динаміки розвитку соціальних проєктів у системі загальної середньої освіти України. Проаналізовано механізми публічного управління соціальними проєктами в системі загальної середньої освіти України.

Третій розділ присвячений запровадженню і використанню механізмів публічного управління під час реалізації соціального проєкту «Нові лідери для нової української школи». Обґрунтовано передумови, що спричинили розробку цього проєкту, та представлено технологію розробки соціального проєкту із зазначенням відповідних механізмів. Окреслено перспективи цього соціального проєкту та практичні рекомендації щодо його реалізації.

*Ключові слова:* соціальний проєкт, соціальне проєктування, публічне управління, об'єкт публічного управління, механізми публічного управління, механізми управління освітою, управління проєктами, публічне управління освітою, керівник закладу загальної середньої освіти.

## ANNOTATION

*N.O. Velychko. Mechanisms of public management of social projects in the education system of Ukraine.* – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 “Public Management and Administration”, specialty: 281 “Public Management and Administration”. – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The work contains three chapters. Chapter 1 is devoted to the theoretical framework of the research. The social project as an object of public management is considered. The content and the classification of mechanisms of public management in social sphere are examined. Different aspects of social projects management in foreign countries are researched.

Chapter 2 aims to overview legal framework and dynamics of the development of social projects in the system of general secondary education of Ukraine. Mechanisms of social projects management in the system of general secondary education in Ukraine are analyzed as well.

Chapter 3 includes the research of implementation of public management mechanisms into the social project "New leaders for a new Ukrainian school". The prerequisites of the project and the technology of project development are examined. The prospects of this social project are described and practical recommendations on its implementation are provided.

*Keywords:* social project, social design, public management, object of public management, mechanisms of public management, mechanisms of education management, project management, public education management, head of general secondary education institution.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Соціальний проєкт як об’єкт публічного управління.....	10
1.2. Зміст і класифікація механізмів публічного управління соціальними проєктами.....	18
1.3. Зарубіжний досвід публічного управління соціальними проєктами у сфері освіти.....	21
Висновки до Розділу 1.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Нормативно-правове регулювання розвитку соціальних проєктів у системі загальної середньої освіти України.....	29
2.2. Сучасний стан та динаміка розвитку соціальних проєктів у системі загальної середньої освіти України.....	36
2.3. Аналіз та характеристика механізмів публічного управління соціальними проєктами в системі загальної середньої освіти України.....	43
Висновки до Розділу 2.....	49
<b>РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ПРОЄКТОМ «НОВІ ЛІДЕРИ ДЛЯ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ».....</b>	<b>51</b>
3.1. Передумови та перспективи створення соціального проєкту «Нові лідери для нової української школи».....	51
3.2. Технології розробки та реалізації соціального проєкту «Нові лідери для нової української школи».....	60
3.3. Практичні рекомендації щодо реалізації механізмів публічного управління соціальним проєктом «Нові лідери для нової української школи».....	71
Висновки до Розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	85
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасна епоха інформаційного суспільства зумовлює все більш широке впровадження в діяльність органів публічного управління проєктного підходу до реалізації управлінських функцій публічного врядування. Більшість країн світу запроваджують різноманітні соціальні проєкти задля реалізації політик держави. У вітчизняному науковому дискурсі головна ідея управління проєктами розглядається у створенні цінності. Саме людиноцентрична парадигма соціального проєктування найкраще прослідковується в системі сучасного публічного управління.

Ефективність публічного управління соціальними проєктами залежить від багатьох чинників, одним з яких є механізми управління. Механізми публічного управління забезпечують ефективне використання ресурсів, контроль за виконанням управлінських функцій та прозорість управлінської діяльності. Вони є важливим інструментом для реалізації державної політики у різноманітних сферах суспільного життя. У контексті магістерського дослідження – це механізми управління соціальними проєктами у сфері загальної середньої освіти України.

Нові виклики сьогодення потребують нового змісту соціальних проєктів у сфері освіти України, нових шляхів та механізмів їх реалізації, що, безперечно, актуалізує проблему магістерської роботи. Особливої значущості набуває дослідження в контексті розроблення нової системи відбору кандидатів на посади керівників закладів загальної середньої освіти та підвищення їх кваліфікації в рамках проєкту «Нові лідери для нової української школи», що запроваджується на виконання Плану відновлення України.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* В останні роки з'явився значний масив наукових праць, присвячених проблемам соціального проєктування: дослідження О. Безпалько, О. Берданової, Т. Бутченка, Н. Гринчук, В. Гури, О. Дегтяра, Н. Драгомирецької, О. Зубчика, В. Колтун, Т. Кулініч, О. Матюшенка, С. Мішиної, Ю. Рбана та ін. Основні концептуальні положення

щодо механізмів публічного управління соціальними проектами в системі освіти, а також механізми реалізації соціальних проектів стали об'єктом уваги таких дослідників, як І. Безена, І. Іонова, В. Вакуленка, К. Дубич, Н. Діденко, С. Дяченко, Л. Комахи, А. Кирпале, В. Лугового, Т. Лукіної, А. Панова, Н. Протасової, І. Семенець-Орлової, А. Семез, Ж. Таланової, О. Шаповал та ін. Віддаючи належне дослідженням, проведеним науковцями, можемо констатувати, питання пошуку інноваційних, дієвих механізмів публічного управління соціальними проектами у системі загальної середньої освіти України потребують подальших сучасних наукових розробок та практичної реалізації.

*Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування механізмів управління соціальними проектами в системі загальної середньої освіти України (на прикладі проекту сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників закладів загальної середньої освіти, що реалізується в рамках проекту «Нові лідери для нової української школи») та розроблення практичних рекомендацій стосовно їх удосконалення й впровадження.*

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі *завдання*:

- 1) розкрити та конкретизувати поняття «соціальний проект» як об'єкт публічного управління;
- 2) проаналізувати зміст і класифікувати механізми публічного управління;
- 3) дослідити зарубіжний досвід публічного управління соціальними проектами;
- 4) узагальнити нормативно-правову базу врегулювання розвитку соціальних проектів у системі загальної середньої освіти України;
- 5) охарактеризувати сучасний стан та динаміку розвитку соціальних проектів у системі загальної середньої освіти України;
- 6) ідентифікувати механізми публічного управління соціальними проектами в системі загальної середньої освіти України;
- 7) обґрунтувати передумови та перспективи розвитку створення соціального проекту «Нові лідери для нової української школи»;

8) розробити практичні рекомендації щодо реалізації механізмів управління соціальними проектами на прикладі проекту сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників закладів загальної середньої освіти, що реалізується в рамках національного проекту «Нові лідери для нової української школи».

*Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є соціальні проекти в системі загальної середньої освіти України.*

*Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є механізми публічного управління соціальними проектами в системі загальної середньої освіти України.*

*Методи дослідження.* Для досягнення поставленої мети в процесі роботи використовувалися такі спеціальні наукові методи:

- структурно-функціональний та системний, які дали змогу: проаналізувати структуру соціальних проектів, особливості поетапності їх реалізації та з'ясувати управлінський контент взаємовідносин між суб'єктами, які управляють соціальним проектом як об'єктом; проаналізувати стан розробки в наукових джерелах механізмів публічного управління кращих українських практик та зарубіжного досвіду їх реалізації.

- логіко-семантичний метод, методи сходження від абстрактного до конкретного і від конкретного до абстрактного, що дали можливість: сформулювати базові поняття, категорії; розширити і доповнити понятійно-категорійний апарат дослідження; класифікувати та визначити сутність і зміст механізмів публічного управління соціальними проектами.

- для вирішення поставлених завдань нами також були використані загальнонаукові методи дослідження: узагальнення, аналіз, синтез, моделювання.

Теоретично-методологічною основою дослідження є напрацювання українських і зарубіжних вчених з питань класифікації механізмів управління, механізмів публічного управління, механізмів публічного управління соціальними проектами; методології розроблення проектів, соціальних проектів, соціальних проектів у системі загальної середньої освіти.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в тому, що у кваліфікаційній магістерській роботі удосконалено науково-теоретичне обґрунтування механізмів управління соціальними проєктами у системі загальної середньої освіти України та розроблено практичні рекомендації щодо їх запровадження під час реалізації соціального проєкту сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників закладів загальної середньої освіти. Автором удосконалено концепцію розбудови системи сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників закладів загальної середньої освіти, яка за своїм змістом є комплексною дослідницькою моделлю одного з напрямків національного проєкту «Нові лідери для нової української школи» – «Сучасний освітній менеджмент. Директор школи як лідер освітніх змін», що має на меті розроблення прогресивної процедури обрання керівників ЗЗСО та підвищення їх кваліфікації.

У кваліфікаційній магістерській роботі *набуло подальшого розвитку* аналіз та обґрунтування механізмів управління соціальними проєктами під час впровадження проєкту сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників закладів загальної середньої освіти як складової проєкту «Нові лідери для нової української школи», що реалізується на виконання Плану відновлення України.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в тому, що сформульовані у магістерській роботі теоретичні положення та практичні рекомендації доведені до рівня конкретних пропозицій щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення, розроблення сучасних механізмів управління соціальними проєктами у системі загальної середньої освіти. Теоретичні та прикладні висновки і рекомендації проведеного дослідження можуть бути використані: в науково-дослідній роботі – в процесі подальших досліджень механізмів управління соціальними проєктами у системі загальної середньої освіти України; в науково-практичній роботі – в процесі реалізації соціального проєкту сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників закладів загальної середньої освіти – в роботі Державної служби якості освіти України, яка здійснює організацію та проведення II і III етапів сертифікації.

Розроблені в кваліфікаційній магістерській роботі рекомендації й пропозиції щодо запровадження механізмів публічного управління проектом сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників закладів загальної середньої освіти були представлені на розгляд учасників Форуму якості освіти 20 вересня 2023 року та під час засідань робочих груп щодо розробки профіля керівника закладу загальної середньої освіти (впродовж вересня – листопада 2023 року).

*Апробація результатів.* Результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовано на науково-практичному семінарі. Неля Величко. Механізми публічного управління соціальним проектом «Нові лідери для нової української школи: матеріали науково-практ. семінару «Соціально-економічні наслідки війни російської федерації проти України та шляхи їх подолання» (30 листопада 2023 р.). Київ: КНУ ім. Тараса Шевченка. Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби.

*Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи – 113 сторінок. Список використаних джерел включає 84 найменування (викладених на 10 сторінках). Робота містить таблиці, рисунки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ

#### 1.1. Соціальний проєкт як об'єкт публічного управління

В сучасному суспільстві все більше зростає увага до управління соціальними проєктами як прогресивного напрямку публічного управління, що особливо стрімко розвивається в останні десятиліття. Незважаючи на деструктивний вплив російської збройної агресії, Україна виборює право на європейський вектор стратегічного розвитку. При цьому відбувається переосмислення цінностей, вихід з перманентного стану реформування різних сфер і систем, що потребує швидких інноваційних змін. Досвід провідних країн світу показує, що найефективнішою методологією запровадження інновацій є методологія управління проєктами.

Управління проєктами, як зазначає С. Назаренко, сформувалося як нова культура управлінської діяльності та стало своєрідним культурним мостом у діловій співпраці різних країн. Важко вказати хоча б один проєкт світового значення, який би здійснювався поза межами ідеології і методології управління проєктами [33, с. 138].

У зарубіжній науковій літературі зустрічаються такі трактування терміну «проєкт»:

- тимчасова спроба створити унікальний продукт або послугу. Тимчасовий означає, що проєкт має певну кінцеву точку, а унікальний, що продукт або послуга певним чином відрізняється від усіх подібних продуктів або послуг [78];

- людська діяльність, що охоплює унікальний обсяг робіт, обмежений вартістю і часом, метою яких є створення або модифікація продукту чи послуги для досягнення корисних змін, визначених кількісними та якісними цілями [82];

- бізнес-кейс, який вказує на переваги та ризики, демонструючи унікальний набір результатів із кінцевим терміном служби за допомогою ідентифікованих ресурсів із визначеною відповідальністю [81].

Спільним баченням в цих визначеннях є те, що проєкти унікальні за своїм результатом, мають певну початкову та кінцеву точки, тимчасовий характер і спрямовані на виконання стратегічних цілей.

Зарубіжні науковці вживають термін «управління проєктами» у таких значеннях:

- це набір інструментів і методів для керування різноманітними ресурсами з метою виконання унікального, складного одноразового завдання в межах встановленого часу, вартості та якості. Кожне завдання вимагає певного поєднання цих інструментів, а методи структуруються відповідно до середовища виконання завдань і життєвого циклу завдання (від задуму до завершення) [80, pp. 337–342].

- це застосування знань, навичок, інструментів і методів проєктної діяльності для задоволення вимог проєкту [78].

- це спосіб генерувати стабільні результати під час здійснення нових ініціатив і потужний інструмент, який може трансформувати здатність організації працювати добре [79, с. 4–12].

Як бачимо, зарубіжні дослідники розглядають управління проєктами як здатність використовувати певний набір інструментів, методів, знань, умінь та навичок для отримання кінцевої мети проєкту.

Управління проєктами стрімко розвивається і в Україні. К. Майстренко зауважує, що за останні три десятиліття проєктне управління істотно трансформувалося від застосування деяких елементів цієї технології для окремих проєктів до формування системи управління проєктно-орієнтованими компаніями і програмами передусім на державному рівні [27, с. 94–95].

У вітчизняному дискурсі головна ідея управління проєктами полягає у створенні нової цінності шляхом реалізації стратегії через проєкти. Саме цінність – особливе суспільне ставлення, завдяки якому потреби та інтереси

людини переносяться на світ речей, додаючи їм певних соціальних властивостей [32, с. 11].

Визначальним фактором, відправною точкою у соціальному проєктуванні є проблема. А. Крупник під соціальною проблемою розглядає незадоволені або задоволені неповною мірою потреби та інтереси громадян [25, с. 73]. Ефективність соціальних змін і якість соціальних проєктів визначається ступенем розв'язання соціальних проблем. Саме спрямованість на досягнення соціальних результатів та покращення якості життя громадян є головним завданням соціального проєкту.

Сутність понять «проєкт», «проєктування», «соціальний проєкт», «соціальне проєктування» розкривається у працях вітчизняних дослідників О. Безпалько, Т. Бутченко, Г. Лемко, О. Матюшенка, Л. Романовської, А. Семеза та ін.

Зупинимось на запропонованому ними трактуванні понять «соціальне проєктування», «соціальний проєкт» та розглянемо взаємозв'язок цих дефініцій.

У більшості проаналізованих нами праць при визначенні терміну «проєкт» прослідковуються спільні характеристики: «унікальність», «дії», «зміни», «результат», «часові межі», «ресурси». На нашу думку, базовою дефініцією може бути визначення, запропоноване О. Безпалько, за яким проєкт – це сукупність взаємопов'язаних дій із чітко визначеними датами початку та завершення роботи, які потребують залучення спеціалістів і ресурсів для досягнення певних цілей [2, с. 7].

Соціальне проєктування, на думку А. Крупника, – це процес розробки та апробації проєкту цілеспрямованих та позитивних змін певного соціального об'єкту [25, с. 71].

О. Безпалько зазначає, що соціальне проєктування – це одночасно науково-теоретична і практична діяльність із розроблення проєктів розвитку соціальних об'єктів, систем, інститутів на основі соціального передбачення, прогнозування та планування їхніх соціальних характеристик, властивостей і якостей [2, с. 6].

Окремі дослідники розглядають соціальне проектування як конструювання індивідом, групою чи організацією дії, спрямованої на досягнення соціально значущої мети, яка є локалізованою за місцем, часом і ресурсами. Вони вбачають сутність соціального проектування у конструюванні бажаних станів майбутнього, а його метою є організація процесу, який дає початок змінам у соціальному середовищі [21, с. 7].

У дослідженні С. Мішиної соціальний проєкт розглядається як опис соціального нововведення, спрямованого на розв'язання конкретної соціальної ситуації, проблеми чи розвиток соціальної сфери в межах певного часового періоду та ресурсного забезпечення [31].

О. Матюшенко визначає соціальний проєкт як «розроблене ініціатором певне соціальне нововведення, метою якого є створення чи підтримка соціально значущої для суспільства цінності, що матиме тривалі позитивні наслідки після його реалізації» [29, с. 43].

Важливо розрізнити «соціальне проектування» і «соціальне планування». Соціальне планування є більш широким поняттям, що може включати декілька соціальних проєктів. Так само соціальна програма може містити кілька соціальних проєктів, що реалізуються на державному або регіональному рівнях.

Предметом теорії соціального проектування є механізм створення соціальних проєктів [29].

У Таблиці 1.1 представлено визначені О. Матюшенком родові поняття, що становлять основу трактування поняття «соціальний проєкт»

Таблиця 1.1

## Змістова характеристика визначень терміну «соціальний проєкт»

Родове поняття	Визначення
Сукупність дій	сукупність практичних дій, спрямованих на вирішення окремої соціальної проблеми місцевої громади
Опис ситуації	опис конкретної ситуації, яка може бути покращена засобами реалізації певної системи методів, а також послідовних кроків їх використання

Сукупність рішень	сукупність технологічних, управлінських та організаційних рішень, що спрямовані на вирішення соціальних проблем, поліпшення соціокультурних умов життєдіяльності особистості та проведення необхідних соціальних змін
Опис дій, заходів, технологій реалізації	опис дій та заходів, що спрямовані на вирішення соціальних проблем й уникнення соціальних ризиків із зазначенням конкретних технологій їх реалізації у певному часовому проміжку в межах наявного ресурсного забезпечення
Нововведення	цільова авторська конструкція позитивного соціального нововведення за обмеженості ресурсів на його здійснення

\* Джерело: Матюшенко О. Комплексний механізм управління соціальними проектами в Україні: дис. ... д-ра філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023. С. 42 [29].

Дослідник підсумовує, що соціальний проєкт – це розроблене ініціатором певне соціальне нововведення, метою якого є створення чи підтримка соціально значущої для суспільства цінності, яка матиме тривалі позитивні наслідки після його реалізації [29, с. 43].

На основі узагальнення розглянутих вище дефініцій можемо запропонувати *власне визначення терміну «соціальне проєктування»* – це створення цінності для суспільства відповідно до окреслених вимог і термінів.

Соціальні проєкти можуть мати різну спрямованість, мету та призначення, що і обумовлює їх видову різноманітність. У своєму дослідженні ми будемо керуватися класифікацією соціальних проєктів, запропонованою В. Шкуро [77]:

- 1) за об'єктом, формою: послуга; організація, захід; законопроект;
- 2) за характером змін, які проєктуються: інноваційні чи підтримуючі;
- 3) за напрямом діяльності, на який спрямований проєкт, враховуючи основні клієнтські категорії соціальної роботи (сім'я, дитинство та молодь; люди з особливими потребами; люди похилого віку; люди без постійного місця проживання): охорона здоров'я та спорт; освіта; культура; соціальні перетворення та соціальний захист; благодійність; творчість та самореалізація;

4) за особливостями фінансування: спонсорський, інвестиційний; кредитний; бюджетний; грантовий; благодійний;

5) за територією: міжнародні; національні; регіональні; обласні; районні / міські; селищні / територіальні громади.

Багато соціальних проєктів не реалізуються або є неуспішними через некоректне управління. Т. Кулініч визначила умови ефективного управління соціальними проєктами:

1) обґрунтування значущості соціального проєкту для громадськості України;

2) висвітлення основних етапів управління соціальним проєктом від ідеї до реалізації;

3) аналіз важливих помилок, які супроводжують процес реалізації соціального проєкту;

4) формування рекомендацій щодо планування і організації розробки соціального проєкту, мотивування і контролювання роботи команди, що їх впроваджує [26, с. 73].

Соціальні проєкти можуть реалізовуватись державними установами, громадськими організаціями, бізнесовими структурами та окремими особами.

В основі кожного соціального проєкту, як ми вже зазначали, закладено створення цінності для людини, яка її потребує. Саме людиноцентрична парадигма соціального проєктування найкраще прослідковується в системі сучасного публічного управління.

Перед тим, як перейти до аналізу публічного управління соціальними проєктами, розглянемо детальніше його сутність. Як окрема дисципліна управління проєктами з'явилося у середині ХХ століття у зв'язку з потребою у розробленні нових інструментів та методів управління. Термін «публічне управління» вперше офіційно використав англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 році й трактував його як пошук за найкращим способом використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики [84, с. 15].

Вітчизняний дослідник О. Дегтяр розглядає публічне управління як гласну взаємодію державного апарату і суспільства при прийнятті важливих для суспільства рішень, дій, а також як відкриту публічну сферу суспільних інтересів, в якій всі суспільні інститути, громадяни можуть бути не тільки об'єктами, але й суб'єктами управління [12, с. 91].

Н. Філіпова характеризує поняття «публічне управління» як інтегральний системний механізм, підсистемами і елементами якого є політичні програмні орієнтири і пріоритети; нормативне регулювання; процедури, фінансовані державою або органами місцевого самоврядування; централізовані, децентралізовані організаційно-управлінські структури та їх персонал, що відповідають за адміністрування діяльності у певній галузі суспільних відносин на національному, субнаціональному та місцевому рівнях.

Публічне управління, як зазначає дослідниця, не може бути ізольованим від суспільства, оскільки воно реалізується частиною цього суспільства й у тісному сполученні з суспільством [75].

Н. Обушна розглядає публічне управління як вплив суб'єкта управління, що володіє публічною владою, на об'єкт – суспільство – відповідно до покладених на нього суспільно значущих функцій і повноважень. На її думку, таке управління виникає як результат суспільного договору між державою і суспільством, коли владними повноваженнями наділяються і органи і посадові особи [37].

Ще одне визначення публічного управління надає І. Грицяк: це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, регіонального врядування, органів місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики у найрізноманітніших сферах суспільного життя [9, с. 5].

Публічне управління здійснюється в межах панування верховенства права завдяки законодавчо врегульованому і практично діючому механізму контролю

суспільства над усіма органами державної влади та місцевого самоврядування [24, с. 7].

Сучасні дослідження розглядають соціальний проєкт як об'єкт управління у вигляді системи, яка підпорядковується владній волі суб'єкта управління і виконує його рішення, тобто є системою, якою управляють. Суб'єкт управління при цьому трактується як система, наділена певною компетенцією і державно-владними повноваженнями, тобто це система, що управляє.

Суб'єкт і об'єкт управління перебувають у постійній взаємодії, в процесі якої виникають управлінські відносини. Об'єктом соціального управління є все суспільство, яке не може існувати поза ним [24, с. 16]. У ролі соціального об'єкта може бути соціальний проєкт, організація якого є предметом соціального проєктування. О. Дегтяр зазначає, що суб'єктом може бути сама держава, органи, що діють від її імені та посадові особи (парламент, президент, уряд та ін.), органи та посадові особи місцевого самоврядування (рада, міський голова), органи громадського об'єднання [12, с.91].

Під час взаємодії об'єкта та суб'єкта публічного управління відбувається складний та тривалий процес, який можливий завдяки механізмам управління. Цей процес передбачає вплив суб'єктів управління на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення запланованих цілей.

Серед дослідників проєктного підходу до управління можемо відзначити К. Майстренко, З. Галушка, В. Сиченка та ін. У своїй роботі ми будемо керуватися визначенням поняття «управління проєктом», що запропонували П. Мартін і К. Тейт: це набір інструментів, технологій та знань, застосування яких дозволяє досягти найкращих результатів [30].

Основними факторами ризику управлінських процесів можемо зазначити: нестабільність законодавства, економічної та соціальної ситуації; невизначеність або неточність цілей, інтересів та поведінки учасників управлінських відносин; технологічний ризик, стихійні лиха [10, с. 173]. В умовах сьогодення до цього переліку можна додати пандемію коронавірусної хвороби COVID-19 та збройну агресію росії.

Таким чином, управління проєктами є однією з найбільш актуальних і сучасних технологій управління, яка продовжує стрімко розвиватися. Управління проєктами охоплює практично всі сфери людського життя. У фокусі нашого дослідження – управління соціальними проєктами у сфері освіти.

Втім, маємо констатувати, що в наш час інструменти управління проєктами не отримали широкого застосування у багатьох органах публічної влади. Більшість з них все ще віддають перевагу традиційним методам: командному або адміністративному управлінню з несистемним застосовуванням деяких сучасних підходів до управління.

## 1.2. Зміст і класифікація механізмів публічного управління

Отже, ми з'ясували, що під час взаємодії об'єкта та суб'єкта публічного управління формується процес, який можливий завдяки механізмам управління.

Процес управління проєктами є складним і досить тривалим, а у процесі оцінки управлінської ефективності основна увага спрямована на результат – ефект, досягнутий в результаті публічного управління. Ефективність публічного управління соціальними проєктами напряму залежить від багатьох чинників, одним з яких є механізм управління.

Осмислення теоретичних засад механізмів публічного управління є важливою передумовою його ефективної реалізації. Зокрема, ці механізми дозволяють забезпечити скоординоване, цілеспрямоване та дієве управління суспільними процесами; організаційно-управлінське координування суспільного розвитку; реалізацію цілей та завдань публічного управління, що потребують вирішення в конкретних сферах суспільного життя. Зазначене вище й обумовлює актуальність та значимість проблеми дослідження механізмів публічного управління.

Насамперед розглянемо, як розкривається поняття «механізми публічного управління» у науковому доробку українських та зарубіжних дослідників.

Спочатку термін «механізм» був притаманним технічним наукам, але з часом він набув все більшого поширення в економічній літературі. Так, в економічній енциклопедії він має такі дві дефініції: система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності; внутрішній пристрій машини, устаткування тощо, тобто система певних ланок, елементів, що приводить їх у дію [16, с. 355].

Передусім зазначимо, що на сьогодні у вітчизняній управлінській літературі не сформовано єдиної думки щодо його визначення. До вітчизняних науковців, які досліджують механізми публічного управління, належать Г. Атаманчук, В. Бакуменко, О. Білик, І. Ісаєнко, О. Ковалюк, Ю. Куц, А. Лис, О. Машков, Н. Нижник, О. Радченко, О. Руденко та ін.

Так, О. Радченко зазначає, що механізм публічного управління є продуктом організованої діяльності; має мету або функцію; містить послідовність дій, певний вид руху; передбачає переважно одnobічний вплив із чітко визначеним вектором впливу; має суб'єкт і об'єкт; характеризується правилами взаємодії та усталеністю процесу; його функціонування націлене на автоматизм; його побудова носить структурно-функціональний характер; має ознаки відкритої або закритої системи [68, с. 20].

Під механізмом управління О. Ковалюк розуміє форми, методи, важелі та інструменти, а також нормативно-правове, інформаційне та політичне забезпечення [23, с. 22].

Механізми публічного управління, на думку І. Ісаєнка, – це демократична організація управлінського впливу на суспільні процеси, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, органів самоврядування, громадських організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики у різних сферах суспільного життя. Дослідник вивчав системи публічного управління країн Європейського Союзу і зауважує, що суб'єктам публічного управління у них властиві такі ознаки, як збереження самостійності і незалежності; налагодження між ними як вертикальних, так і горизонтальних зв'язків;

розвинута координація та комунікація; зростаюча роль лідерства і партнерства; вироблення і застосування спільних стандартів та процедур. Завдяки цим елементам механізмів публічного управління, узагальнює І. Ісаєнко, в Європейському Союзі досягнуто високого рівня суспільної стабільності [18].

Розглянемо сутність механізмів публічного управління більш детально. Перш за все, механізми є невід'ємною складовою системи публічного управління, яка передбачає максимальне залучення громадян та задоволення їх потреб. Механізми спрямовані на досягнення цих цілей. А. Неділько підкреслює пряму залежність ефективності системи публічного управління від ефективності механізмів публічного управління [34].

О. Оболенський, О. Борисевич, С. Коник розглядають механізми публічного управління як систему, що забезпечує практичну реалізацію публічного управління та досягнення визначених цілей. Також вчені відмічають, що специфічною рисою публічного управління є механізм контролю суспільства над усіма органами державної влади і місцевого самоврядування [36].

Сучасні дослідники виділяють такі види механізмів публічного управління:

економічний (механізм публічного управління банківською, грошово-валютною, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою, страховою діяльністю тощо);

мотиваційний (сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, які спонукають державних службовців до високоефективної роботи);

організаційний (об'єкти, суб'єкти публічного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування);

політичний (механізми формування економічної, соціальної, фінансової, промислової політики тощо);

правовий (нормативно-правове забезпечення: закони, постанови, укази, методичні рекомендації, інструкції тощо) [36].

Для механізмів публічного управління характерні такі риси (і наше дослідження це продемонструє): вони взаємопов'язані та взаємодіють між собою; вони постійно вдосконалюються.

Створення і впровадження нововведень, які можуть бути закладені в основу соціальних проєктів, потребує також аналізу механізму управління інноваційними проєктами. Це складний комплексний механізм, який включає цілі, критерії, фактори, ресурси управління, методи впливу. Відповідно, до його складу входять економічні, мотиваційні, організаційні та правові механізми, найбільш оптимальне поєднання яких сприятиме досягненню мети проєкта. Проєкт сертифікації керівників / кандидатів на посаду керівників ЗЗСО, покладений в основу нашого дослідження, є саме таким нововведенням і для його реалізації необхідно поєднання усіх зазначених вище механізмів управління.

Підсумовуючи, зазначимо, що механізми публічного управління забезпечують ефективне використання ресурсів, контроль за виконанням управлінських функцій та прозорість управлінської діяльності. Вони є важливим інструментом для реалізації державної політики у різноманітних сферах суспільного життя та координування соціальних проєктів.

### 1.3. Зарубіжний досвід публічного управління соціальними проєктами

Досвід зарубіжних країн у сфері публічного управління соціальними проєктами демонструє, що їх успіх зумовлений насамперед ефективним використанням чітко окреслених механізмів публічного управління.

Системи управління у розвинених країнах світу зазнали значних змін – на заміну старої системи Public Administration, яка характеризується розвиненістю бюрократії, відсутністю інноваційності, оперативності та зворотного зв'язку, прийшли нові системи:

New Public Management – новий державний менеджмент, якому притаманне надання послуг громадянам в умовах ринку, орієнтація на потреби громадян, результат, інновації в стратегічному плануванні.

New Public Governance або New public service – нова публічна служба, де в центрі уваги – громадяни, громада та громадянське суспільство, а головна роль державних службовців полягає в наданні допомоги громадянам та задоволенні спільних інтересів. У цій системі фокус уваги переноситься на публічних службовців, їх індивідуальні потреби та гуманістичні якості, що суттєво впливають на ефективність і якість публічного управління.

Good Governance – належне, ефективне управління, яке спрямоване на діалог між державою та приватними суб'єктами; розширення форм громадянської активності та переважання нових методів політико-адміністративного управління. У рамках цієї моделі відбувається перехід від патрон-клієнтських відносин між органами влади та громадянами до форм партнерської взаємодії, створюються передумови для широкого залучення населення до управління [35, с. 39; 8].

Перехід на нову систему управління здійснювався на таких принципах:

1. Стимулююче управління: регулювати, а не керувати.
2. Управління, зосереджене на інтересах суспільства: уповноважувати, а не служити.
3. Конкуруюче управління: використання конкуренції в системі організації адміністративних послуг.
4. Управління, кероване власною місією: перебудова організацій, що керуються правилами і нормами.
5. Управління, орієнтоване на результат: пріоритетність забезпечення результату, а не адміністративного процесу й самоцільного дотримання встановлених правил.
6. Управління, орієнтоване на споживача: первинними є потреби споживача, а не бюрократії.
7. Добропорядне й дбайливе управління: збереження й примноження благ

замість їх марнотратства.

8 Передбачливе управління: профілактика замість терапії.

9. Децентралізоване управління: командна праця замість ієрархічного підпорядкування.

10. Проринкове управління: послідовні зміни на ринкових засадах [17, с. 8].

У Таблиці 1.2 подано порівняльну характеристику «старої» та «нової» системи державного управління. Як бачимо з таблиці, якість публічних послуг напряду залежить від управління людськими ресурсами у системі державної служби, від людського фактору, компетентності, сумлінності, відповідальності державних службовців.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика європейських систем державного управління

Система управління/критерії	«Стара» система державного управління	«Нова» система державного управління
Сутність	вибудовувалась на поділі (балансуванні) між політикою і управлінням	концепція неполітична, але її внутрішня суть має політичне підґрунтя
Складові системи	бюрократія й ієрархічна побудова відносин	виконання завдань на основі мультипрофесіональності команди, які працюють від початку і до кінця поставленої мети
Головна мета	концентрація уваги на функціях, виконанні завдань	зосередження уваги на дорученнях, процесах
Базові поняття	керівництво	адміністрування і управління
Функції	адміністративний державний контроль та неухильне, беззаперечне виконання завдань; відсутність варіантів	повнота прийняття рішень та контроль за виконанням всіх процесів покладені на команду, яка вибудовує свою роботу на основі ринкових моделей регулювання відносин

\* Джерело: Николаєва В. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. *Університетські наукові записки*. 2019. Том 18. № 4. С. 40 [35].

Проаналізувавши низку праць зарубіжних дослідників, Н. Драгомирецька зазначає, що соціально-політичні зміни, які в наш час відбуваються в Україні,

ґрунтуються переважно на світовій практиці соціального проєктування, яка стосується різних напрямів соціальних проєктів. Описуючи досвід зарубіжних країн, дослідниця зауважує, що найбільш вдалими у них вважаються проєкти вирішення соціальних проблем. Важливим чинником, що впливає на ефективність соціальних проєктів, є залучення громадян до соціального планування. Соціальне планування може бути ефективним засобом організації і розвитку спільнот, оскільки воно розробляється згідно з «духом» спільноти і з партнерськими підходами до неї [14].

Розглядаючи основні аспекти реалізації соціальних проєктів у зарубіжних країнах, Т. Кулініч та О. Пермінова зазначають, що, відповідно до стандартів Німецького інституту стандартизації (DIN), за типом діяльності виділяють такі види соціальних проєктів: освітні; науково-технічні, технологічні, космічні, економічні, будівельні, екологічні, культурні. А за поставленими цілями і способами здійснення їх поділяють на: 1) проєкти науково-дослідні/дослідно-конструкторські – цілі таких проєктів часто можуть бути визначені тільки в процесі планування; 2) організаційні – проєкти, спрямовані на планування, реалізацію та обслуговування організаційних процесів на підприємстві; 3) інвестиційні – з метою вкладення коштів в об'єкти соціальної сфери задля отримання доходу та підвищення якості життя людей через задоволення їхніх потреб. Дослідниці також вказують на актуальність соціальних проєктів для України та необхідність залучення до них населення (особливо працездатного) громад [26, с. 71, 72].

О. Білик та У. Лукашевська на основі узагальнення зарубіжного досвіду зазначають, що в розвинутих країнах ефективність державного управління визначається за допомогою «економіки добробуту», а через систему публічного управління формується солідарність між суспільством країни та державою як системою відносин, спрямованих на реалізацію цінностей суспільства [4].

Розкриваючи практику країн ЄС в системі соціального проєктування, К. Дубич звертає увагу на те, що впровадження державних соціальних програм здійснюється, як правило, за рахунок бюджетних коштів, які надаються

недержавним організаціям за результатами проведеного державою (або за її дорученням) відкритого конкурсного відбору (тендеру) з подальшим укладанням договорів (контрактів). Соціальні послуги (проекти, програми) повинні бути децентралізованими, відповідної якості, а втручання держави в процес їх надання – мінімальним. Дослідниця зазначає, що такий підхід дає змогу реалізовувати соціальні програми більш якісно та з меншими витратами бюджетних коштів [15, с. 166, 167].

Ю. Домейкієне зауважує, що управління проектами в Литві реалізується на основі цілісного та централізованого підходу. Перш за все, це має юридичне підґрунтя – Закон про стратегічне управління Литовської Республіки визначає зв'язок стратегічного управління з управлінням проектами. Урядом затверджено типові процедури управління проектами Литовської Республіки. Крім того, Урядовим офісом розроблено Стандарт управління проектами, який регулярно переглядається та оновлюється [83].

Розглянемо зарубіжні практики управління проектами у сфері освіти як одним з видів соціальних проектів.

Для кожної держави освіта є пріоритетним чинником розвитку суспільства, адже від неї залежить якість та конкурентоспроможність людських ресурсів.

Основними характеристиками публічного управління освітою є:

- наявність органів управління, наділених певними повноваженнями, діяльність яких спрямована на певні об'єкти освітньої галузі;
- існування управлінських зв'язків, відносин і організації як суб'єктів, так і об'єктів управління;
- наявність управлінських функцій, пов'язаних із забезпеченням функціонування та розвитку галузі [40, с. 94–101].

Для ефективного розвитку систем освіти, зазначає А. Кирпале, європейські країни фокусуються насамперед на таких аспектах: співпраця з національними представництвами європейських країн з метою корегування їх освітніх політик і обміну позитивним досвідом; розвиток і адміністрування різних освітніх програм, які фінансуються урядами країн [22, с. 30].

Нами зроблено спробу узагальнити зарубіжні практики соціального проєктування у сфері освіти, що представлено у Додатку А. Інформацію ми систематизували за такими категоріями та підкатегоріями:

1. На кого спрямовані проєкти:

діти шкільного віку, підлітки, студенти, вчителі; діти з малозабезпечених / неблагополучних сімей; діти з особливими потребами; діти з різних етнічних груп; молоді люди з обмеженими можливостями.

2. Типи освітніх послуг:

відвідування уроків музики, живопису, танців та театру, додаткові заняття з основних предметів, позакласна діяльність, консультування (для учнів); підвищення кваліфікації (для вчителів); отримання профільної освіти (молоді люди з обмеженими можливостями); допомога у працевлаштуванні (молоді люди з обмеженими можливостями); отримання неформальної освіти; підготовка до вступу до закладу вищої освіти; освіта для дорослих (від початкової до вищої).

3. Інші види допомоги:

матеріальна допомога учням (харчування, одяг, підручники); фінансова допомога на оплату навчання (діти з малозабезпечених сімей); підвіз дітей з віддалених місцевостей до закладу освіти.

4. Напрямки проєктів (за тематикою):

збереження навколишнього середовища; турбота про здоров'я; міжкультурний діалог; розвиток соціальних та емоційних навичок; протидія булінгу; подолання насильства та дискримінації; створення інклюзивного освітнього середовища та ін.

Як бачимо, в основі освітньої політики багатьох країн світу закладено принцип рівного доступу до освіти: громадян різного віку (дітей, молоді, дорослих), різного соціального статусу, з різними можливостями (фізичними, інтелектуальними). Соціальні проєкти у сфері освіти дають можливість їх учасникам не лише покращити знання, але й розвивати свої таланти та здібності у музиці, спорті, мистецтві. Для молодих людей – це можливості безкоштовного

навчання та працевлаштування, для вчителів – підвищення кваліфікації. Однак у більшості випадків такі проєкти спрямовані на допомогу дітям чи молодим людям, що належать до соціально вразливих верств населення (особливо це стосується дітей, які через фінансовий стан сім'ї не мають можливості відвідувати школу) або мають обмежені можливості чи особливі потреби. Такі проєкти створені для того, щоб надати їм можливість вчитися, працювати, адаптуватися до соціуму та бути повноцінними членами суспільства.

Дослідивши досвід провідних країн світу, О. Шаповал та А. Кирпале акцентують увагу на таких складових управлінського процесу у системі освіти, як залучення до нього громадськості. Зокрема, вони зауважують збалансування між державним регулюванням і автономією навчальних закладів. Суттєва роль у цьому питанні належить громадським організаціям, органам місцевого самоврядування, асоціаціям батьків і закладів освіти [76, с. 141, 142; 22, с. 30].

Отже, тенденції до використання демократичного стилю управління освітою в розглянутих прикладах зарубіжних країн свідчать, в першу чергу, про те, що підходи до управління в них не передбачають жорсткого централізованого використання адміністративних ресурсів, а є гнучкими й враховують індивідуальні потреби здобувачів освіти для провадження якісного навчального процесу та управління ним.

Можемо зробити висновок, що на сьогоднішній день управління соціальними проєктами є найбільш поширеним і затребуваним напрямом публічного управління у зарубіжних країнах. Значну увагу в них приділено організаційним і фінансовим механізмам управління.

Ситуація в Україні щодо функціонування системи публічного управління соціальними проєктами потребує не лише запозичення європейського досвіду генерації проєктних ідей, але й реалізації процесів дебіюрократизації та узгодження нормативної документації з міжнародними стандартами.

## Висновки до Розділу 1

На основі аналізу теоретичних основ публічного управління соціальними проєктами автором:

1. Виявлено, що зарубіжні дослідники розглядають управління проєктами як здатність використовувати певний набір інструментів, методів, знань, умінь та навичок для отримання кінцевої мети проєкту. У вітчизняному дискурсі головна ідея управління проєктами полягає у створенні нової цінності шляхом реалізації стратегії через проєкти. В основі кожного соціального проєкту закладено створення цінності для людини, яка її потребує.

2. З'ясовано, що управління проєктами є складним і досить тривалим процесом, а його ефективність значною мірою залежить від низки чинників: визначених етапів, окреслених механізмів, врахування ймовірних ризиків, наявності фінансування тощо.

3. Визначено такі види механізмів публічного управління: економічний, мотиваційний, організаційний, політичний, правовий.

4. З'ясовано, що успіх соціальних проєктів зумовлений насамперед ефективним використанням чітко окреслених механізмів публічного управління.

5. Вивчено досвід провідних країн світу в системі соціального проєктування, на основі чого зроблено висновок, що соціальні послуги (проєкти, програми) повинні бути децентралізованими, автономно керованими, відповідної якості, а втручання держави в процес їх надання – мінімальним.

6. З'ясовано, що в основу зарубіжних практик соціального проєктування у сфері освіти закладено принцип рівного доступу до освіти громадян різного віку (дітей, молоді, дорослих), різного соціального статусу, з різними фізичними чи інтелектуальними можливостями.

7. Узагальнено, що в Україні функціонування системи публічного управління соціальними проєктами потребує не лише запозичення європейського досвіду генерації проєктних ідей, але й реалізації процесів дебюрократизації та узгодження нормативної документації з міжнародними стандартами.

## РОЗДІЛ 2

### РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

#### 2.1. Нормативно-правове регулювання розвитку соціальних проєктів у системі загальної середньої освіти України

Нормативно-правове регулювання розвитку соціальних проєктів в Україні сформовано внаслідок складної взаємодії політичних подій, економічних умов і стійкості громадянського суспільства. Незважаючи на багаторічні виклики, українці залишаються сильними і незмінними прихильниками демократичних цінностей та соціального вдосконалення. Вони постійно докладають зусиль для вирішення соціальних проблем і побудови більш заможного та справедливого суспільства.

У Конституції України закріплені основні принципи соціальної політики, у тому числі захисту соціальних прав, свобод, соціальної безпеки та добробуту громадян. Система освіти в Україні, відповідно до ст. 53, Конституції України – це державний інструмент реалізації конституційного права громадян України на освіту, а саме – доступності і безоплатності дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах, розвитку дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти; різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам.

Розвиток соціальних проєктів в освіті регулюється різними законами та нормативними актами, залежно від характеру та масштабу проєкту. Соціальні проєкти у сфері освіти охоплюють широкий спектр заходів, від покращення доступу до освіти для малозабезпечених груп населення до підвищення мотивації та професійного розвитку освітянської спільноти.

Ефективність реалізації соціальних проєктів напряму залежить від чинного законодавства України, яке сьогодні знаходиться у процесі його синхронізації з нормами європейського законодавства. Це потребує не лише розроблення нових нормативно-правових актів з питань соціального проєктування і реалізації освітньої політики, а також відповідного ґрунтовного аналізу діючих документів задля врахування позитивного міжнародного досвіду.

Нормативно-правові документи, у яких окреслена державна політика щодо формування і реалізації соціальних проєктів у сфері освіти, можна згрупувати таким чином:

- Конституція України;
- декларації, хартії, конвенції й інші міжнародні угоди, що ратифіковані в Україні;
- акти щодо визначення основних принципів державної політики у сфері освіти;
- нормативно-правові акти щодо закріплення надання і гарантування спеціальних прав;
- документи щодо реалізації освітньої політики стосовно конкретної сфери освіти або певної проблеми, яка характерна для цієї сфери освіти;
- акти, які регламентують діяльність у сфері освіти на місцевому рівні – впровадження місцевих програм, заходів, встановлення окремих видів соціальної допомоги.

Нормативно-правові акти щодо забезпечення сфери освіти спрямовані на:

- 1) реалізацію конституційних прав громадян;
- 2) реалізацію освітньої політики стосовно конкретної сфери освіти (універсальне та спеціальне спрямування);
- 3) реалізацію діяльності держави у сфері забезпечення освітніх послуг.

Аналіз нормативно-правових документів свідчить про те, вони орієнтують освіту на шлях цифрового розвитку, представляють організаційні і юридичні засади щодо реалізації державної політики розвитку освіти України в умовах цифровізації [42; 52].

Однією з головних стратегічних цілей державної освітньої політики в Україні та країнах світу є піднесення ролі освіти та її впливу на стале економічне зростання та високий рівень життя населення.

На сьогодні є чинними такі закони України у сфері освіти: Закон України «Про освіту» [61], Закон України «Про вищу освіту» [44], Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» [64], Закон України «Про фахову передвищу освіту» [66], Закон України «Про повну загальну середню освіту» [62], Закон України «Про дошкільну освіту» [48], Закон України «Про позашкільну освіту» [63].

Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145- VIII є основним законодавчим документом, що «регулює суспільні відносини в процесі реалізації конституційного права людини на освіту, права та обов'язки фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти».

Впродовж останніх п'ятнадцяти років, а особливо від 2021 року, набули чинності низка нормативно-правових актів, а інші втратили чинність. Це пов'язано з постійним реформуванням системи освіти, що передбачає розроблення проєктів нормативно-правових актів. Є такі, що не доводяться до логічного завершення, наприклад закон «Про професійну (професійно-технічну) освіту», який уже нараховує більше шести поданих на розгляд проєктів. Разом з тим саме в системі професійної (професійно-технічної) освіти відбувається реалізація значної кількості соціальних проєктів із залученням коштів міжнародних донорів, зокрема створення навчально-практичних центрів з підготовки кваліфікованих робітників. На жаль, така ситуація є не поодинокую в сучасній системі освіти.

До підзаконних нормативно-правових актів, що стосуються проблематики нашого дослідження, належать Укази Президента України «Про національну доктрину розвитку освіти» від 17.04.2002 № 347/2002 [58], «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні» від

04.07.2005 № 1013/2005 [60], від 20.03.2008 № 244/2008 «Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні» [47].

Кабінет Міністрів України має значний обсяг повноважень у сфері освіти, який закріплений у статтях 2, 19 та 20 Закону України «Про Кабінет Міністрів України» [57]. Серед актів Кабінету Міністрів України, що регулюють суспільні відносини та діяльність у сфері освіти, можемо виділити постанову від 03.11.1993 № 896 «Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»)» [45] та інші.

Планом відновлення України на період до 2032 року [43], який був розроблений Урядом України у липні 2022 року, передбачено основні напрямки відновлення економіки держави після війни, а також розділено кожний напрям та комплекс заходів по ньому. Також визначено супроводжувальні заходи до кожного напрямку і перелік необхідних законодавчих ініціатив у відповідності з правилами і стандартами Європейського Союзу.

Щодо сфери освіти, Планом визначено Національну програму «Розвиток системи освіти», яка містить 57 соціальних проєктів (Додаток Б). Для роботи над національною програмою «Розвиток системи освіти» було створено робочу групу «Освіта і наука», яка працювала за ключовими сферами «Дошкільна освіта», «Загальна середня освіта», «Позашкільна освіта», «Професійна освіта», «Вища освіта», «Освіта дорослих», «Наука та інновації». До кожної з окресленої сфер визначено стратегічні кроки для підвищення якості освіти і науки й синхронізації з освітнім та дослідницьким простором Європейського Союзу. Також було виокремлено ключові групи проблем (викликів), а саме: інфраструктура, контент (зміст), фінансування, євроінтеграція, кадрові питання, мережа, державно-приватне партнерство [67].

Ще одним важливим документом, що окреслює стратегічні орієнтири розвитку України, є «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року». Стратегія встановлює систему стратегічних та операційних цілей переходу до інтегрованого економічного, соціального та екологічного розвитку країни до 2030 року. Документ також визначає інституційні засади впровадження

Стратегії, напрями міжгалузевої та міжсекторальної взаємодії, інструменти її реалізації. У контексті забезпечення якісної освіти Стратегією встановлено ціль «забезпечити інклюзивну та справедливу якісну освіту і сприяти можливостям навчатися впродовж усього життя для всіх». Також одним із завдань визначено, що необхідно «до 2030 року забезпечити рівні можливості для здобуття якісної початкової, базової та повної середньої освіти кожною дитиною, незалежно від стану її здоров'я, місця проживання та статків родини» [73].

Важливим документом є затверджена Указом Президента України Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки, в якій зазначено тенденцію розвитку діяльності інститутів громадянського суспільства у сфері реалізації освітніх проєктів сприяння [59].

Вагомим чинником, що впливає на розвиток проєктного управління в Україні, стало затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти [55]. У Стандарті визначено такі компетентності випускника освітньо-професійної і освітньо-наукової програми: здатність розробляти та управляти проєктами; здатність розробляти і впроваджувати інноваційні проєкти та різних рівнях публічного управління та адміністрування. Ці компетентності є значним поштовхом для підвищення рівня знань, умінь і навичок публічних службовців з питань управління проєктами у публічній сфері.

Варто вказати ще один стандарт, що регламентує саме проєктну діяльність органів публічної влади в Україні – «Управління інноваційними проєктами та програмами. Методологія. МФУ 75.1-00013480-29.12.2010», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 16 травня 2010 р. № 598 [74], метою якого є формування нових компетентностей у суб'єктів ініціації проєктів.

Наказами Міністерства економічного розвитку і торгівлі України затверджено низку документів, що регламентують розроблення проєктів:

- форму проєктної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується проєкт для отримання державної підтримки [56];

- порядок розроблення інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка;
- методичні рекомендації з розроблення інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка [50].

Наказом Міністерства також регламентовано порядок підготовки документів для реалізації проєктів соціально-економічного розвитку [46], зокрема затверджено форми: інформаційного листа щодо проєкту соціально-економічного розвитку; техніко-економічного обґрунтування проєкту соціально-економічного розвитку; інформації про відповідність проєкту соціально-економічного розвитку встановленим критеріям.

Розглянемо нормативне врегулювання процедури фінансування, підтримки та взаємодії суб'єктів і об'єктів проєктної діяльності. На Рис. 2.1 представлено джерела фінансування соціальних проєктів в Україні.

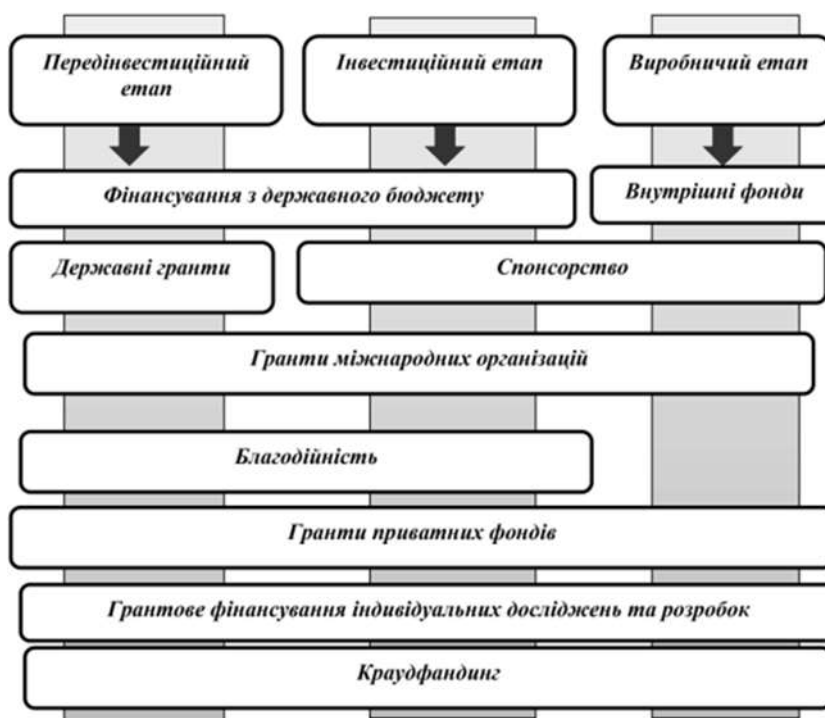


Рис. 2.1. Джерела фінансування соціальних проєктів в Україні.

\* Джерело: Гернего Ю. Технології фінансування соціальних проєктів та грантмейкінг. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №18. С. 34 [6].

Уряд України фінансує соціальні програми та проекти через державний бюджет. Окрім державного бюджету, фінансування соціальних проектів у сфері освіти може здійснюватися за рахунок міжнародних організацій, неурядових організації та приватних донорів. Зокрема, Україна співпрацює з такими організаціями, як ООН, UNESCO, UNICEF та ін. Розподіл коштів і фінансові правила регулюються спеціальними законодавчими документами, зокрема постановою Кабінету Міністрів України «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» від 15.02. 2002 № 153 [65], яка регулює процедуру надання більшості міжнародних грантів.

Відповідно до національних законів і нормативних актів місцеві органи влади можуть розробляти та фінансувати соціальні проекти у сфері освіти, адаптовані до потреб їхніх громад.

Під час реалізації соціальних проектів, щоб запобігти нецільовому використанню коштів, необхідно дотримуватися прозорості в процедурі, проводити оцінку впливу й ефективності, вносити необхідні корективи та неухильно виконувати заходи підзвітності.

Отже, за результатами аналізу нормативно-правових актів, що регламентують проектну діяльність в Україні, можемо узагальнити, що реалізація соціальних проектів як на рівні концептуальних засад, так і на рівні взаємодії учасників соціальних проектів і суб'єктів управління набула відповідного нормативно-правового регулювання.

Водночас наголосимо, що за сучасних умов нормативно-правове забезпечення соціального проектування потребує постійного оновлення та удосконалення. Також вбачаємо потребу у створенні нормативно-правового путівника з метою врегулювання механізмів публічного управління соціальними проектами.

## 2.2. Сучасний стан та динаміка розвитку соціальних проєктів у системі освіти України

В умовах реформування системи освіти важливим чинником є запровадження і реалізація проєктної діяльності. Поняття «проєкт» активно увійшло в практику системи освіти. Розглянемо методологічні підходи та складові соціального проєктування, які властиві й проєктуванню у сфері освіти як одному з напрямів соціального проєктування.

К. Майстренко зауважує, що проєктне управління – це актуальна технологія, яка забезпечує ефективне вирішення певного кола завдань в обмежені терміни з мінімальними витратами. Дослідниця наголошує, що проєктне управління значно покращує продуктивність і підвищує ефективність роботи публічного сектору, а успішність застосування проєктного управління залежить від професійного впровадження його в конкретну установу і ефективної організації командної роботи [27, с. 93].

Особливістю проєктів у публічній сфері є розв'язання суспільних проблем, які винесені окреслені у відповідних документах – державних та регіональних програмах, концепціях або стратегіях у формі стратегічних пріоритетів чи завдань. Підставою для розробки проєктів є наявність проблеми [39, с. 11].

Тобто, перед ініціюванням соціального проєкту важливо добре розумітися на тій соціальній проблемі, що його зумовила. Кожен проєкт починається з ідеї, надалі – з усвідомлення головної проблеми / проблем.

Наступним етапом є розставлення пріоритетів та визначення цілей для розв'язання зазначеної проблеми. Правильно поставлена ціль є запорукою 50% успішності проєкту. Важливою є постановка питання: «Який результат ми хотіли би побачити в кінці проєкту?» [26, с. 72].

Як зазначає Н. Драгомирецька, методологія соціального проєктування спрямована на великий соціальний ефект, а коректне використання певної методології сприятиме усвідомленню громадянином власної ролі в житті

суспільства [14, с. 55].

Саме завдяки чітко окресленій методології соціального проєктування можливо сформуванню стійкої взаємодії між існуючими спільнотами, політиками та політичними інститутами щодо розв'язання загальнодержавних та регіональних питань.

У цьому контексті сценарне проєктування є невід'ємною складовою і, водночас, умовою успішного функціонування системи публічного управління. Сценарне проєктування дає змогу отримати сценарії (оцінки, передбачення, прогнози) розвитку подій (в країні, на регіональному, місцевому рівні), а також скорегувати методи, механізми, інструменти, оптимізувати алгоритм прийняття управлінських рішень та оптимізувати роботу управлінської системи в цілому задля досягнення поставленої мети [3, с. 65–68].

Наприклад, положеннями Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» [49] визначено, зокрема, засади внутрішньої політики держави у гуманітарній сфері: «...удосконалення системи освіти, забезпечення якісної дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах, підвищення престижності праці педагогічних та науково-педагогічних працівників, підтримка обдарованої молоді;...забезпечення ефективного захисту відповідно до міжнародних стандартів права інтелектуальної власності, в тому числі авторських і суміжних прав...» та ін.). Таким чином, у Законі конкретизовані напрями, сфери, об'єкти та сектори суспільного розвитку, а отже – по кожному з напрямів засад може бути здійснено сценарне проєктування систем публічного управління та адміністрування.

Соціальному проєкту властива чітка алгоритмізація дій, структурування інформації та передбачуваність результатів.

У Таблиці 2.1 представлено виокремлені Л. Романовською етапи розроблення соціального проєкту.

### Етапи соціального проєкту

Етапи	Змістове наповнення
1. Ініціація соціального проєкту	Визначення необхідності впровадження інноваційних змін; обґрунтування актуальності соціального проєкту з виокремленням проблемного поля, цільової аудиторії, виявлення її потреб; визначення протиріч, що будуть вирішені під час реалізації соціального проєкту.
2. Планування соціального проєкту	Формулювання мети і завдань соціального проєкту.
3. SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін об'єкта в досягненні поставленої мети на момент розроблення соціального проєкту; визначення та усвідомлення можливостей і загроз, що можуть виникнути під час реалізації проєкту, і способів їх уникнення або мінімізації.
4. Обґрунтування необхідності соціального проєкту	Передбачення можливих наслідків у разі невдалої реалізації соціального проєкту
5. Принципи реалізації соціального проєкту	Обґрунтування принципів реалізації соціального проєкту щодо сформульованої мети.
6. Соціальна технологія	Формулювання мети, завдань, які вирішуються під час роботи над технологією, етапів, форм і методів її реалізації, визначення параметрів результативності.
7. Життєвий цикл соціального проєкту	Визначення етапів реалізації соціального проєкту, кожен з яких передбачає формулювання завдань, часових меж, умов реалізації і результатів – календарний і ресурсний плани проєкту.
8. Критерії соціального проєкту	Розроблення критеріїв результативності соціального проєкту.

\* Джерело: Романовська Л. Особливості соціального проектування в соціальній роботі. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2020. № 68. Т.1. С.104–108 [70].

Проміжок часу між моментом появи проєкту і моментом його завершення називають життєвим циклом проєкту. В свою чергу, впродовж життєвого циклу проєкт також проходить певні періоди, які називають фазами або етапами проєкту.

На першому етапі – етапі дослідження – шляхом проведення соціальної діагностики визначаються соціальні потреби та інтереси як усього населення певної території, так і його окремих соціальних груп, досліджується ступінь задоволення цих потреб та інтересів. На підставі цього робиться висновок про стан соціуму (соціального об'єкту).

На другому етапі – етапі аналізу – на підставі даних, отриманих напередодні у ході соціальної діагностики, визначаються причини виявлених соціальних проблем, можливі шляхи їх розв'язання, а також з'ясовуються необхідні фінансові та інші ресурси, які необхідні для розв'язання цих проблем.

На третьому етапі – етапі прогнозування – розробляється концепція або стратегія розв'язання виявлених соціальних проблем. На її основі формулюються завдання на розробку цільової соціальної програми з розв'язання вказаного комплексу соціальних проблем.

На четвертому етапі – етапі програмування – розробляється комплекс заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети шляхом розв'язання певних завдань у встановлені терміни, силами певних виконавців із використанням наявних та залучених ресурсів. Проект такої соціальної програми розглядається та приймається органом державної влади або органом місцевого самоврядування.

На п'ятому етапі – етапі планування – головний виконавець за участю співвиконавців розробляє плани реалізації програми, а кожний з відповідних підрозділів та відповідальних виконавців розробляє власні плани заходів, спрямовані на виконання завдань програми.

На шостому етапі – етапі організації – здійснюються заходи з організаційно-технологічної підготовки та забезпечення виконання завдань програми шляхом утворення / реформування управлінських структур та установ, розроблення / удосконалення положень та інструкцій, залучення додаткових ресурсів, підготовки кадрів необхідної кваліфікації тощо.

На сьомому етапі – етапі апробації – випробовуються прийняті рішення та відпрацьовуються запропоновані технології розв'язання соціальних проблем.

При цьому відстежуються усі процедури, пов'язані із реалізацією проєкту, а також визначаються нові значення соціальних показників, які досягнуті на етапі пілотної апробації або можуть бути досягнуті при втіленні проєкту у життя.

На основі співставлення фактично досягнутих показників із тими, що були заплановані, може прийматися один з двох варіантів управлінського рішення: про коригування процесу реалізації проєкту або про коригування самого проєкту. Після внесення необхідних змін у соціальний проєкт або у процес його реалізації відбувається втілення відпрацьованого проєкту у життя.

З метою контролю процесу соціального проєктування на усіх його етапах здійснюється соціальний моніторинг про стан соціального об'єкту, що трансформується, співставлення фактично виконаних завдань із запланованими і, за потреби, вживаються необхідні заходи для усунення невідповідностей [25, с. 75–76].

Т. Кулініч пропонує такі критерії відбору проєктних пропозицій: 1. Кого може зацікавити ця проєктна пропозиція (вік, стать, сфера інтересів)? 2. Чому люди повинні брати участь у цьому проєкті? 3. Які глобальні проблеми цей проєкт зачіпає? 4. Які особисті проблеми цей проєкт зачіпає? 5. Яка мета цього проєкту? (Що саме має вирішити даний проєкт у соціумі?) 6. Наскільки важливим є цей проєкт? 7. Наскільки важко буде цей проєкт реалізувати (з точки зору ресурсного забезпечення, витрат часу тощо)? Ці питання допомагають не лише побачити успіх обраної ідеї, і коли все йде за планом, і коли виникають критичні моменти [26, с. 73].

Отже, управління проєктами – це складний та довготривалий шлях, який необхідно пройти для вирішення тієї чи іншої проблеми або виготовлення нового продукту. З метою правильного підбору механізму управління необхідно мати чітко окреслену мету проєкту, план дій, ресурси та передбачати можливі ризики.

Упровадження методологічного інструментарію проєктного управління у систему управління в освіті ґрунтується на таких принципах: системність та послідовність у плануванні, організації, виконанні, контролі; відстеження прогресу та динаміки успішності; застосування управлінських рішень згідно із

конкретними умовами; вміння швидко адаптуватися до нових соціально-економічних умов [5, с. 112–121].

Соціальні проекти в системі освіти можуть бути реалізовані як в рамках освітніх чи навчальних програм, так і поза їх межами. Такі проекти бувають різноманітними за тематикою, масштабом (національний, регіональний, локальний), тривалістю (короткостроковий або довгостроковий), але всі вони мають спільну мету – зробити систему освіти кращою.

В Україні існує багато масштабних соціальних проектів у сфері освіти, які спрямовані на підвищення якості, доступності та інклюзивності освіти. Ось деякі з них:

- Програма «Нова українська школа» – це всеосяжна реформа освіти, яка спрямована на створення якісної, сучасної та інклюзивної освіти для всіх дітей України.
- Проект «Освіта без меж» – це проект з надання доступу до якісної освіти дітям з обмеженими можливостями.
- Проект «Інклюзивна освіта» – це проект з створення інклюзивних навчальних середовищ для дітей з особливими освітніми потребами.
- Проект «Освіта для вчителів» – це проект з підвищення кваліфікації вчителів та надання їм можливості навчатися на сучасних освітніх платформах.
- Проект «Освіта для батьків» – це проект з надання батькам інформації та підтримки у вихованні та навчанні дітей.

Розглянемо соціальні проекти у сфері освіти на регіональному (міському рівні). Наприклад, у м. Львові організовано низку проектів, метою яких є розвиток професійних компетентностей учителів закладів загальної середньої освіти:

«Маленькі кроки до великого успіху» – проект для вчителів, які працюють менше одного року в школі. У рамках цього проекту молоді вчителі ознайомлюються з різними методиками викладання, інтерактивними формами і методами, психологічними аспектами роботи вчителя, а також здійснюється адаптація вчителів та визначення їх професійної готовності.

«Навчання з надання домедичної допомоги» – навчання для педагогів та учнів 8 – 11 класів проводять представники Мальтійської служби допомоги разом із волонтерськими організаціями і львівськими вчителями, які пройшли навчання в рамках польсько-українського проєкту «Розвиток системи добровільної рятувальної служби в Україні».

«Школа становлення сучасного вчителя» – це платформа для львівських педагогів, яка допомагає готуватися до реалізації реформи освіти в частині запровадження державних освітніх стандартів на різних рівнях освіти у закладах загальної середньої освіти.

«СОВА. Проєкт інноваційних методик для вчителів» – проєкт Львівської міської молодіжної громадської організації «Молодіжне об'єднання «ГРАНІТ», в ході якого вчителі ознайомилися з інструментами оптимізації освітнього процесу і методами підвищення особистої продуктивності [38]:

Ці та інші соціальні проєкти в системі освіти мають важливе значення для розвитку країни та створення кращого майбутнього для її дітей.

Визначимо актуальні питання, вирішення яких може бути закладено в основу соціальних проєктів у сфері освіти:

1. Відновлення освітніх втрат учнів, що спричинені пандемією COVID-19 та умовами воєнного стану.
2. Проведення моніторингів з метою отримання актуальних даних про перебіг освітньої реформи. Він проводиться, зокрема, у закладах дошкільної, загальної середньої, позашкільної освіти незалежно від їх підпорядкування, типу й форми власності відповідно до Порядку проведення моніторингу якості освіти [53].
3. Запровадження нової формули фінансування освіти, а відповідно й зміна формули оплати праці педагогічних працівників і керівників закладів освіти. Практично як у довоєнний час, так і в умовах воєнного стану освіта фінансується в обсягах, достатніх лише для підтримки системи освіти, що не дає змоги вивести її на рівень економічно конкурентної сфери.

4. Дотримання принципів академічної доброчесності, без яких неможливе ефективне впровадження інновацій у систему освіти.

Пісумовуючи, зазначимо, що у сучасних умовах євроінтеграції однією з умов успішного розвитку системи освіти України є імплементація різних видів соціальних проєктів на різних рівнях освіти. У зв'язку із цим актуалізується проблема вдосконалення механізмів публічного управління соціальними проєктами в системі освіти України, реалізація яких супроводжувала б увесь життєвий цикл конкретних закладів загальної середньої освіти та включала різноманітні ланки, що здатні забезпечити як інноваційний розвиток відповідно до загальносвітових тенденцій, так і реалізацію окремих проєктів.

### 2.3. Механізми публічного управління соціальними проєктами в системі загальної середньої освіти України

Проблема дослідження механізмів публічного управління соціальними проєктами в системі загальної середньої освіти України на національному чи локальному рівнях стає все більш актуальною. Старі механізми поступово втрачають свою ефективність, особливо зважаючи на соціально-економічні наслідки COVID-19, умови воєнного стану, на фоні все більшої демократизації суспільства, зростання рівня суспільних потреб і запитів.

У сучасних вітчизняних дослідженнях публічне управління системою освіти розглядається як цілеспрямована діяльність щодо створення організаційних, правових, кадрових, соціально-прогностичних, педагогічних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для оптимального функціонування і розвитку, реалізації мети, здійснення переходу в якісно новий стан [69, с. 9].

Механізми публічного управління соціальними проєктами в системі освіти України включають:

- формування інституційної бази публічного управління соціальними проєктами в системі освіти України (створення органів управління, які відповідають за розробку, реалізацію та оцінку соціальних проєктів у сфері освіти, а також створення системи нормативно-правової бази, яка регулює діяльність цих органів).

- розробку методичних рекомендацій з публічного управління соціальними проєктами в системі освіти України (вони повинні містити інформацію про те, як розробляти, реалізувати та оцінювати соціальні проєкти в сфері освіти, а також про те, які ресурси необхідні для реалізації соціальних проєктів).

- підготовку кадрів для управління соціальними проєктами в системі освіти України (створення навчальних програм, які готують фахівців з публічного управління соціальними проєктами в сфері освіти, а також підвищення кваліфікації фахівців, які вже працюють у сфері освіти).

- популяризацію соціальних проєктів в системі освіти України (проведення заходів, спрямованих на підвищення обізнаності про публічне управління соціальними проєктами в сфері освіти, а також на залучення громадськості до участі у розробці, реалізації та оцінці соціальних проєктів).

Публічне управління соціальними проєктами в системі освіти України має на меті вирішення таких завдань:

- покращення якості освіти (забезпечення підвищення рівня знань та навичок учнів, створення безпечного та комфортного освітнього середовища, а також залучення учнів до активної участі в освітньому процесі).

- збільшення доступності освіти (забезпечення доступу до освіти для усіх верств населення).

- збільшення ефективності використання ресурсів (оптимізація витрат на освіту, залучення громадськості до фінансування освіти).

- покращення прозорості та підзвітності освітньої системи (створення системи моніторингу та оцінки соціальних проєктів, залучення громадськості до контролю за виконанням соціальних проєктів).

Для досягнення цих завдань необхідно провести ряд заходів, зокрема:  
розробити і впровадити єдину систему управління соціальними проєктами в системі освіти України;

створити умови для залучення різних зацікавлених сторін до розробки і реалізації соціальних проєктів в системі освіти;

розробити механізм фінансування соціальних проєктів в системі освіти;

створити систему моніторингу і оцінки ефективності соціальних проєктів в системі освіти.

Реалізація цих рекомендацій дозволить підвищити ефективність публічного управління соціальними проєктами в системі освіти України і зробити освіту більш доступною, якісною і соціально орієнтованою.

Проблема підвищення якості освіти є одним із пріоритетних завдань державної політики. У цьому контексті М. Іщенко стверджує, що вирішення цієї проблеми можливе за широкої участі громадян, професійних спільнот, органів самоорганізації населення та їх ефективного співробітництва [20, с. 148].

Л. Паращенко визначає механізм державного управління розвитком закладів загальної середньої освіти як комплекс: 1) інституційних механізмів державного управління, які забезпечують розвиток педагогічного персоналу, контенту, навчального середовища, оцінювання, освітньої політики і фінансування системи закладу освіти; 2) процедурних механізмів організаційного, правового, економічного, політичного характеру [41].

На основі аналізу вітчизняних досліджень можемо виділити такі механізми управління соціальними проєктами у сфері освіти України [28, с. 6–11; 29, с. 100–101]:

*Нормативно-правовий механізм управління соціальними проєктами в системі освіти, який включає в себе:*

- законодавство (закони та інші законодавчі акти, які регулюють систему освіти в країні, визначають рамки функціонування освітніх інституцій та умови реалізації соціальних проєктів в цій сфері);

- політичні стратегії (державні програми та стратегії розвитку освіти, які визначають пріоритети, завдання та ресурси для реалізації соціальних проєктів в освіті);

- підзаконні акти (рішення уряду, міністерств, відомств та інших органів, які конкретизують вимоги та процедури для реалізації соціальних проєктів в системі загальної середньої освіти);

- договори та угоди (документи, що регулюють відносини між учасниками соціальних проєктів, включаючи державні органи, освітні заклади, громадські організації, бізнес-структури та інші зацікавлені сторони);

- фінансове регулювання (механізми фінансування соціальних проєктів в освіті, включаючи виділення коштів з бюджету, гранти, спонсорську підтримку тощо).

*Організаційний механізм управління соціальними проєктами, який складається з низки елементів:*

- визначені цілі;
- суб'єкти управління, на яких поширюється дія відповідного регламенту;
- сукупність правил, норм, умов і обмежень, необхідних для досягнення визначених соціальним проєктом цілей;
- потреба у ресурсах;
- процедури та алгоритми, необхідні для досягнення цілей соціального проєкту.

Організаційний механізм передбачає: звітність; залучення громадськості; коригування і вдосконалення проєкту; розпізнавання ризиків та управління ними.

*Фінансовий механізм публічного управління соціальними проєктами в системі освіти, який включає:*

- 1) бюджетування – процес розробки бюджету для соціального проєкту, під час формування якого визначаються потрібні ресурси, включаючи фінансові кошти, персонал, обладнання, тощо. Фінансування соціальних проєктів у загальній середній освіті України є досить складним процесом і може залежати

від конкретного проєкту, регіону та інших факторів. Основні шляхи фінансування соціальних проєктів у закладах загальної середньої освіти: державний бюджет; місцевий бюджет; міжнародні організації; благодійні фонди; спонсори і донори (бізнес-компанії, фізичні особи або громадські організації).

В сучасних умовах воєнного стану громади не мають достатньо власних коштів, аби фінансувати відбудову закладів освіти, ремонти та облаштування укриттів і освітніх просторів. Здебільшого з місцевих бюджетів фінансують лише першочергові заходи. На сьогодні в Україні понад 3 тис. закладів освіти зазнали ушкоджень унаслідок обстрілів, а понад – 300 з них повністю зруйновані. Ці цифри, на жаль, щодня зростають. Тому підтримка міжнародних донорів та проєктів під час війни є надзвичайно важливою.

Міжнародні організації, донори, проєкти, грантодавці готові виділяти кошти на відновлення освітньої інфраструктури України. Наприклад, швейцарсько-українським проєктом DECIDE була реалізована ініціатива з відновлення шкіл – «DECIDE: Відбудова», у межах якої був здійснений поточний або капітальний ремонт укриттів низки закладів загальної середньої освіти, а також придбано обладнання, меблі і техніку для створення в укриттях освітніх хабів.

Також проєкт надає гранти громадам за ініціативою «Громадський бюджет на дитячі мрії», що передбачає співфінансування проєктів, розроблених шкільними командами: створення спортивних клубів, облаштування лаундж-зони, створення сучасної хімічної лабораторії, центру цифрових освітніх технологій та ін. Це лише невеликий перелік проєктів, які були профінансовані та втілилися у життя.

2) управління фінансами – контроль за витратами та забезпечення прозорості використання фінансових ресурсів. Наявність системи фінансової звітності і обліку допомагає відстежувати, як витрачаються кошти та як вони впливають на реалізацію проєкту.

3) ресурси людського капіталу – висококваліфіковані співробітники (команда проєкту), які можуть ефективно впроваджувати соціальний проєкт.

4) система моніторингу та оцінки результатів – для визначення ефективності соціального проєкту та його вдосконалення. Це також може бути важливим для звітування перед донорами або громадськістю.

*Інформаційно-цифровий механізм публічного управління соціальними проєктами в системі освіти, який передбачає:*

- створення централізованої інформаційної платформи або веб-порталу для пошуку інформації про всі соціальні проєкти в освіті.
- електронні інструменти для планування та відстеження проєктів.
- забезпечення можливості електронної звітності;
- забезпечення доступу до відкритих даних про проєкти в освіті, їх фінансування та результати;
- електронну комунікацію та співпрацю;
- моніторинг і оцінку;
- захист даних.

Використання інформаційно-цифрового механізму публічного управління допомагає забезпечити більшу ефективність, прозорість і відкритість в управлінні соціальними проєктами в освіті, що в свою чергу сприяє покращенню якості освіти та задоволенню потреб усіх учасників освітнього процесу.

Можемо узагальнити, що публічне управління соціальними проєктами в системі освіти України є важливим інструментом для вирішення проблем у сфері освіти. Механізми публічного управління соціальними проєктами в системі загальної середньої освіти України повинні бути спрямовані на покращення якості освіти, збільшення ефективності використання ресурсів, покращення прозорості освітньої системи.

На нашу думку, запровадження соціальних проєктів у систему загальної середньої освіти сприятиме вирішенню низки нагальних проблем, однією з яких є прозорість процедури відбору майбутніх керівних кадрів закладів загальної середньої освіти за встановленими вимогами.

## Висновки до Розділу 2

На основі дослідження розвитку механізмів публічного управління соціальними проектами в системі загальної середньої освіти України автором:

1. Встановлено, що розвиток соціальних проектів в системі освіти регулюється різними законами та нормативними актами, залежно від характеру та масштабу проекту. Соціальні проекти у системі загальної середньої освіти охоплюють широкий спектр заходів, від покращення доступу до освіти для малозабезпечених груп населення до підвищення мотивації та професійного розвитку освітянської спільноти.

2. Визначено, що ефективність реалізації соціальних проектів напряму залежить від чинного законодавства України, яке сьогодні знаходиться на шляху його синхронізації з нормами європейського законодавства. Це потребує не лише розробки нових нормативно-правових актів з питань соціального проектування і реалізації освітньої політики, а також відповідного ґрунтовного аналізу діючих документів задля врахування позитивного міжнародного досвіду.

3. З'ясовано, що упровадження методологічного інструментарію проектного управління ґрунтується на таких принципах: системність та послідовність у плануванні, організації, виконанні, контролі; відстеження прогресу та динаміки успішності; застосування управлінських рішень згідно із конкретними умовами; вміння швидко адаптуватися до нових соціально-економічних умов.

4. Визначено, що соціальний проект має такі етапи: ініціація, планування, SWOT-аналіз, обґрунтування необхідності, обґрунтування принципів реалізації, соціальна технологія, життєвий цикл, розроблення критеріїв результативності.

5. Встановлено, що впродовж життєвого циклу проект також проходить певні періоди, які називають фазами або етапами проекту: дослідження, аналіз, прогнозування, програмування, планування, організація, апробація. Для контролю процесу соціального проектування на усіх його етапах має

здійснюватися соціальний моніторинг про стан соціального об'єкту, співставлення фактично виконаних завдань із запланованими і, за потреби, вживатися необхідні заходи для усунення невідповідностей.

6. Узагальнено роль механізмів публічного управління соціальними проектами в системі освіти: покращення якості освіти, збільшення доступності освіти, збільшення ефективності використання ресурсів, покращення прозорості та підзвітності освітньої системи.

7. Визначено механізми управління соціальними проектами в системі освіти України: нормативно-правовий, організаційний, інформаційно-цифровий.

8. Встановлено, що запровадження соціальних проектів у системі освіти сприятиме вирішенню низки нагальних проблем, наприклад процедури відбору майбутніх керівних кадрів закладів загальної середньої освіти.

### РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ПРОЄКТОМ «НОВІ ЛІДЕРИ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ»

#### 3.1. Передумови та перспективи створення соціального проєкту «Нові лідери для нової української школи»

Освіта і наука мають пріоритетну роль у розвитку людини та держави, і в цьому контексті актуалізується проблема пошуку нових шляхів управління закладом освіти.

Для сучасної освітньої системи властива низка трансформаційних перетворень: вона поступово відходить від ієрархічної структури, відбувається активізація децентралізаційних процесів, результатом яких є розвиток автономного шкільного менеджменту; здійснюється об'єднання закладів освіти в межах інноваційних шкільних мереж. Висуваються нові вимоги до професійних і особистісних якостей керівника закладу загальної середньої освіти, його готовності бути лідером очолюваного ним колективу.

Планом відновлення України на період до 2032 року (<https://recovery.gov.ua/>) визначено Національну програму «Розвиток системи освіти», в якій заплановано соціальний проєкт «Нові лідери для нової української школи», метою якого є створення нової прогресивної системи підготовки та розвитку освітніх управлінців, їх обрання на посаду та підтримки розвитку на посаді керівника ЗЗСО (пункт 4.4. «Розроблення на рівні держави нової більш прогресивної процедури обрання на посади шкільних директорів»).

Законодавством України визначено права та обов'язки керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО): стаття 26 Закону України «Про освіту», стаття 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту», положення Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 р. № 568- 21 [54]. Умови обрання, призначення на посаду та звільнення з посади керівника ЗЗСО визначені статтею 39 Закону України

«Про повну загальну середню освіту».

Однак, маємо відзначити, що новий підхід щодо обрання керівника ЗЗСО за результатами конкурсу досі не став інструментом об'єктивного оцінювання професійних компетентностей претендента на посаду. Результати конкурсного відбору багато в чому залежать від:

відносин між кандидатом на посаду директора та засновником ЗЗСО;  
професійності складу конкурсної комісії.

На сьогодні немає чітких механізмів, які б регламентували управлінську діяльність керівників закладів освіти. Постає питання: яким має бути сучасний директор, адже саме він визначає долю освітніх реформ у закладі освіти: гарним господарником, генератором змін, бюрократом, громадським діячем чи менеджером?

На нашу думку, сучасний керівник – це людина, яка постійно працює над собою, своїми професійними і особистісними якостями. Керівник повинен бути здатний до:

- стратегічного планування діяльності закладу освіти;
- внутрішнього самооцінювання діяльності закладу освіти;
- координування роботи педагогічних працівників в закладі освіти;
- оцінки діяльності педагогічних працівників в закладі освіти;
- організаційно-адміністративної роботи в закладі освіти;
- цифровізації процесу управління закладом освіти;
- моніторингу якості освітньої діяльності закладу освіти тощо.

Разом з тим спостерігаються тенденції, коли керівники несвоєчасно реагують на зміни в системі освіти, гальмують процеси суспільного розвитку через необізнаність у реформах, пов'язують себе з вертикаллю влади і через свою «надзайнятість» віддалені від того, що відбувається в закладі освіти.

Відповідно до частини третьої статті 26 Закону України «Про освіту» керівник закладу освіти забезпечує, зокрема, функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Водночас, за результатами дослідження, проведеного у жовтні-листопаді 2020 року дослідницькою агенцією «Vox Populi

Agency» на замовлення Державної служби якості освіти України в рамках ініціативи «Система забезпечення якості освіти», яка впроваджується в рамках проєкту «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe), встановлено, що директори не завжди розуміють власну роль у створенні умов для якісної освіти. Незначну роль керівників закладів освіти у підвищенні якості освіти вбачають і вчителі та учні, покладаючи велику відповідальність на себе.

Аналіз міжнародного досвіду засвідчує, що в багатьох європейських країнах (Англія, Німеччина, Португалія, Болгарія) функціонує система зовнішнього оцінювання професійних компетентностей керівників шкіл.

Ключові завдання такої системи:

- заохочення до участі у конкурсах на вакантні посади керівників ЗЗСО найбільш вмотивованих та професійно підготовлених фахівців;
- забезпечення умов для постійного вдосконалення та безперервного професійного розвитку керівників ЗЗСО;
- залучення найкращих директорів до розроблення професійних стандартів та обміну досвідом з колегами.

Отже, кожен заклад освіти потребує компетентних керівників, які володіють необхідними лідерськими і управлінськими навичками. Ефективні директори, їхні заступники є ключовими особами для досягнення цілей та задоволення освітніх потреб здобувачів освіти в Україні.

Але перш, ніж стати керівниками, потенційні кандидати повинні продемонструвати свою здатність проявляти лідерство, адекватно сприймати конструктивну критику, а також інші особисті й професійні якості. На нашу думку, це можливо за умови системного підходу до підготовки і відбору кандидатів на посаду керівника ЗЗСО шляхом запровадження процедури сертифікації, що є зовнішнім оцінюванням професійних компетентностей педагогічного працівника (у тому числі з педагогіки та психології, практичних вмінь застосування сучасних методів і технологій навчання), що здійснюється шляхом незалежного тестування, самооцінювання та вивчення практичного досвіду роботи.

Процедуру сертифікації запроваджено відповідно до статті 51 Закону України «Про освіту» в Україні. Державна служба якості освіти України бере участь у сертифікації педагогічних працівників згідно з Положенням «Про Державну службу якості освіти», затвердженим постановою КМУ від 14 березня 2018 р. [11].

Враховуючи зазначене вище, а також те, що посада директора закладу загальної середньої освіти належить до Переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14 червня 2000 р. № 963 [51], рішенням Колегії Державної служби якості освіти України 19 лютого 2021 року було ініційовано розбудову системи сертифікації керівників закладів загальної середньої освіти.

Така система може передбачати:

переатестацію керівників ЗЗСО – зовнішнє оцінювання їх професійних знань, вмінь і навичок, що здійснюється шляхом незалежного тестування та є одноразовою процедурою;

сертифікацію осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника ЗЗСО – зовнішнє оцінювання їх професійних і загальних компетентностей, що здійснюється шляхом незалежного тестування та експертного вивчення;

удосконалення системи безперервного професійного розвитку керівників ЗЗСО – розроблення та впровадження програм із навчання та підвищення кваліфікації керівників та осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на зайняття посади керівника закладу освіти.

Запровадження процедур переатестації та сертифікації, на нашу думку, дасть можливість підвищити престижність посади, оцінити успіхи керівника та визначити потреби у підвищенні кваліфікації за напрямками, які потребують розвитку або покращення.

Метою сертифікації керівників ЗЗСО є:

підвищення ефективності відбору кандидатів на посаду керівника закладу освіти;

оцінка знань і кваліфікації кандидатів на вакантну посаду;  
стимулювання професійного розвитку; створення кадрового резерву.

Ключові завдання сертифікації керівників ЗЗСО:

- заохочення до участі у конкурсах на вакантні посади найбільш мотивованих та професійно підготовлених фахівців;
- забезпечення умов для постійного вдосконалення та безперервного професійного розвитку керівників ЗЗСО;
- залучення найкращих директорів до розроблення професійних стандартів та обміну досвідом з колегами.

Перспективи сертифікації керівників ЗЗСО:

Професійність педагогічних кадрів, їх готовність до ефективної діяльності в умовах змін та безперервного професійного розвитку є запорукою якісної освіти. Системне оцінювання професійної діяльності дає можливість не лише визначити інтелектуальний, лідерський та управлінський потенціал директорів ЗЗСО, але й вчасно та ефективно реагувати на їхні професійні потреби та запити.

Очікувані результати сертифікації керівників ЗЗСО:

- підвищення якості освітнього процесу;
- надання незалежної об'єктивної оцінки та якісного зворотного зв'язку щодо професійної діяльності керівника ЗЗСО;
- визнання керівників, які досягають значних успіхів;
- формування професійної спільноти лідерів.

Таким чином, сертифікація дасть можливість застосувати концептуальний підхід до комплексного оцінювання рівня професійних компетентностей керівників ЗЗСО, модернізації системи управління процесами відбору та мотивування майбутніх керівників ЗЗСО, що є одним із завдань соціального проєкту «Нові лідери Нової української школи».

В умовах реалізації реформи Нової української школи роль директора закладу загальної середньої освіти значно зростає і вимагає його готовності до академічної, організаційної, кадрової, фінансової самостійності. Як зазначає І. Семенець-Орлова, від сучасного керівника очікується вміння

продемонструвати гнучкість та творчий потенціал, що є критично важливими для традиційних вертикальних структур управління освітою. В основі супротиву змінам, зазначає вона, лежить зіткнення традиційного і сучасного підходів до освіти.

Окрім того, дослідниця зауважує, що причинами низької результативності освітніх змін в Україні є неузгодженість теоретичних моделей інновацій з реаліями конкретного освітнього закладу, недостатня підготовка учасників змін до реалізації нововведень, супротив нововведенням у педагогічних працівників [72, с. 39–40].

В. Гладкова та М. Лапшина зазначають такі варіації опору: опір будь-якій новій ідеї; опір технологічному прогресові; фінансово-економічний опір; соціальний опір; психологічний опір, авторитарна ментальність, стереотипність побудови уроку, підсвідоме прагнення залишити все, як є [7].

Ситуацію щодо готовності керівників ЗЗСО працювати в умовах нової освітньої системи можемо простежити на основі аналізу результатів моніторингових досліджень та опитувань.

Так, у 2016 році за результатами опитування 25 директорів ЗЗСО м. Києва встановлено, що лише 6 з них (24%) ознайомлені із загальними засадами базового менеджменту закладу освіти, однак жоден не розкрив специфіки концепції «школи як організації, що навчається». Поняття «організаційний розвиток», «організаційна поведінка», «лідерство» опитувані пов'язали більше із економікою, а не сферою управління ЗЗСО. 23 учасники опитування (92%) погодилися, що сучасній освіті потрібні зміни, при цьому 17 (68%) зазначили, що впровадження змін є компетенцією центрального органу виконавчої влади у сфері освіти [72, с.54].

Дане опитування підтвердило, що значна кількість директорів шкіл в Україні не є достатньо готовими, щоб стати носіями змін. Окрім того, недостатня розвиненість громадянського суспільства в Україні є причиною відсутності визначального впливу громадських інститутів на розвиток освіти, без якого якісне оновлення освіти у відповідності з суспільними запитами важко уявити.

На підтвердження цих даних можемо навести результати дослідження, що проводилося у рамках проєкту «Професіоналізація основних компетенцій управлінців шкіл та навчальних установ». Зокрема встановлено, що лише 2,6% серед опитаних директорів позиціонували себе з керівниками, які вміють визначати стратегію та напрям розвитку школи; моделювати інноваційний простір школи; аналізувати освітній процес; забезпечувати позитивний імідж школи.

Результати дослідження у рамках проєкту «Супровід урядових реформ в Україні (SURGE) свідчать про те, що директори не завжди розуміють власну роль у створенні умов якісної освіти. Так лише 32% з них розуміють власну відповідальність за якість освітньої діяльності, а 39% покладають цю відповідальність на вчителів.

У 2023 році ДНУ «Інститут освітньої аналітики» було проведено II етап моніторингового дослідження щодо впровадження реформи НУШ у пілотних закладах освіти [13]. До опитування долучилися 143 керівники закладів загальної середньої освіти, які реалізують освітній проєкт всеукраїнського рівня за темою «Розроблення і впровадження навчально-методичного забезпечення для закладів загальної середньої освіти в умовах реалізації Державного стандарту базової середньої освіти».

За результатами дослідження з'ясовано потребу у розвитку компетентностей, необхідних для керівників ЗЗСО. Так, 45,2% директорів зазначили, що вони потребують удосконалення компетентності забезпечення якості освіти і функціонування внутрішньої системи забезпечення якості; 33,1% вказали на потребу у розвитку компетентності стратегічного управління закладом освіти, 30,6% – нормативно-правової компетентності (Рис. 3.1).

Як бачимо, опитування керівників закладів освіти засвідчило недостатню сформованість у них управлінських компетентностей. Це не дивно, адже багато років директори ЗЗСО були зосереджені на пошуках саме фінансових ресурсів для забезпечення найелементарніших умов для нормального функціонування закладу освіти.

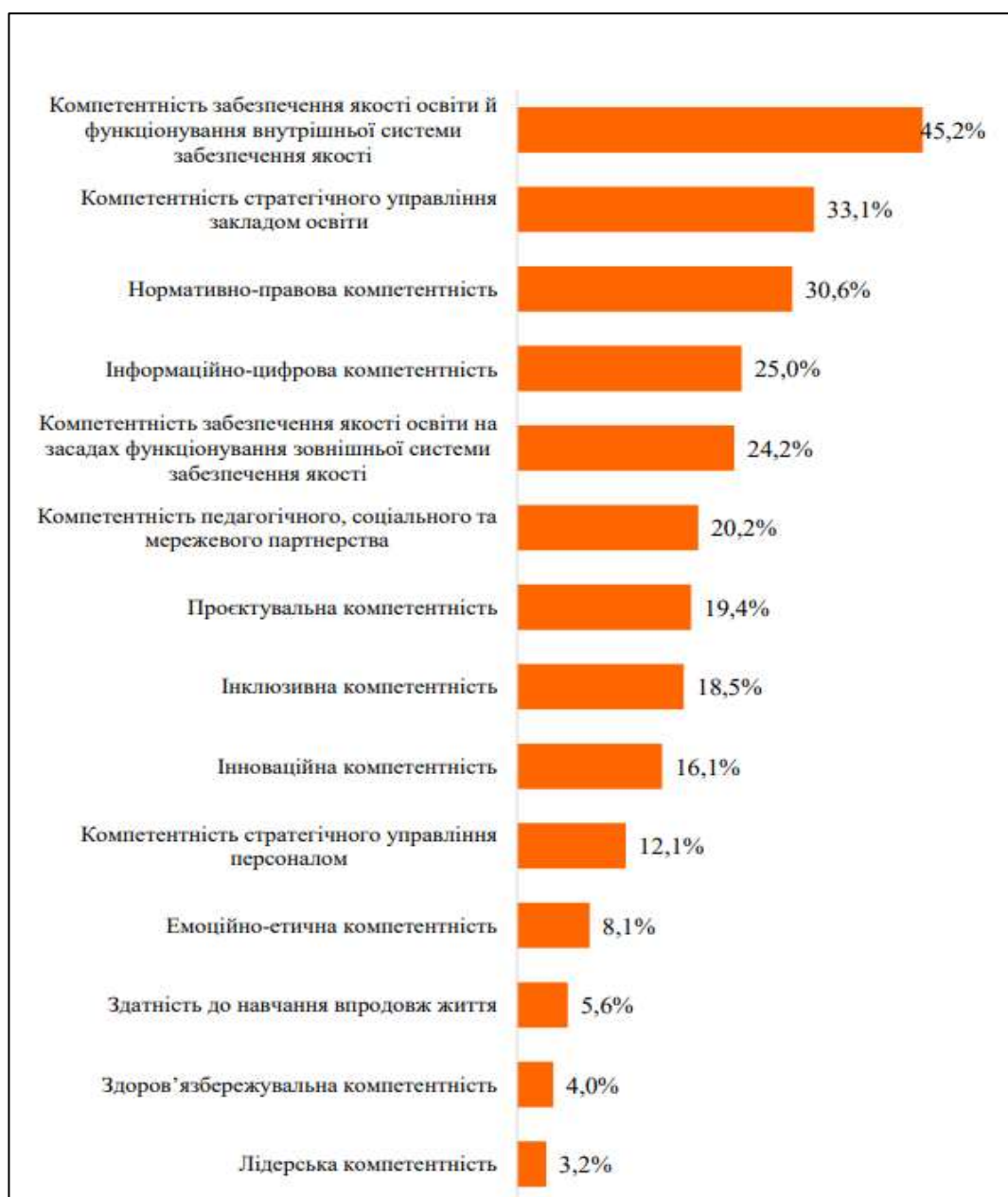


Рис. 3.1. Розподіл відповідей директорів на запитання «*Розвитку яких компетентностей Ви найбільше потребуєте для організації освітнього процесу в умовах НУШ?*»

\*Джерело: Дослідження щодо впровадження реформи НУШ у пілотних закладах освіти (базова школа): інформаційно-аналітичні матеріали. Міністерство освіти і науки України. ДНУ «Інститут освітньої аналітики». 2023 р. С. 91.

Дані дослідження І. Безена, який виокремив основні проблеми у сфері освіти в регіональному аспекті, підтверджують цей висновок [1]:

- 1) постійне обмежене фінансування життєдіяльності та ресурсного забезпечення освітньої системи призвело до її перманентного кризового стану;
- 2) фінансове забезпечення засновниками здійснюється лише на ключові статті видатків;
- 3) закритість процедур використання і розподілу фінансових ресурсів для вирішення кризових проблем закладів освіти;
- 4) розбалансована мережа закладів та відсутність стратегії фінансування для повноцінного забезпечення сталого розвитку освітнього середовища;
- 5) суб'єктивні механізми фінансування мережі закладів освіти та ін.

Таким чином, в Україні гостро постає проблема підбору управлінських кадрів, здатних не лише дбати про фінансовий стан закладу освіти, але й готових формувати свій власний стиль ефективного управління, долати перешкоди, здатних гнучко адаптуватися до викликів сьогодення та вести за собою вчительський колектив. Для цього, як зазначають В. Гладкова та М. Лапшина, необхідно дотримуватися таких умов: відсіювати тих, хто неспроможний самостійно знаходити відповіді на виклик часу; створювати конкурентне середовище; головними критеріями відбору мають бути професійні якості претендента та відданість справі [7].

Ми вбачаємо, що найефективнішим способом досягнення цього може бути сертифікація директорів закладів освіти, що ґрунтується на принципах прозорості, неупередженості, об'єктивізму. З огляду на те, що процедура сертифікації педагогічних працівників набуває масштабування і охоплює все більше категорій вчителів, сертифікація керівників закладів загальної середньої освіти є цілком можливою в найближчій перспективі.

Підсумовуючи, зазначимо, що створення соціального проекту «Нові лідери для нової української школи» зумовлено невідкладною потребою у оновленні керівного корпусу у системі загальної середньої освіти, що передбачає підбір управлінських кадрів, які розуміють сутність та поділяють засади, принципи реформи освіти «Нова українська школа» й здатні їх втілити в практику закладу освіти.

### 3.2. Технології розробки та реалізації соціального проєкту «Нові лідери для нової української школи»

Як вже було зазначено раніше, проєктом Плану відновлення України передбачено створення національних проєктів за сферами «Освіта і наука» 2032, зокрема проєкту «Нові лідери для нової української школи», а одним з його пріоритетних напрямків визначено «Сучасний освітній менеджмент. Директор школи як лідер освітніх змін». Результатом реалізації проєкту має бути створення Національної школи освітніх управлінців, що забезпечить підвищення фахового рівня керівників закладів загальної середньої освіти.

Для розроблення проєкту було створено команду фахівців, до складу якої увійшли представники ГО «Освіторія», команда підтримки реформ Міністерства освіти і науки України, представники Українського центру оцінювання якості освіти, Державної служби якості освіти України, Українського інституту розвитку освіти України, Міністерства освіти і науки України, директори ЗЗСО. Було сформовано чотири робочі групи, які працювали за одним з напрямів:

1. Створення профілю директора ЗЗСО (рамка стандарту).
2. Розширення повноважень та відповідальності керівників ЗЗСО.
3. Механізм призначення на посаду керівників ЗЗСО.
4. Навчання та підготовка керівників ЗЗСО.

Автор дослідження була учасницею робочої групи з питань внесення змін до професійного стандарту вчителя, робочої групи щодо розробки профілю керівника ЗЗСО, брала участь у розробленні формули оплати праці керівників ЗЗСО, а також у підготовці програми підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО.

У пілотуванні проєкту «Нові лідери для нової української школи» братимуть участь 150 закладів загальної середньої освіти, в яких відбувається апробація реформи Нової української школи. У проєкті будуть задіяні не лише директори ЗЗСО, але й їх заступники і вчителі пілотних шкіл.

Характеристики проєкту «Нові лідери для нової української школи», послідовність його етапів та очікувані результати зазначено у Таблицях 3.1, 3.2.

Таблиця 3.1

## Проект «Нові лідери для нової української школи»

Обґрунтування необхідності проекту	Даний проєкт має посилити компонент лідерства в освіті та сприяти позитивній динаміці якісного управління закладом освіти. Опитування, засновані на фактичних даних, підтверджують, що залучення талановитих людей до керівництва школи безпосередньо пов'язане з успішністю школи та успіхами учнів; Велика кількість важливих національних стратегій та ініціатив не можуть бути якісно імplementовані через брак якісних управлінських кадрів у закладах ЗСО. Відсутність прозорої системи відбору/обрання шкільних директорів не дає змоги подолати старі звички в освіті, коли школами керують люди, які не мають управлінських навичок і не дають шкільним громадам прогресувати та розвиватися. Шкільні спільноти та засновники спільно вибирають керівників шкіл, але їм бракує здатності професійно оцінювати компетентність кандидатів. Тому необхідно запровадити неупереджену оцінку готовності кандидатів зайняти керівні посади в школах.
Якісні показники виконання проекту	Розроблено та впроваджено на рівні держави нову більш прогресивну процедуру обрання на посади шкільних директорів; задоволеність роботою школи батьків та учнів виросла на 30%; створено мінімум 8 програм підготовки та розвитку шкільних управлінців від різних установ – державні та закордонні університети, бізнес школи, громадські організації (на другу половину 2023 року); функціонує принаймні 1 магістерська програма спільного диплому між українським та закордонним ЗВО за напрямком «управління навчальним закладом» (на другу половину 2023 року)
Економічний ефект	Збільшення постійних операційних витрат державного бюджету на освіту, опосередкований позитивний ефект на ВВП
Головний відповідальний орган держ.влади	МОН місцеві державні адміністрації органи місцевого самоврядування, заклади вищої та післядипломної освіти громадські організації (за згодою)
Орієнтовна потреба у фінансуванні	Для розробки та впровадження нової процедури обрання – 4,67 млн грн
Пропоновані джерела фінансування	Розроблення нового механізму обрання – державний бюджет, запуск навчальних програм – бюджети ЗВО, місцеві бюджети (для ОППО), донорські кошти
Необхідне нормативно-правове забезпечення	Чинне нормативно-правове регулювання проведення конкурсу та підвищення кваліфікації: Закон України «Про повну загальну середню освіту» (статті 39, 51), Закон України «Про освіту» (стаття 59), Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науковопедагогічних працівників (постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800). Потребуватиме: 1) змін до Закону України «Про повну загальну середню освіту» (стаття 39); 2) внесення змін до положень про проведення конкурсу, затверджених засновниками закладів загальної середньої освіти

\* Джерело: Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Освіта і наука». Липень, 2022. С. 245 – 247 [67].

Таблиця 3.2.

Етапи проєкту «Нові лідери для нової української школи»  
(щодо процедур обрання та підготовки керівників ЗЗСО)

I етап (червень 2022 року – кінець 2022 року)	Провести моніторинг рівня підготовки та перепідготовки керівних кадрів ЗЗСО	Аналіз вітчизняної та провідної закордонної нормативно-правової бази	Розроблення на рівні держави нової більш прогресивної процедури обрання на посади шкільних директорів
II етап (січень 2023 року – грудень 2025 року)	Оновлення нормативно-правової бази	Підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, що викладатимуть оновлені освітні програми у закладах вищої освіти	Створено мінімум 8 програм підготовки та розвитку шкільних управлінців від різних установ – державні та закордонні університети, бізнес школи, громадські організації
III етап (січень 2026 року – грудень 2032 року)	Функціонує принаймні одна магістерська програма спільного диплому між українським та закордонним ЗВО за напрямком «управління навчальним закладом»		

\* Складено автором на основі Проекту Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Освіта і наука». Липень, 2022. С. 63 – 65 [67].

Обґрунтовуючи необхідність оцінювання професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти, звернемося до досвіду зарубіжних країн. Наприклад, у деяких країнах очолювати заклади освіти можуть особи без педагогічної освіти, так само і в органах управління освітою можуть працювати особи без досвіду викладання чи керування школою.

Водночас у інших країнах, наприклад, у Фінляндії, управління освітою здійснюють виключно професійні педагоги із відповідним досвідом роботи, які

також повинні пройти академічний курс із освітнього адміністрування й управління. Усі без винятку директори шкіл у Фінляндії є досвідченими педагогами з доведеними лідерськими компетентностями та відповідними особистісними якостями [71, с. 144].

Нині, в умовах реформування системи освіти України та її синхронізації з освітніми системами Європейського Союзу, актуальною постає проблема розроблення власної системи відбору керівних кадрів закладів загальної середньої освіти, оцінювання їх професійної діяльності та підвищення кваліфікації.

Запровадження сертифікації керівників та кандидатів на посаду керівника ЗЗСО – це можливість для діючих директорів і претендентів на посаду довести свою спроможність бути керівником-лідером, здатним сформулювати стратегію розвитку закладу освіти, розбудувувати систему забезпечення якості освіти.

У запропонованій нами моделі оцінювання професійної діяльності керівників ЗЗСО передбачено переатестацію, підвищення кваліфікації та сертифікацію (Рис. 3.1, 3.2, 3.3)\*.

### ПЕРЕАТЕСТАЦІЯ

Мета	Механізм впровадження	Результати і наслідки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• встановлення відповідності займаній посаді,</li> <li>• створення пулу агентів змін, здатних змінити підходи до управління закладами освіти в умовах НУШ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• одноразова процедура для всіх керівників ЗЗСО</li> <li>• розроблення нормативного і методичного забезпечення</li> <li>• організація і проведення тестування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розірвання контракту</li> <li>• продовження контракту і підвищення кваліфікації</li> <li>• ризики: супротив громадськості, профспілок, керівників ЗЗСО, відсутність фінансування</li> </ul>

Рис. 3.1. Переатестація керівників ЗЗСО

\*Розроблено автором.

## СЕРТИФІКАЦІЯ

Мета	Механізм	Етапи
<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення ефективності відбору</li> <li>• оцінка знань і кваліфікації кандидатів на посаду</li> <li>• стимулювання професійного розвитку</li> <li>• створення кадрового резерву</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внесення змін до нормативних документів</li> <li>• розробка запитань для тестування та співбесіди</li> <li>• проведення тестування, формування експертних груп, проведення співбесіди</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз документів</li> <li>• тестування</li> <li>• співбесіда</li> <li>• отримання сертифіката</li> </ul>

**Результати:**

Оцінювання управлінських рішень, які відображені в сертифікаційній справі, формується автоматично на базі електронного портфолію.

Склад експертної комісії (досвідчені керівники, науковці, громадськість).

Рішення за співбесідою приймається таємним голосуванням

Дострокова сертифікація можлива за результатами інституційного аудиту або у разі зміни посади

Рис. 3.2. Сертифікація керівників / кандидатів на посади керівників ЗЗСО

## ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Мета	Причини	Механізми	Форми	Результати
<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення системи навчання та планування кар'єри для керівників нової формації;</li> <li>• оновлення знань і умінь через зростання вимог до рівня кваліфікації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зберегти посаду</li> <li>• зайняти нову посаду</li> <li>• інтерес до нових знань</li> <li>• розширити ділові зв'язки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка диференційованих програм підвищення кваліфікації</li> <li>• залучення фахівців до процесу</li> <li>• створення бази установ і закладів, які будуть здійснювати підвищення кваліфікації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• короткострокова (1 ЄКТС)</li> <li>• довгострокова (&gt; 2 ЄКТС) (незначні прогалини)</li> <li>• професійна підготовка (&gt;8 ЄКТС) (значні прогалини)</li> <li>• самоосвіта (участь у семінарах, тренінгах)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвинуті управлінські компетентності</li> <li>• змінено парадигму функціонування і розвитку ЗЗСО</li> </ul>

**Ризики:**

кількість бажаючих пройти навчання перевищить спроможність;

відсутність у регіонах фахівців для проведення курсів; небажання керівників брати участь у довгострокових курсах;

відсутність фінансування

Рис.3.3.Підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО

Проектом передбачено сертифікацію 100% директорів ЗЗСО. Для кандидатів на посаду керівника ЗЗСО сертифікація має бути обов'язковою умовою для участі в конкурсі. Вона полягає в оцінюванні таких якостей, як відкритість і комунікабельність; лідерські якості; стратегічне мислення; педагогічний досвід; неперервний саморозвиток; етика; здатність до делегування.

Також в рамках проекту розроблено пропозиції щодо нової системи оплати праці керівників ЗЗСО та їх заступників (Таблиця 3.3):

Таблиця 3.3

#### Нова система оплати праці керівників ЗЗСО та їх заступників

Пропозиція	Заробітна плата на 2023 р. за місяць (без ЄСВ), тис. грн.	Запланована заробітна плата за місяць (без ЄСВ), тис. грн.	Різниця, %
Директор	22 131,2	53 654,4	142,4%
Заступник директора	21 024,6	38 750, 4	84,3%

\*Джерело: розроблено автором

Визначено компоненти підготовки до реалізації пілоту соціального проекту «Нові лідери для нової української школи», які потребують фінансування:

навчання директорів – ГО «Освіторія», донорські кошти;

сертифікація директорів – Український центр оцінювання якості освіти України;

інституційний аудит – Державна служба якості освіти України.

В рамках проекту «Нові лідери для нової української школи», розроблено проєкт концепції «Розбудова системи сертифікації керівників закладів загальної середньої освіти», який розглянемо детальніше.

## **Розбудова системи сертифікації керівників закладів загальної середньої освіти**

**Метою проекту** є розробка і впровадження системи сертифікації керівників закладів загальної середньої освіти і претендентів на посаду керівника закладу загальної середньої освіти задля унеможливлення конфлікту інтересів під час відбору кандидатів на вакантні посади та забезпечення процесів якісного управління закладами освіти.

Проект підготовки і запровадження процедури сертифікації керівного складу закладів ЗСО і претендентів на посади передбачає:

- сертифікацію директорів шкіл – зовнішнє оцінювання професійних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти;
- сертифікацію осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника школи;
- оцінювання фахових знань та умінь як складових професійних компетентностей (у тому числі з лідерства, управління змінами, стратегічного планування, командоутворення, комунікації, знання законодавства у сфері освіти, основ психології, педагогіки тощо), що здійснюється шляхом незалежного тестування;
- удосконалення системи безперервної професійної освіти директорів закладів освіти;
- розроблення та впровадження програм з навчання та підвищення кваліфікації директорів та осіб, бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу освіти.

Для досягнення мети поставлені такі **завдання**:

1. Підготувати пропозиції і внести зміни до законодавства у сфері освіти.
2. Розробити програми підвищення кваліфікації для керівників закладів загальної середньої освіти.

3. Сформувати базу тестових завдань для проведення зовнішнього незалежного оцінювання професійних компетентностей кандидатів на посаду керівника ЗЗСО.

4. Розробити і затвердити методику експертного оцінювання професійних компетентностей кандидатів на посаду керівника ЗЗСО.

5. Провести добровільну сертифікацію осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу освіти.

Сертифікація може бути обов'язкова і добровільна. Добровільна, якщо директор проходить другий етап конкурсу в закладі, де обіймає посаду керівника. За інших умов – обов'язкова. Тобто наявність сертифіката є необхідною умовою для участі у конкурсі на посаду директора ЗЗСО, а також (на добровільних засадах) для продовження контракту на другий шестирічний термін.

Для успішного проходження сертифікації керівникові закладу освіти необхідний великий запас складних управлінських умінь: уміння ставити цілі, конкретизувати їх у вигляді завдань, проектувати і планувати роботу освітнього закладу, організовувати педагогічний процес, діагностувати, аналізувати, здійснювати моніторинг освітнього процесу і ухвалювати управлінські рішення. Сучасному керівникові необхідно володіти такими особистісними якостями: уміння управляти собою, готовність до саморозвитку, навички вирішення проблем, творчий підхід, уміння впливати на людей, розуміння управлінської праці, здатність формувати колектив.

У сучасних умовах замість вольового підходу дедалі більшого значення і застосування набуває інтелектуальний підхід до вирішення проблем, який ґрунтується на довірі до людей, враховує їхні завдання, досвід, творчий потенціал. Керівник закладу освіти має вміти: втілювати в життя намічені програми, генерувати ідеї, виявляти самостійність, сміливо вести пошук нових ідей, прагнути вдосконалювати різні сторони своєї діяльності.

Сертифікація – це двоетапний процес, під час якого відбувається перевірка на: 1) знання законодавства, пріоритетних напрямів розвитку системи освіти,

теорії управління закладами освіти; 2) уміння приймати рішення, розв'язувати управлінські питання; 3) розуміння основ фінансового планування та аудиту тощо.

*1 етап.* Виконання тестових завдань (впродовж години) за допомогою комп'ютерної техніки (не менше 40 теоретичних і практичних питань). Питання складаються так, що комісія може оцінити управлінські компетенції діючого керівника чи претендента на посаду. Завчити відповіді на питання неможливо, оскільки система автоматично формує підбір запитань. У разі успішного проходження тестування учасник допускається до співбесіди.

*2 етап.* Співбесіда, яку проводить сертифікаційна (експертна) комісія з керівником/претендентом на посаду керівника ЗЗСО. До складу комісії можуть входити науковці, досвідчені педагоги, журналісти, батьки, представники профспілок. Члени сертифікаційної комісії можуть задавати питання про діяльність керівника і оцінювати управлінські рішення, які відображені в сертифікаційній справі. Цей документ формується автоматично на базі електронного портфоліо. Рішення комісії приймається шляхом таємного голосування. Трансляція засідання може відбуватися в режимі онлайн.

*Створення системи навчання та планування кар'єри (240 годин, 8 кредитів ЄКТС)*

- Мета – розвивати управлінські компетентності керівників, змінити парадигму і сприйняття керівниками інноваційного функціонування й розвитку закладу в єдиній системі як державного, так і міжнародного співробітництва.
- Програма підготовки розробляється відповідно до професійного стандарту керівника. В програмі зазначено перелік умінь і навичок, якими має володіти майбутній керівник ЗЗСО.

*Терміни реалізації проєкту.* Проєкт передбачається здійснити протягом 2 років з можливим відтермінуванням на 6 місяців (Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Зміст та терміни реалізації проєкту сертифікації керівників ЗЗСО

Завдання проєкту	Терміни реалізації проєкту
Підготовка пропозицій до проєкту	01.01.2023 – 01.04.2023 р.
Внесення змін до законодавства	01.04.2023-01.12.2023 р.
Розроблення програми підвищення кваліфікації для керівників ЗЗСО	01.09.2023- 30.12.23 р.
Формування бази тестових завдань для проведення ЗНО професійних компетентностей кандидатів на посаду керівника ЗЗСО	01.01.2024 – 01.07.2024 р.
Розроблення і затвердження методики експертного оцінювання професійних компетентностей кандидатів на посаду керівника ЗЗСО	01.05.2024 – 01.08.2024 р.
Проведення пілотної добровільної сертифікації осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника ЗЗСО	01.09.2024 – 30.12.2024 р.

\*Джерело: розроблено автором

*Джерелами фінансування проєкту можуть бути 1) державні кошти; 2) кошти донорських організацій. До прямих витрат відносимо кошти для оплати праці тренерів-експертів, які проводять навчання майбутніх експертів, а також для проведення першого етапу сертифікації – зовнішнього незалежного оцінювання під час переатестації директорів шкіл. До непрямих витрат відносимо надбавки директорам ЗЗСО у розмірі 20% до посадового окладу впродовж трьох років з моменту набрання чинності сертифіката, а також за результатами підвищення їх кваліфікації.*

За результатами реалізації проєкту передбачено проводити моніторингові дослідження. Програма моніторингу передбачає визначення мети, завдань, оцінювання результатів відповідно до визначених індикаторів, збір необхідної інформації, її опрацювання, аналіз з урахуванням окреслених індикаторів та підготовку висновків з можливим наступним коригуванням за потреби.

*Очікувані результати:*

В результаті реалізації проєкту особа, яка має громадянство України, вищу освіту та успішно пройде сертифікацію, матиме право брати участь у конкурсі

на займання посади керівника ЗЗСО відповідно до статті 38 Закону «Про повну загальну середню освіту».

*До основних результатів проєкту відносимо такі:*

1. Внесено зміни до законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» щодо запровадження сертифікації керівників закладів загальної середньої освіти.

Підготовлено:

1. Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про сертифікацію осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

2. Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку залучення педагогічних, наукових, науково-педагогічних працівників та інших фахівців до проведення сертифікації осіб, які .бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

3. Наказ Державної служби якості освіти України «Про затвердження програми незалежного тестування осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти»

4. Наказ Державної служби якості освіти України «Про затвердження правил проходження незалежного тестування осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

5. Наказ ДОУ «Науково-методичний центр Державної служби якості освіти України» «Про затвердження загальної характеристики тесту незалежного тестування осіб, які виявили бажання брати участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

6. Наказ Державної служби якості освіти України «Про затвердження схеми нарахування балів за виконання завдань тесту незалежного тестування осіб, які виявили бажання брати участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

7. Наказ Державної служби якості освіти України «Про затвердження переліку завдань незалежного тестування осіб, які виявили бажання брати участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

*Виконавці та партнери.*

Передбачено, що організаторами проєкту будуть профільні міністерства. Виконавцями – працівники Державної служби якості освіти України та її територіальні органи, Український центр оцінювання якості освіти. Виконавцями проєкту також можуть бути громадські організації, проєктні команди закладів вищої освіти, консалтингові компанії у співробітництві з центрами розвитку місцевого самоврядування та департаментами розвитку місцевого самоврядування при ОДА.

Таким чином, запровадження сертифікації сприятиме розвитку управлінських компетентностей керівників, підтримці їхнього авторитету, зміні парадигми і сприйняття керівниками інноваційного функціонування й розвитку закладу в єдиній системі як державного, так і міжнародного співробітництва.

3.3. Практичні рекомендації щодо реалізації механізмів публічного управління соціальним проєктом «Нові лідери для нової української школи»

Механізми публічного управління соціальним проєктом «Нові лідери для нової української школи» мають бути максимально адаптованими до вирішення проблеми підбору керівних кадрів, здатних до розбудови ефективної внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

З цією метою у рамках проєкту передбачено реалізацію проєкту сертифікації керівників закладів загальної середньої освіти відповідно до концепції «Розбудова системи сертифікації керівників закладів загальної середньої освіти».

Стейкхолдерами проєкту можуть виступати Державна служба якості освіти України, Український центр оцінювання якості освіти, ДООУ «Навчально-

методичних центр з питань якості освіти» та інші освітні інституції, засновники ЗЗСО, управління органів освіти громад, представники батьківської спільноти громад, громадські організації, представники педагогічної/наукової спільноти. Контролюючий орган – Міністерство освіти і науки України.

На прикладі чотирьох фаз життєвого циклу проекту, запропонованих О. Матюшенком, розглянемо шляхи реалізації механізмів управління соціальним проектом [29, с. 224–228].

Перша фаза – формування концепції, під час якої відбувається підготовка інформації для прийняття рішення про розроблення проекту. Ця фаза складається з етапу програмування і проєктування. Основним завданням є консультації та налагодження діалогу, а також формування спільної позиції і готовності до співпраці. Для реалізації першої фази соціального проекту необхідно виконати такі завдання:

- розкрити інформацію та провести консультації із стейкхолдерами проекту;
- донести інформацію про альтернативи реалізації соціального проекту та місця його реалізації;
- узгодити цілі проекту із документами державного, регіонального та місцевого планування;
- встановити основні нормативні вимоги щодо норм взаємодії;
- визначити та оцінити ймовірні ризики.

Друга фаза – планування соціального проекту – передбачає взаємодію із заінтересованими сторонами проекту, а також здійснення цілеспрямованих консультацій між ними. Планування проекту включає розробку бізнес-плану, календарного плану робіт, ресурсного плану та бюджету проекту, проєктний аналіз. Завдання, які необхідно виконати для реалізації другої фази соціального проекту:

- провести моніторинг стейкхолдерів соціального проекту та стану їх інтересів і поінформованості по проекту;

- залучити стейкхолдерів до проведення моніторингу та оцінки результатів проєкту;

- провести консультації та інформування, документальне фіксування за результатами проведених консультацій.

Третя фаза – реалізація соціального проєкту, що передбачає розроблення змісту концепції «Розбудова системи сертифікації керівників закладів загальної середньої освіти», програми підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО, організаційно-методичної та навчально-методичної документації, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення, підготовку експертів, безпосереднє здійснення процедури сертифікації керівників/кандидатів на посади ЗЗСО. На цьому етапі необхідно виконати такі завдання:

- розкрити та поширити інформацію щодо етапів реалізації проєкту, а також результатів консультацій та надати відповідні звіти контролюючим структурам (Міністерство освіти і науки України);

- провести моніторинг за участю стейкхолдерів;

- за потреби врегулювати конфлікти.

Четверта фаза – завершення проєкту – передбачає контроль за завершенням усіх етапів реалізації соціального проєкту. Завдання для виконання цього етапі:

- здійснити моніторинг думки стейкхолдерів щодо виявлення міри задоволеності результатами проєкту сертифікації;

- донести інформацію про завершення проєкту сертифікації до усіх його учасників і стейкхолдерів, регулярно надання звітів;

- провести оцінку ефективності проєкту сертифікації керівників ЗЗСО/кандидатів на посаду керівників ЗЗСО.

Таким чином, можемо визначити такі механізми управління соціальним проєктом сертифікації керівників ЗЗСО / кандидатів на посаду керівників ЗЗСО: організаційно-інформаційний, нормативно-правовий, фінансово-економічний, кадрово-мотиваційний.

**Організаційно-інформаційний механізм** передбачає систему заходів, спрямованих на: формування конкурентного середовища розвитку професійних компетентностей керівників ЗЗСО; організаційно-структурне забезпечення процедури сертифікації керівників ЗЗСО (кандидатів на посаду).

Максимальна прозорість сертифікації керівників (кандидатів у керівники) закладів ЗЗСО можлива за умови інформаційного супроводу та організації консультування учасників щодо особливостей процедури. Також передбачено створення єдиної інформаційної бази кандидатів на посаду керівника, та тих, хто успішно пройшов навчання та сертифікацію. Також організаційно-інформаційними механізмами на цьому етапі проектування можуть бути запровадження уніфікованих планів професійного навчання та проведення професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів на безперервній основі та з урахуванням специфіки надання освітніх послуг; запровадження системи моніторингу та прогнозування потреб у кандидатах на посаду директора ЗЗСО.

Так, з метою розвитку професійних компетентностей керівників ЗЗСО було розроблено програму підвищення кваліфікації для керівників ЗЗСО за ініціативи ГО «Освіторія» із залученням членів робочої групи: директорів ЗЗСО, працівників Українського центру оцінювання якості освіти, Державної служби якості освіти України (представником від Служби була автор цього дослідження), Українського інституту розвитку освіти (Додаток Г).

**Нормативно-правовий механізм.** Реалізація соціального проекту «Нові лідери для нової української школи» з подальшим запровадженням процедури сертифікації керівників ЗЗСО неможлива без суттєвого вдосконалення нормативно-правової бази. Зокрема, потребують перегляду статті Закону України «Про повну загальну середню освіту» щодо обрання, призначення на посаду та звільнення з посади керівника закладу загальної середньої освіти. Зазначений Закон потребує вдосконалення, оскільки в ньому відсутні норми щодо сертифікацію керівника. Нами запропоновано систематизувати та розробити нові нормативні акти (Додаток В).

Рекомендації щодо реалізації нормативно-правового механізму:

1) Розробити проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про повну загальну середню освіту» і забезпечити його прийняття.

*Орієнтовні пропозиції до проєкту Закону:*

- До підпункту 1 пункту 3 розділу X «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про повну загальну середню освіту» додати абзац 3 такого змісту:

До 31 серпня 2022 року керівники державних і комунальних закладів загальної середньої освіти зобов'язані пройти переатестацію.

Переатестація – це зовнішнє оцінювання професійних знань, навичок та вмінь керівників закладів загальної середньої освіти, що здійснюється шляхом незалежного тестування.

Відмова від проходження переатестації або її неуспішне проходження є підставою для звільнення керівника закладу загальної середньої освіти із займаної посади згідно з пунктом 9 частини першої статті 36 Кодексу законів про працю України.

Процедуру переатестації здійснює центральний орган виконавчої влади із забезпечення якості освіти відповідно до положення, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

- До Закону України «Про повну загальну середню освіту» додати статтю 49-1 такого змісту:

Сертифікація осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти.

1. Сертифікація осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти – це зовнішнє оцінювання професійних компетентностей особи (у тому числі з лідерства, управління змінами, стратегічного планування, командоутворення, комунікації, знання законодавства, психології, педагогіки тощо), що здійснюється шляхом незалежного тестування.

2. Сертифікація особи, яка бажає взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти, відбувається на добровільних засадах виключно за її ініціативою.

3. До участі у сертифікації осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти, допускаються особи, які пройшли навчання за програмами, акредитованими центральним органом виконавчої влади із забезпечення якості освіти відповідно до положення, затвердженого центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

4. За результатами успішного проходження сертифікації особі видається сертифікат, який є дійсним упродовж двох років.

5. Процедура сертифікації осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти, здійснює центральний орган виконавчої влади із забезпечення якості освіти відповідно до положення, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

- До частини 5 статті 39 Закону України «Про повну загальну середню освіту» (перелік документів для участі у конкурсі на посаду директора) додати абзац такого змісту (після абзацу 9):

Сертифікат, що посвідчує успішне проходження сертифікації осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти.

2) До постанови КМУ від 27 серпня 2010 р. № 796 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності», що дасть можливість фінансувати процедуру сертифікації за рахунок учасників.

*Орієнтовні пропозиції до постанови КМУ:*

- До пункту 1 Переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної та комунальної форми власності, додати підпункт 29 такого змісту:

29) надання послуг Державною освітньою установою «Навчально-методичний центр з питань якості освіти», а саме: проведення незалежного тестування у процесі сертифікації осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти;

надання послуг з проведення експертизи освітніх програм, акредитаційної експертизи;

навчання, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації педагогічних, науковопедагогічних працівників, освітніх експертів, осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти;

підготовка та проведення моніторингу та інших досліджень у сфері освіти;

надання в оренду будівель, споруд, окремих тимчасово вільних приміщень і площ, іншого рухомого та нерухомого майна або обладнання, що тимчасово не використовується у діяльності Державної освітньої установи «Навчально-методичний центр з питань якості освіти», у разі, коли це не погіршує умов праці працівників Державної освітньої установи «Навчально-методичний центр з питань якості освіти».

Таким чином, оцінка нормативно-правового механізму публічного управління соціальним проектом «Нові лідери для нової української школи» дала змогу окреслити ключові проблеми та визначити рекомендаційний перелік нормативних документів для реалізації процесу сертифікації керівників ЗЗСО. Пріоритетними напрямками удосконалення нормативно-правового механізму є: неузгодженість питань системи оцінювання професійних компетентностей керівників (кандидатів у керівники) ЗЗСО; відсутність єдиного уніфікованого підходу щодо необхідності впровадження рівневості оцінювання; відсутність єдиного підходу до моніторингу результативності запропонованої процедури сертифікації керівників ЗЗСО; узгодженість запровадження процедури переатестації керівників ЗЗСО та ін.

#### **Фінансово-економічний механізм.**

Неможливо розробити, реалізувати і масштабувати продукт без розрахунку його бюджету. Фінансово-економічний механізм є одним з провідних механізмів, який прослідковується впродовж усіх життєвих фаз проєкту: як на етапі планування бюджету проєкту, так і до моменту звітності, моніторингу чи аудиту.

Важливого значення удосконалення механізмів публічного управління соціальним проєктом «Нові лідери для нової української школи» набуває у контексті реформування системи оплати праці керівників ЗЗСО. Відправною точкою у проєкті сертифікації є потреба у залученні додаткових коштів (наприклад, міжнародних фондів, донорів), що надасть змогу оплатити працю керівників закладів освіти, які будуть брати участь в проєкті сертифікації.

Удосконалення системи оплати праці є однією зі складових фінансового механізму. Водночас удосконаленню системи оплати праці як умови надання якісних освітніх послуг, має передувати розроблення необхідних заходів для підвищення зарплати. По-перше, це підготовка фінансово-економічного обґрунтування можливості поетапного підвищення заробітної плати. Так, керівникам ЗЗСО, які будуть брати участь в пілотному проєкті з наступним масштабуванням сертифікації на керівників усіх ЗЗСО України, пропонується збільшення заробітної плати на 150%. По-друге, це внесення змін до нормативно-правових документів, які регулюють питання оплати праці.

**Кадрово-мотиваційний механізм** передбачає заходи щодо підвищення мотивації професійної діяльності, розвитку керівних кадрів ЗЗСО, стимулювання до розвитку у них лідерських якостей та прагнення до удосконалення якості освіти та якості освітньої діяльності закладу освіти.

В рамках удосконалення кадрово-мотиваційного механізму необхідною умовою є іміджева підтримка діючих керівників ЗЗСО, а також популяризація цієї посади серед потенційних керівників. За зразком конкурсу *Global Teacher Prize Ukraine*, на нашу думку, доцільно створити аналогічний конкурс для керівників ЗЗСО для відзначення їх успіхів та досягнень.

Кадрово-мотиваційний механізм має також бути спрямованим на підтримку та удосконалення системи підготовки і перепідготовки керівних кадрів системи загальної середньої освіти та кандидатів на посаду. В ході дослідження було встановлено низьку мотивацію серед діючих керівників ЗЗСО щодо до розвитку професійних компетентностей (підвищення кваліфікації) та песимістичне сприйняття участі в процедурі сертифікації. Тому важливим завданням для розробників та виконавців проєкту має бути популяризація процедури, інформування про переваги сертифікації для керівників ЗЗСО та кандидатів на посаду. Зацікавленими особами мають бути не лише самі керівники ЗЗСО, але й засновники, представники громади (в першу чергу – батьківська спільнота).

Звертаємо увагу, що запропоновані механізми є досить гнучкими і універсальними та можуть наскрізно реалізовуватися через усі фази проєкту «Нові лідери для нової української школи».

### Висновки до Розділу 3

На основі аналізу механізмів публічного управління соціальним проєктом «Нові лідери для нової української школи» автором:

1. Встановлено, що визначена чинним законодавством України процедура обрання керівника ЗЗСО на сьогодні не стала інструментом об'єктивного оцінювання професійних компетентностей кандидатів на посаду. Результати опитування керівників низки закладів загальної середньої освіти свідчать про низький рівень сформованості у них управлінської компетентності та низьку готовність до сприйняття та впровадження освітніх змін. Ці та інші об'єктивні чинники стали передумовою для розроблення авторської моделі розбудови системи сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників ЗЗСО. Проєкт сертифікації дасть можливість реалізувати один з напрямів проєкту «Нові лідери для нової української школи» –

«Сучасний освітній менеджмент. Директор школи як лідер освітніх змін», що має на меті розроблення прогресивної процедури обрання керівників ЗЗСО та підвищення їх кваліфікації.

2. Запропоновано такі складові системи сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників ЗЗСО: переатестацію, сертифікацію, підвищення кваліфікації.

3. Обґрунтовано наслідки запровадження процедур переатестації та сертифікації керівника ЗЗСО: можливість підвищити престижність посади, оцінити успіхи керівника та визначити потреби у підвищенні кваліфікації за напрямками, які потребують розвитку або покращення.

4. Визначено, що основними механізмами публічного управління проектом «Нові лідери нової української школи є: організаційно-інформаційний, нормативно-правовий, фінансово-економічний та кадрово-мотиваційний.

6. Розроблено рекомендації щодо впровадження цих механізмів під час реалізації проекту, зокрема:

- запропоновано запровадження уніфікованих планів професійного навчання, проведення професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки керівників ЗЗСО;
- запропоновано внесення змін до законів та підзаконних актів, а також розроблення нових нормативних документів, які визначають механізми та інструменти впровадження процедури сертифікації керівників / кандидатів на посаду керівників ЗЗСО: Закону України «Про повну загальну середню освіту», постанови КМУ від 27 серпня 2010 р. № 796 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності» та ін.;
- внесено пропозиції щодо нарахування заробітної плати керівникам ЗЗСО та передбачено внесення змін до нормативно-правових актів, які регулюють питання оплати праці.

- запропоновано проведення конкурсу серед керівників ЗЗСО для відзначення їхніх успіхів та досягнень, заходи щодо популяризації процедури сертифікації серед керівників ЗЗСО та усіх зацікавлених осіб (батьків учнів, засновників закладів освіти, представників громад, освітян).

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі проведено науково-теоретичне обґрунтування механізмів управління соціальними проєктами в системі загальної середньої освіти України (на прикладі проєкту сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників закладів загальної середньої освіти, що реалізується в рамках проєкту «Нові лідери для нової української школи») та розроблено практичні рекомендації стосовно їх удосконалення й впровадження.

1. На підставі аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури розкрито та конкретизовано поняття «соціальний проєкт» як об'єкт публічного управління. З'ясовано, що управління проєктами розглядається дослідниками як здатність використовувати певний набір інструментів, методів, знань, умінь та навичок для отримання кінцевої мети проєкту. Узагальнено, що головна ідея управління проєктами полягає у створенні нової цінності для суспільства, яке її потребує.

2. Проаналізовано зміст та здійснено класифікацію механізмів публічного управління. Зокрема, виокремлено організаційно-інформаційний, нормативно-правовий, фінансово-економічний та кадрово-мотиваційний механізми. Зазначено, що механізми публічного управління взаємопов'язані та взаємодіють між собою; вони постійно вдосконалюються. Механізми публічного управління забезпечують ефективне використання ресурсів, контроль за виконанням управлінських функцій та прозорість управлінської діяльності

Автором узагальнено, що в основі реалізації процедури сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників ЗЗСО знаходиться механізм публічного управління інноваційним проєктом, який є складним комплексним механізмом, що включає цілі, критерії, фактори, ресурси управління, методи впливу. Відповідно, до його складу входять економічні, мотиваційні, організаційні та правові механізми, найбільш оптимальне поєднання яких сприятиме досягненню мети проєкту.

3. Досліджено зарубіжний досвід публічного управління соціальними проєктами. Встановлено, що основним принципом реалізації соціальних проєктів у сфері освіти зарубіжних країн є рівний доступ до освітніх послуг громадянами різного віку (дітей, молоді, дорослих), різного соціального статусу, з різними фізичними чи інтелектуальними можливостями. Також з'ясовано, що іншими важливими принципами є децентралізація соціальних проєктів, надання максимальної автономії закладам освіти, мінімізація впливу держави, широке залучення громадськості та використання альтернативних джерел фінансування.

4. Узагальнено нормативно-правову базу врегулювання розвитку соціальних проєктів у системі загальної середньої освіти України. На підставі аналізу чинного законодавства у сфері освіти встановлено потребу у вдосконаленні чинних та розробленні нових нормативно-правових актів, які визначають механізми та інструменти впровадження сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників закладів загальної середньої освіти України.

5. Охарактеризовано сучасний стан та динаміку розвитку соціальних проєктів у системі загальної середньої освіти України. З'ясовано, що такі соціальні проєкти охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення якості освіти (в тому числі шляхом професійного розвитку педагогічних працівників); збільшення доступності освіти; збільшення ефективності використання ресурсів; покращення прозорості та підзвітності освітньої системи.

6. Ідентифіковано та охарактеризовано механізми публічного управління соціальними проєктами в системі загальної середньої освіти України, які включають: формування інституційної бази публічного управління соціальними проєктами в системі освіти України; розробку методичних рекомендацій з публічного управління соціальними проєктами в системі освіти України; підготовку кадрів для управління соціальними проєктами в системі освіти України; популяризацію соціальних проєктів в системі освіти України.

7. Обґрунтовано передумови та перспективи розвитку створення соціального проєкту «Нові лідери для нової української школи». З'ясовано, що

передумовою до створення проєкту є розроблення національної програми «Розвиток системи освіти» в рамках Плану відновлення України, одним із завдань якої є розроблення на рівні держави нової більш прогресивної процедури обрання на посади шкільних директорів.

Окреслено перспективи запровадження соціального проєкту «Нові лідери для нової української школи»: сприяння вирішенню проблеми відбору майбутніх керівних кадрів закладів загальної середньої освіти, підвищенню якості освітнього менеджменту.

8. Розроблено практичні рекомендації щодо реалізації механізмів управління соціальними проєктами на прикладі проєкту сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників закладів загальної середньої освіти, що реалізується в рамках національного проєкту «Нові лідери для нової української школи». Запропоновано авторську концепцію розбудови системи сертифікації керівників / кандидатів на посади керівників закладів загальної середньої освіти, яка за своїм змістом є комплексною дослідницькою моделлю одного з напрямків національного проєкту «Нові лідери для нової української школи» – «Сучасний освітній менеджмент. Директор школи як лідер освітніх змін».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безена І. Механізми антикризового управління у сфері освіти в умовах реформування: регіональний аспект. Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Державне управління, Механізми публічного управління. Том 31 (70). 2020. № 4. С.28–34.
2. Безпалько О.В. Соціальне проектування: навчальний посібник. Київ, 2010. 127с.
3. Біла С. Роль сценарного проектування у прийнятті ефективних публічно-управлінських рішень. Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (07–08 вересня 2018 р., м. Київ) / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, В.Л. Федоренка. Київ: Видавництво Ліра-К, 2018. 520 с. С. 65-68.
4. Білик О., Лукашевська У. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. *Економіка і суспільство*. 2017. №12 С. 177 – 180.
5. Галушка З.І. та ін. Менеджмент і адміністрування: підручник. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 437 с.
6. Гернего Ю. Технології фінансування соціальних проектів та грантмейкінг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №18. С. 31 – 36.
7. Гладкова В., Лапшина М. Директор школи як лідер змін. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/198/1/gladkova.pdf> (дата звернення: 06.11.2023).
8. Гордон М., Оленцевич Н, Колісник І. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. №3. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/43.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/43.pdf) (дата звернення: 20.10.2023).
9. Грицяк І.А. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами. *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Державне управління»*. 2010. № 2(3). С. 5.

10. Державне управління: словник-довідник / за заг. ред. В.М. Князева, В.Д.Бакуменка. Київ: Вид-во УФДУ, 2002. 228с с.
11. Деякі питання Державної служби якості освіти України: постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.11.2023).
12. Дегтяр О.А. Роль системи публічного управління в соціальній сфері суспільства. 2016. С. 89–94 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sistemi-publichnogo-upravlinnya-v-sotsialniy-sferi-suspilstva/viewer> (дата звернення: 20.10.2023).
13. Дослідження щодо впровадження реформи НУШ у пілотних закладах освіти (базова школа): інформаційно-аналітичні матеріали. Міністерство освіти і науки України. ДНУ «Інститут освітньої аналітики». URL: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/10/pilot\\_nus\\_report\\_2023.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/10/pilot_nus_report_2023.pdf) (дата звернення: 07.11.2023).
14. Драгомирецька Н. Методологія соціального проектування: сучасна світова практика. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 3 (спец. вип.). С. 53–59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2015\\_3%28spets.\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2015_3%28spets.__8) (дата звернення: 20.10.2023)
15. Дубич К. В. Механізми державного управління системою надання соціальних послуг: дис. ... д-ра наук з держ. управл. Національна академія державного управління при Президентіві України. Київ, 2015. Київ, 427 с., з додатками (9 с.).
16. Економічна енциклопедія / відп. ред. С.В. Мочерний. Київ: видавничий центр «Академія», 2001. Т. 2. 460 с.
17. Європейський досвід державного управління: курс лекцій / уклад.: О.Ю. Оржель, О.М. Палій, Ю.Д.Полянський, С.М. Гладкова, С.В. Соколик, П.І. Крайник, Т.О. Гусаченко / за заг. ред. О.Ю. Оболенського, С.В. Сьоміна, А.О. Чемериса, С.В. Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. Київ: вид-во НАДУ, 2007. 76 с.

18. Ісаєнко І.А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. С. 114 – 117. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2012/32.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/32.pdf) (дата звернення: 20.10.2023).
19. Ітченко Д.М., Кунденко А.В., Дорош М.С. Реалізація стратегії регіонального розвитку на основі проактивного управління проектами: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2016. 219 с.
20. Іщенко М.П., Іщенко О.М. Основні напрями оптимізації державно-громадського механізму управління освітою в Україні в контексті глобалізаційних процесів. *Фінансовий простір*. №3 2011 с. 147–154.
21. Киричук В. О., Неділько В. П., Руденко С. А., Прашко О. В., Смотрін В. О., Мельник М. Ю., Андросович К. А., Веселка Ю. Б., Давидова М. О. Технології проектування в практиці роботи загальноосвітнього навчального закладу: теоретико-практичний аспект: посібник. Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2014. 336 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32309414.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).
22. Кирпале А. Досвід управління системою освіти в європейських країнах. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2 (33). С. 29–33.
23. Ковалюк О. М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики): монографія. Львів: видавничий центр Львівського Національного університету ім. Івана Франка, 2002. 396 с.
24. Конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання / укл. А.С. Зеніна-Біліченко. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 127с.
25. Крупник А. С. Соціальне проектування у державно-управлінській практиці: концептуальний підхід. *Ефективність державного управління: зб. наук. праць ЛРІДУ*. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 8. С. 71–78.



35. Николаєва В. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. *Університетські наукові записки*. 2019. Том 18. № 4. С. 38–47.
36. Оболенський О., Борисевич С., Коник С. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»: наук. розробка. Київ: НАДУ, 2011. 56 с.
37. Обушна Н.І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44 (1). С. 53–63.
38. Освітні та соціально-культурні проекти як чинник підвищення якості середньої освіти. Управління освіти департаменту гуманітарної політики Львівської міської ради, навчально-методичний центр освіти м. Львова. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/practik/lviv\\_0.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/practik/lviv_0.pdf) (дата звернення: 31.10.2023)
39. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко та ін.; за заг. ред. О.В. Кулініча. Харків: Золоті сторінки, 2017. 148 с.
40. Панова А. Публічне управління та адміністрування в системі освіти. *Перспективні вектори розвитку та популяризації публічного управління та адміністрування*. Львів, 27 жовтня 2017 р. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 140 с.
41. Паращенко Л.І. Механізми державного управління загальною середньою освітою в контексті національної стратегії розвитку освіти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 1. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=382>
42. Питання Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта»: постанова Кабінету Міністрів України від від 10.03.2021 № 184, поточна редакція від 21.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-%D0%BF#n11> (дата звернення: 31.10.2023).

43. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення 28.10.2023).

44. Про вищу освіту: закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 30.10.2023)

45. Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»): постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.1993 № 896 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.10.2023).

46. Про деякі питання підготовки документів для реалізації проєктів соціально-економічного розвитку: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 20.06.2013. № 699. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1066-13#Text> (дата звернення: 28.10.2023).

47. Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні: Указ Президента України від 20.03.2008 № 244/2008. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244/2008#Text> (дата звернення: 28.10.2023).

48. Про дошкільну освіту: закон України від 11.07.2001 № 2628-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text> (дата звернення: 30.10.2023).

49. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: закон України від 01.07.2010 № 2411-VI, поточна редакція від 31.03.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (дата звернення: 31.10.2023).

50. Про затвердження Методичних рекомендацій із розроблення інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 13.11.2012 № 1279. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1279731-12#Text> (дата звернення: 28.10.2023).

51. Про затвердження переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників: постанова Кабінету Міністрів України від 14.06.2000 № 963. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/963-2000-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.11.2023).

52. Про затвердження Положення про Національну освітню електронну платформу: наказ Міністерства освіти і науки України від 22.05.2018 № 523. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0702-18#Text> (дата звернення 01.11.2023).

53. Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 16.01.2020 № 54. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0154-20#Text> (дата звернення 31.10.2023).

54. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 року №568-21. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 07.11.2023).

55. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського рівня) вищої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 04.04.2020 № 1001. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).

56. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 19.06.2012 № 724 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12#n8> (дата звернення 28.10.2023).

57. Про Кабінет Міністрів України: закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 28.10.2023).

58. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17.04.2002 № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (дата звернення: 27.10.2023).

59. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193> (дата звернення 28.10.2023).

60. Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні: Указ Президента України від 04.07.2005 № 1013/2005 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013/2005#Text> (дата звернення: 27.10.2023)

61. Про освіту: закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 30.10.2023)

62. Про повну загальну середню освіту: закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 30.10.2023).

63. Про позашкільну освіту: закон України від 22.06.2000 № 1841-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> (дата звернення 30.10.2023).

64. Про професійну (професійно-технічну) освіту: закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.10.2023)

65. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги: постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 153. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.10.2023).

66. Про фахову передвищу освіту: закон України від 06.06.2019 № 2745- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (дата звернення: 30.10.2023).

67. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Освіта і наука». Липень, 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/education-and-science.pdf> (дата звернення 08.11.2023). С. 245 – 247.

68. Радченко О. В. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках. *Публічне управління: теорія та практика*: зб. наук. пр. Асоціації докторів держ. управління. Харків: вид-во АДНДУ, 2013. № 3(15). С. 19–25.

69. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навчально-наукове видання / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанов та ін. Київ; Львів: НАДУ, 2012, 456 с.

70. Романовська Л. Особливості соціального проектування в соціальній роботі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 68. Т.1. С.104–108.

71. Салберг Пасі. Фінські уроки 2,0: Чого може навчитися світ в освітніх змінах у Фінляндії / пер. з англ. А.Р. Шиян; наук. Ред. Р.Б. Шиян. 2-ге вид. Харків: Вид-во «Ранок», 2019. 240 с.

72. Семенець-Орлова І.А. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади. Монографія. Київ: ЮСТОН, 2018. 420с.

73. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (проект). URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications> (дата звернення: 28.10.2023).

74. Управління інноваційними проектами та програмами. Методологія. МФУ 75.1-00013480-29.12.2010: наказ Міністерства фінансів України від 16.05.2010 № 598. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0035201-14#Text> (дата звернення: 28.10.2023).

75. Філіпова Н.В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865> (дата звернення: 18.10.2023).

76. Шаповал О. В. Механізми реалізації державної політики розвитку освіти України в умовах діджиталізації: дис.... канд. наук з держ. управл. за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Київ, 2021. 214 с., з додатками (7 с.)

77. Шкуро В. Типологія соціальних проєктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2012. № 6. С. 81–83.
78. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (2013). Project Management Institute, 5th Edition.
79. Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P. and Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*. № 26, pp. 4–12.
80. Atkinson, R. (1999) Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, *International Journal of Project Management*. № 17, pp. 337–342.
81. Charvat, J. (2002). *Project management nation*. John Wiley & Sons, inc., p. 246.
82. Cooke-Davies, T. J. (2001) *Towards Improved Project Management Practice: Uncovering the evidence for effective practices through empirical research*. PhD Thesis, Leeds Metropolitan University, Leeds.
83. Jurgita Domeikienė. Project management in the public sector: a new threat or an opportunity? URL: [https://eu4pfm-com-ua.translate.google.com/interviews/project-management-in-the-public-sector-a-new-threat-or-an-opportunity/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=uk&\\_x\\_tr\\_hl=uk&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://eu4pfm-com-ua.translate.google.com/interviews/project-management-in-the-public-sector-a-new-threat-or-an-opportunity/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc) (дата звернення: 10.11.2023).
84. Keeling D. (1972). *Management in Government*. London: Allen & Unwin p. 15.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Інформація щодо реалізації соціальних проєктів  
у системі освіти зарубіжних країн

Перелік зарубіжних країн	Назви соціальних проєктів	Характеристика / зміст соціальних проєкту
Німеччина	«Соціальний рік»	Це обов'язковий рік соціальної роботи, який повинні пройти всі молоді люди у віці від 16 до 27 років перед тим, як почати вищу освіту або професійну підготовку. У рамках цього проєкту молоді люди можуть працювати в соціальних установах, таких як школи, дитячі садки, будинки для людей похилого віку та інвалідів.
	«Школа без кордонів»	Програма, яка надає можливість дітям з малозабезпечених сімей отримувати якісну освіту. У рамках цієї програми діти отримують безкоштовні підручники, їжу та транспорт до школи.
	«Мистецтво для всіх»	Програма, яка надає можливість дітям з малозабезпечених сімей займатися творчістю. У рамках цієї програми діти можуть відвідувати уроки музики, живопису, танців та театру.
США	City Year	Залучення випускників коледжів до соціальної роботи в школах. Учасники допомагають вчителям, надають додаткову освіту учням, а також працюють над покращенням навколишнього середовища в школах.
	Teach for America	Залучення випускників коледжів до викладання в школах у малозабезпечених районах. Учасники отримують річну підготовку і працюють вчителями протягом двох років.
	KIPP	Це мережа приватних початкових і середніх шкіл, які працюють з учнями з малозабезпечених сімей. KIPP школи мають високі академічні стандарти і пропонують учням додаткові освітні послуги, такі як позакласна діяльність, консультування та підтримка вчителів.
Франція	План розвитку освіти для всіх (PDE)	Це всеосяжний план, який спрямований на покращення якості освіти в усіх школах Франції. План включає заходи з підвищення кваліфікації вчителів, впровадження новітніх технологій у навчання та створення нових навчальних можливостей для учнів з особливими потребами.
	«Школа для всіх»	Це проєкт, який спрямований на покращення доступу до освіти для дітей з неблагополучних сімей. Проєкт включає заходи з надання фінансової допомоги сім'ям, створення

		додаткових місць у школах та надання додаткової підтримки учням, які мають труднощі в навчанні.
	«Навчання для всіх»	Це проєкт, який спрямований на покращення якості освіти для учнів з особливими потребами. Проєкт включає заходи з створення інклюзивних навчальних середовищ, забезпечення доступу до спеціальної освіти та надання підтримки учням з особливими потребами та їхнім сім'ям.
Сербія	«Освіта для всіх»	Програма, яка була запущена в 2002 році з метою забезпечення доступу до якісної освіти для всіх дітей у Сербії, незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання.
	«Освіта для миру»	Програма, яка була запущена в 2004 році з метою сприяння примиренню та діалогу між різними етнічними групами в Сербії.
	«Освіта для сталого розвитку»	Програма, яка була запущена в 2006 році з метою навчання дітей про важливість захисту навколишнього середовища.
Австрія	MINT-Schulen	Це програма, яка підтримує школи, які хочуть підвищити свої зусилля в галузі природничих наук, математики та інформатики. Програма надає школярам додаткові можливості для навчання в цих областях, а також допомагає вчителям розвивати свої навички.
	Soziale Brennpunkte	Це програма, яка надає додаткові можливості для навчання та розвитку дітей з малозабезпечених сімей. Програма включає в себе додаткові заняття, такі як курси англійської мови, комп'ютерні навички та фінансова грамотність.
	Schulsozialarbeit	Це програма, яка надає соціальну підтримку учням та вчителям. Програма включає в себе консультації, допомогу у вирішенні конфліктів та підтримку дітей з особливими потребами.
	Schulbibliotheken	Це бібліотеки, які розташовані в школах. Бібліотеки надають учням доступ до книг, журналів, газет та інших ресурсів. Вони також пропонують різні заходи, такі як читання для дітей, читання вголос та творчі майстерні.
	Schulmuseen	Це музеї, які розташовані в школах. Музеї надають учням можливість дізнатися про історію, культуру та науку свого регіону. Вони також пропонують різні заходи, такі як екскурсії, майстер-класи та лекції.
Великобританія	The Education Endowment Foundation (EEF)	Це незалежна благодійна організація, яка фінансує дослідження та програми, які допомагають школам покращити результати навчання. EEF надала фінансування понад 2000 шкіл у Великобританії та допомогла покращити результати навчання мільйонів дітей.

	The Sutton Trust: Sutton Trust	Це незалежна благодійна організація, яка працює над тим, щоб зробити освіту більш доступною для дітей із малозабезпечених сімей. Sutton Trust надала стипендії та іншу підтримку понад 20 000 студентів, і допомогла сотням студентів потрапити до найкращих університетів Великобританії.
	The National Citizen Service (NCS)	Це національна програма, яка пропонує 16-17-річним підліткам можливість взяти участь у 12-тижневій програмі волонтерства, навчання та пригод. NCS допомогла понад 1 мільйону молодих людей з усієї Великобританії розвинути свої навички та впевненість у собі, і допомогла їм стати активними громадянами.
Швеція	«Школа для всіх»	Проект було запущено в 1997 році з метою забезпечення всіх дітей у Швеції доступом до якісної освіти. Проект включав в себе ряд заходів, таких як будівництво нових шкіл, підвищення кваліфікації вчителів і впровадження нових освітніх програм. Завдяки цьому проекту рівень грамотності і успішності учнів у Швеції значно зріс.
	«Школа для життя»	Проект був запущено в 2006 році з метою підготовки учнів до викликів сучасного світу. Проект включав в себе ряд заходів, таких як навчання учнів критичному мисленню, творчості і підприємництву. Завдяки цьому проекту учні Швеції стали більш готовими до вступу до вищої освіти і успішної кар'єри.
	«Школа для майбутнього»	Проект було запущено в 2016 році з метою створення освітньої системи, яка відповідає потребам 21 століття. Проект включав в себе ряд заходів, таких як використання нових технологій в навчанні, розвиток міждисциплінарного навчання і навчання учнів соціальних і емоційних навичок. Завдяки цьому проекту освітня система Швеції стала більш інклюзивною, сучасною і орієнтованою на результат.
Бельгія	«Підтримка дітей з особливими потребами»	Цей проект спрямований на надання освітніх послуг дітям з особливими потребами, які не можуть навчатися в звичайних школах. Проект надає широкий спектр послуг, включаючи індивідуальне навчання, підтримку мови та спілкування, а також допомогу в життєдіяльності.
	«Програми для малозабезпечених дітей»	Цей проект спрямований на надання доступу до освіти дітям з малозабезпечених сімей. Проект надає безкоштовне або знижене навчання, а також допомогу в забезпеченні необхідних матеріалів та одягу.

	«Програма для молодих людей з обмеженими можливостями»	Цей проєкт спрямований на надання освіти та професійної підготовки молодим людям з обмеженими можливостями. Проєкт надає широкий спектр послуг, включаючи індивідуальне навчання, допомогу в працевлаштуванні та підтримку в життєдіяльності.
Греція	«Платформа освіти»	Це платформа, яка допомагає дітям з особливими потребами отримати якісну освіту. Платформа надає інформацію про школи, які спеціалізуються на навчанні дітей з особливими потребами, а також про програми та ресурси, які можуть допомогти цим дітям досягти успіху в навчанні.
	Програма «Відродження»	Це програма, яка допомагає дітям з малозабезпечених сімей отримати якісну освіту. Програма надає фінансову допомогу на оплату навчання, а також на харчування, одяг та інші необхідні витрати.
	«Епідемія грамотності»	Це програма, яка допомагає дітям, які не вміють читати та писати, навчитися цим навичкам. Програма надає індивідуальні заняття з читання та письма, а також надає додаткові ресурси, які можуть допомогти дітям досягти успіху в навчанні.
	«Повернення до школи»	Це програма, яка допомагає дітям, які покинули школу, повернутися до навчання. Програма надає індивідуальні консультації, а також надає фінансову допомогу на оплату навчання.
Данія	Класи соціальної інтеграції	Ці класи призначені для дітей з проблемним соціальним фоном, які мають труднощі з навчанням або адаптацією в школі. У цих класах діти отримують додаткову підтримку і допомогу з боку вчителів і соціальних працівників.
	Проєкти з профілактики булінгу	Ці проєкти спрямовані на створення безпечного і привітного середовища в школах, в якому всі діти відчують себе комфортно і захищені. Вони включають в себе навчання вчителів і дітей про булінг, розробку процедур подолання булінгу і створення систем підтримки для жертв булінгу.
	Проєкти з покращення доступу до освіти для дітей з обмеженими можливостями	Ці проєкти спрямовані на створення умов для того, щоб діти з обмеженими можливостями могли отримувати якісну освіту нарівні з іншими дітьми. Вони включають в себе адаптацію навчальних програм, створення спеціального обладнання та надання додаткової підтримки дітям з обмеженими можливостями.
	Проєкти з розвитку соціальних навичок.	Ці проєкти спрямовані на розвиток у дітей навичок, необхідних для успішного життя в суспільстві. Вони включають в себе навчання дітей про права і обов'язки людини, про цінності

		демократії і толерантності, про те, як вирішувати конфлікти і працювати в команді.
Швейцарія	«Школа без кордонів»	Цей проєкт спрямований на створення безпечного і привітного середовища в школах для дітей з різних соціальних верств. У рамках проєкту проводяться заходи, спрямовані на підвищення обізнаності дітей про права людини, цінності демократії і толерантності, а також на розвиток соціальних навичок.
	«Школа для всіх»	Цей проєкт спрямований на забезпечення доступу до якісної освіти для всіх дітей, незалежно від їхнього соціального статусу. У рамках проєкту проводяться заходи, спрямовані на адаптацію навчальних програм до потреб дітей з обмеженими можливостями, а також на надання додаткової підтримки дітям, які мають труднощі в навчанні.
	«Школа для миру»	Цей проєкт спрямований на пропаганду миру та міжкультурного діалогу. У рамках проєкту проводяться заходи, спрямовані на навчання дітей про історію конфліктів, причини насильства та шляхи його запобігання.
	«Школа для майбутнього»	Проєкт спрямований на підготовку дітей до викликів сучасного світу. У рамках проєкту проводяться заходи, спрямовані на навчання дітей про екологію, стале розвиток, підприємництво та інші важливі теми.
	«Школа для здоров'я»	Проєкт спрямований на пропаганду здорового способу життя. У рамках проєкту проводяться заходи, спрямовані на навчання дітей про харчування, фізичні вправи, гігієну та інші важливі аспекти здоров'я.
	«Школа для творчості»	Проєкт спрямований на розвиток творчих навичок дітей. У рамках проєкту проводяться заходи, спрямовані на навчання дітей про музику, мистецтво, літературу та інші форми творчості.
Чехія	«Навчання для всіх»	Проєкт, який спрямований на забезпечення доступу до якісної освіти для всіх дітей, незалежно від їхнього соціального статусу.
	«Підтримка дітей з особливими потребами»	Проєкт, який спрямований на допомогу дітям з особливими потребами у навчанні та розвитку.
	«Програми післяшкільного навчання»	Проєкт, який спрямований на надання дітям можливостей для навчання та розвитку після закінчення школи.
	«Програми професійної підготовки»	Проєкт, який спрямований на допомогу молодим людям у отриманні професійної освіти та працевлаштуванні.
	«Програми неформальної освіти»	Проєкт, який спрямований на забезпечення молоді доступу до різноманітних освітніх

		можливостей, які не надаються традиційною освітньою системою.
Фінляндія	«Уроки життя»	Проект, який спрямований на розвиток соціальних та емоційних навичок учнів.
	«Програма післяшкільного навчання»	Проект, який спрямований на надання дітям можливостей для навчання та розвитку після закінчення школи.
	«Програма професійної підготовки»	Проект, який спрямований на допомогу молодим людям у отриманні професійної освіти та працевлаштуванні.
	«Програми неформальної освіти»	Проект, який спрямований на забезпечення молоді доступу до різноманітних освітніх можливостей, які не надаються традиційною освітньою системою.
	«Уроки життя»	Проект спрямований на розвиток соціальних та емоційних навичок учнів. Ці навички включають вміння співпрацювати, вирішувати конфлікти, спілкуватися та приймати рішення. Проект реалізується за допомогою різноманітних методів, таких як гра, дискусії та проектна робота.
	«Програма післяшкільного навчання»	Проект спрямований на надання дітям можливостей для навчання та розвитку після закінчення школи. Програма включає в себе різноманітні заходи, такі як заняття спортом, музикою, мистецтвом та мовами. Програма також надає дітям можливість отримати допомогу з домашніми завданнями та підготовкою до вступу до вищих навчальних закладів.
	«Програма професійної підготовки»	Проект спрямований на допомогу молодим людям у отриманні професійної освіти та працевлаштуванні. Програма включає в себе різноманітні заходи, такі як навчання на робочому місці, стажування та консультування. Програма також надає молодим людям можливість отримати допомогу з написанням резюме та підготовкою до співбесіди.
«Програми неформальної освіти»	Проект спрямований на забезпечення молоді доступу до різноманітних освітніх можливостей, які не надаються традиційною освітньою системою. Програма включає в себе різноманітні заходи, такі як заняття спортом, музикою, мистецтвом та волонтерство. Програма також надає молодим людям можливість отримати допомогу з особистим розвитком та кар'єрним зростанням.	
Словенія	«Освіта для всіх»	Програма спрямована на забезпечення доступу до якісної освіти для всіх дітей у Словенії, незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання. Програма фінансує

		будівництво нових шкіл, ремонт старих шкіл, забезпечення вчителів та учнів навчальними матеріалами та іншими ресурсами.
	«Освіта для миру»	Програма спрямована на сприяння примиренню та діалогу між різними етнічними групами в Словенії. Програма фінансує освітні програми, які навчають дітей про важливість толерантності, поваги та розуміння.
	«Освіта для сталого розвитку»	Програма спрямована на навчання дітей про важливість захисту навколишнього середовища. Програма фінансує освітні програми, які навчають дітей про екологічні проблеми, а також про те, як їх вирішувати.
Словаччина	«Школа на колесах»	Проект, який забезпечує освіту для дітей з бідних сімей, які живуть у віддалених селах та селищах. Школа на колесах привозить вчителів та навчальні матеріали до дітей, що дозволяє їм отримати доступ до якісної освіти, навіть якщо вони живуть далеко від великих міст
	«Навчання для всіх»	Проект, який спрямований на зменшення розриву між учнями з різних соціальних верств суспільства. Проект надає додаткову освіту та підтримку учням з бідних сімей, що допомагає їм досягти успіху в школі та в житті.
	«Освіта для дівчат»	Проект, який спрямований на підвищення рівня освіти дівчат і жінок у Словаччині. Проект надає дівчатам і жінкам доступ до освітніх ресурсів, а також допомагає їм подолати перешкоди, які можуть заважати їм навчатися, такі як бідність, дискримінація та насильство.
Польща	«Школа на колесах»	Проект, який забезпечує освіту для дітей з бідних сімей, які живуть у віддалених селах та селищах. Школа на колесах привозить вчителів та навчальні матеріали до дітей, що дозволяє їм отримати доступ до якісної освіти, навіть якщо вони живуть далеко від великих міст.
	«Навчання для всіх»	Проект, який спрямований на зменшення розриву між учнями з різних соціальних верств суспільства. Проект надає додаткову освіту та підтримку учням з бідних сімей, що допомагає їм досягти успіху в школі та в житті.
	«Освіта для дівчат»	Проект, який спрямований на підвищення рівня освіти дівчат і жінок у Польщі. Проект надає дівчатам і жінкам доступ до освітніх ресурсів, а також допомагає їм подолати перешкоди, які можуть заважати їм навчатися, такі як бідність, дискримінація та насильство.
	«Освіта для осіб з особливими потребами»	Проект, який спрямований на забезпечення доступу до освіти для осіб з особливими потребами. Проект надає цим особам спеціальну

		освіту та підтримку, що допомагає їм досягти успіху в школі та в житті.
	«Освіта для дорослих»	Проект, який спрямований на підвищення рівня освіти дорослих. Проект надає дорослим можливість навчатися на різних рівнях, від початкової до вищої освіти.
	«Школа толерантності»	Проект, який спрямований на виховання толерантності та поваги до інших. Проект реалізується в школах і дитячих садках, і він включає в себе різні заходи, такі як лекції, дискусії, семінари та тренінги.
	«Школа екології»	Проект, який спрямований на виховання екологічної відповідальності. Проект реалізується в школах і дитячих садках, і він включає в себе різні заходи, такі як уроки екології, екскурсії в природні заповідники та парки, а також практичні роботи, спрямовані на захист навколишнього середовища.
	«Школа здоров'я»	Проект, який спрямований на виховання здорового способу життя. Проект реалізується в школах і дитячих садках, і він включає в себе різні заходи, такі як уроки здоров'я, лекції про здорове харчування, фізичні вправи та профілактику захворювань.
Португалія	«Освіта для всіх»	Національний проект, який спрямований на забезпечення рівного доступу до освіти для всіх дітей і молоді, незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання чи інших факторів.
	«Інтегрована освіта»	Проект, який спрямований на створення інклюзивного освітнього середовища для дітей з особливими освітніми потребами.
	«Професійно-технічна освіта»	Проект, який спрямований на підготовку молоді до працевлаштування.
	«Освіта для сталого розвитку»	Проект, який спрямований на навчання дітей і молоді про важливість сталого розвитку.
	«Освіта для миру»	Проект, який спрямований на навчання дітей і молоді про важливість миру та ненасилля.
Угорщина	«Освіта для всіх»	Національний проект, який спрямований на забезпечення рівного доступу до освіти для всіх дітей і молоді, незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання чи інших факторів.
	«Інтегрована освіта»	Проект, який спрямований на створення інклюзивного освітнього середовища для дітей з особливими освітніми потребами.
	«Професійно-технічна освіта»	Проект, який спрямований на підготовку молоді до працевлаштування. Проект включає в себе навчання молоді професійним навичкам, а також допомогу у працевлаштуванні після закінчення навчання.
	«Освіта для сталого розвитку»	Проект, який спрямований на навчання дітей і молоді про важливість сталого розвитку. Проект

		включає в себе проведення навчальних занять, організацію екологічних акцій, а також створення освітніх матеріалів про сталий розвиток.
	«Освіта для миру»	Проект, який спрямований на навчання дітей і молоді про важливість миру та ненасилля. Проект включає в себе проведення навчальних занять, організацію мирних акцій, а також створення освітніх матеріалів про мир.
	«Місто можливостей»	Проект, який спрямований на надання можливості навчатися дітям з незаможних сімей. Проект включає в себе будівництво нових шкіл, ремонт старих шкіл, а також надання безкоштовного харчування та одягу для дітей.
	«Відкрита школа»	Проект, який спрямований на створення інклюзивного освітнього середовища для дітей з особливими освітніми потребами. Проект включає в себе навчання вчителів, створення адаптованих навчальних матеріалів, а також надання психологічної підтримки дітям та їхнім сім'ям.
Нідерланди	«Мій дім - моя школа»	Проект спрямований на поліпшення якості освіти для дітей з мізерних сімей. У рамках проекту школи отримують додаткові ресурси, такі як фінансування, навчання для вчителів і підтримка для батьків
	«Музика для всіх»	Проект надає безкоштовні музичні уроки дітям у віці від 4 до 18 років. Проект спрямований на те, щоб допомогти дітям розвинути свій музичний талант і навички, а також на те, щоб зробити музику більш доступною для всіх.
	«Літературний клуб»	Проект надає безкоштовні літературні уроки дітям у віці від 12 до 18 років. Проект спрямований на те, щоб допомогти дітям розвинути свої навички читання та письма, а також на те, щоб зацікавити їх у літературі.
	«Професійний розвиток вчителів»	Проект надає вчителям можливість навчатися новим методам навчання та підвищувати свою кваліфікацію. Проект спрямований на те, щоб допомогти вчителям поліпшити якість освіти для своїх учнів.
	«Волонтерство в школах»	Проект заохочує людей до волонтерства в школах. Волонтери можуть допомагати вчителям, проводити заняття з дітьми або надавати їм моральну підтримку.
Норвегія	«Учні з малозабезпечених сімей»	Проект надає додаткову підтримку учням з малозабезпечених сімей. Це включає допомогу в навчанні, психологічну підтримку та допомогу в пошуку роботи після закінчення школи.
	«Вчителі-волонтери»	Проект заохочує людей до волонтерства в школах. Волонтери можуть допомагати

		вчителям, проводити заняття з учнями або надавати їм моральну підтримку.
	«Школи, що сприяють здоров'ю»	Проект спрямований на створення шкіл, які сприяють здоровому способу життя учнів. Це включає здорове харчування, фізичні вправи та психічне здоров'я.
	«Школи, що сприяють інклюзивному навчанню»	Проект спрямований на створення шкіл, які є інклюзивними для всіх учнів, незалежно від їхніх фізичних або інтелектуальних можливостей.
	«Школи, що сприяють цифровій грамотності»	Проект спрямований на створення шкіл, які допомагають учням розвивати свої цифрові навички
Італія	«Навчання для всіх»	Проект спрямований на забезпечення доступу до освіти для всіх дітей, незалежно від їхнього походження або фінансового становища. Проект надає фінансову допомогу сім'ям, які не можуть дозволити собі відправити своїх дітей до школи, а також надає додаткову підтримку учням, які мають труднощі в навчанні.
	«Інклюзивна освіта»	Проект спрямований на створення інклюзивного освітнього середовища для всіх дітей, незалежно від їхніх фізичних або інтелектуальних можливостей. Проект надає підтримку учням з особливими потребами, а також надає навчання вчителям, як працювати з такими учнями.
	«Професійний розвиток вчителів»	Проект спрямований на підвищення кваліфікації вчителів. Проект надає вчителям можливість навчатися новим методам навчання, а також надає можливість обмінюватися досвідом з іншими вчителями.
	«Волонтерство в школах»	Проект заохочує людей до волонтерства в школах. Волонтери можуть допомагати вчителям, проводити заняття з учнями або надавати їм моральну підтримку.
	«Підтримка учнів з мізерних сімей»	Проект надає фінансову допомогу сім'ям, які не можуть дозволити собі відправити своїх дітей до школи. Проект також надає додаткову підтримку учням, які мають труднощі в навчанні.
	«Інклюзивна освіта в сільських районах»	Проект спрямований на створення інклюзивного освітнього середовища для всіх дітей, незалежно від їхнього фізичного стану або інтелектуальних можливостей, які проживають у сільських районах. Проект надає підтримку учням з особливими потребами, а також надає навчання вчителям, як працювати з такими учнями.
Японія	«Навчання для всіх»	Проект спрямований на забезпечення доступу до освіти для всіх дітей, незалежно від їхнього походження або фінансового становища. Проект надає фінансову допомогу сім'ям, які не можуть дозволити собі відправити своїх дітей до школи,

		а також надає додаткову підтримку учням, які мають труднощі в навчанні.
	«Інклюзивна освіта»	Проект спрямований на створення інклюзивного освітнього середовища для всіх дітей, незалежно від їхнього фізичного стану або інтелектуальних можливостей. Проект надає підтримку учням з особливими потребами, а також надає навчання вчителям, як працювати з такими учнями.
	«Професійний розвиток вчителів»	Проект спрямований на підвищення кваліфікації вчителів. Проект надає вчителям можливість навчатися новим методам навчання, а також надає можливість обмінюватися досвідом з іншими вчителями.
	«Волонтерство в школах»	Проект заохочує людей до волонтерства в школах. Волонтери можуть допомагати вчителям, проводити заняття з учнями або надавати їм моральну підтримку.
	«Підтримка учнів з малозабезпечених сімей»	Проект надає фінансову допомогу сім'ям, які не можуть дозволити собі відправити своїх дітей до школи. Проект також надає додаткову підтримку учням, які мають труднощі в навчанні. Наприклад, проект може надавати учням безкоштовну їжу, одяг або транспортні витрати.
	«Інклюзивна освіта в сільських районах»	Проект спрямований на створення інклюзивного освітнього середовища для всіх дітей, незалежно від їхнього фізичного стану або інтелектуальних можливостей, які проживають у сільських районах. Проект надає підтримку учням з особливими потребами, а також надає навчання вчителям, як працювати з такими учнями. Проект також може надавати учням транспортні витрати до школи або допомогу в організації додаткових занять.
Індія	Навчання для всіх	Проект спрямований на забезпечення доступу до освіти для всіх дітей, незалежно від їхнього походження чи фінансового становища. У рамках проекту будуються школи в сільських районах, надається фінансова допомога сім'ям, які не можуть дозволити собі відправити своїх дітей до школи, а також надається додаткова підтримка учням, які мають труднощі в навчанні.
	Інклюзивна освіта	Проект спрямований на створення інклюзивного освітнього середовища для всіх дітей, незалежно від їхнього фізичного стану чи інтелектуальних можливостей. У рамках проекту надається підтримка учням з особливими потребами, а також надається навчання вчителям, як працювати з такими учнями.
	Професійний розвиток вчителів	Проект надає вчителям можливість навчатися новим методам навчання, а також надає можливість обмінюватися досвідом з іншими

		вчителями. Проєкт також може надавати вчителям підтримку в плануванні та проведенні уроків. Наприклад, проєкт може надавати вчителям доступ до електронних ресурсів або можливість відвідувати семінари та тренінги.
	Волонтерство в школах	Проєкт, заохочує людей до волонтерства в школах. Волонтери можуть допомагати вчителям, проводити заняття з учнями або надавати їм моральну підтримку. Наприклад, волонтери можуть допомагати вчителям на перерві, проводити заняття з малюванням або читанням або просто розмовляти з учнями.
	«Підтримка учнів з малозабезпечених сімей»	Проєкт надає фінансову допомогу сім'ям, які не можуть дозволити собі відправити своїх дітей до школи. Проєкт також надає додаткову підтримку учням, які мають труднощі в навчанні. Наприклад, проєкт може надавати учням безкоштовну їжу, одяг або транспортні витрати.
	«Інклюзивна освіта в сільських районах»	Проєкт спрямований на створення інклюзивного освітнього середовища для всіх дітей, незалежно від їхнього фізичного стану або інтелектуальних можливостей, які проживають у сільських районах. Проєкт надає підтримку учням з особливими потребами, а також надає навчання вчителям, як працювати з такими учнями. Проєкт також може надавати учням транспортні витрати до школи або допомогу в організації додаткових занять.
Канада	«Сім'ї в навчанні»	Програма, яка надає підтримку сім'ям з дітьми шкільного віку, щоб допомогти їм у навчанні їхніх дітей.
	«Вчитель-доброволець»	Програма, яка заохочує людей до волонтерства в школах як вчителі.
	«Електронні ресурси для освіти»	Програма, яка надає школам доступ до електронних ресурсів, таких як комп'ютери, Інтернет і електронні книги.
	«Підготовка до вищої освіти»	Програма, яка допомагає учням старших класів підготуватися до вступу до коледжу або університету.

\*Джерело: узагальнено автором

## Додаток Б

## Проекти національної програми «Розвиток системи освіти»

1. SUN. School for the Ukrainian Nation – Державна дистанційна школа в форматі Uber.
2. Відновлення та модернізація наукової інфраструктури України спрямований на подолання не лише проблеми руйнування значної частини наукової інфраструктури, але й її модернізації до сучасних стандартів світової науки.
3. Встановлення швидкобудівних тимчасових споруд у районах з великою кількістю переміщених дітей.
4. Дошкільна освіта у альтернативній формі (home-based center).
5. Ефективна мережа закладів професійної освіти для повоєнних потреб особистості, суспільства, економіки.
6. Ефективна система дошкілля.
7. Єдина система професійної освіти Об'єднання професійно-технічної та фахової передвищої освіти.
8. Інвестування в R&D (співфінансування досліджень на замовлення бізнесу) та think tanks на базі ключових університетів.
9. Компенсація з державного бюджету частини витрат ЗДО, які приймають на навчання дітей ВПО.
10. Новий Український Садочок Оновлення змісту дошкільної освіти та підходів до організації освітнього середовища.
11. Нові лідери для Нової Української Школи.
12. Оновлення ІТ-програм для ТОП-5 університетів спільно з приватним сектором.
13. Підтримка повернення молоді в Україну: міжнародна академічна мобільність.

14. Програма «Безпечна освіта» для забезпечення цивільної та протипожежної безпеки у закладах дошкільної освіти.
15. Проект підвищення якості вчителів: реформування навчання вчителів, моделі фінансової компенсації, кар'єрного шляху та програм зростання
16. Проект психологічної підтримки дітей, вихователів та батьків.
17. Спільно з партнерами створення / модернізація флагманських шкіл в регіонах (згідно з реформами освіти).
18. Створення мобільних освітніх та наукових закладів, розширення програми репетиторства.
19. Створення системи грантів для дослідників на основі ефективності.
20. Створення Центрів передового досвіду (наукових парків) у співпраці з ТОП міжнародними центрами.
21. Цифрова школа – розвиток інфраструктури.
22. «Інноваційне підприємництво» для молоді.
23. «ПозаШкола».
24. «Психологічна реабілітація у Природі».
25. «Барометр професій». Створення експертних осередків та їх навчання
26. «Тижні професійної освіти». Створення програм професійної орієнтації в тому числі WSU.
27. «Наука в клас» («Science for the Classroom»)
28. Вихователям України освіта європейського рівня.
29. Впровадження пілотного проекту щодо професійної та соціальної адаптації ветеранів та осіб, що постраждали від збройної агресії РФ, зокрема в центрах освіти дорослих.
30. Гаряча лінія психологічної підтримки педагогічних працівників.
31. Готовність ветерана війни до мирного життя як складової системи переходу від військової служби до цивільного життя.
32. Дошкілля онлайн.
33. Лабораторія винахідників «Spark!Lab».

34. Музей Математики.
35. Навчання викладачів з профорієнтаційної роботи.
36. Новий освітній простір – відбудова навчальних корпусів ЗВО та ЗФПО.
37. Оновлення навчальних лабораторій.
38. Освітньо-культурні хаби. Заснування мультифункціональних центрів, де можна надавати декілька видів послуг – дошкільна освіта, позашкільна освіта, бібліотека, соціальні послуги
39. Платформа «Освіта дорослих».
40. Проєкти в сфері цифрового контенту. Цифрова платформа П(ПТ)О.
41. Реальна фінансова автономія закладів фахової передвищої освіти.
42. Створення мережі освіти дорослих.
43. Створення належних умов проживання здобувачів освіти у гуртожитках ЗВО.
44. Створення та забезпечення діяльності органу, що буде координувати та фінансувати наукові ДіР в інтересах оборони і безпеки держави та розвитку стратегічних галузей економіки.
45. Створення якісно нових освітніх програм на модульній основі.
46. Трансформація бібліотек.
47. Цифровий освітній паспорт.
48. Школи вирівнювання. Прицільна програма трансформації шкіл з найнижчими показниками ефективності.
49. «Рухома наука» (Moving Science).
50. Навчання викладачів економічних дисциплін 700 ЗПТО формуванню в учнів підприємливості за методикою бізнес-планування Start and Improve Your Business.
51. Навчання педпрацівників 700 ЗПТО методикам формування «м'яких» навичок.
52. Інтеграція профорієнтації до базової та старшої школи. Професійна орієнтація запроваджується на рівні базової та профільної освіти.

53. Комунікаційна кампанія для підвищення обізнаності про значення дошкільної освіти.

54. Присвоєння професійної кваліфікації – після навчання в закладі освіти через кваліфікаційний центр.

55. Створення реального реєстру професійних кваліфікацій.

56. Створення системи збору та оновлення даних про дітей дошкільного віку, педагогічних працівників у розрізі країни, регіонів, громад.

57. Створення цифрового управління закладом освіти та платформ для навчання; запровадження електронного освітнього паспорту.

\*Джерело: узагальнено автором

## Додаток В

Орієнтовний перелік нормативних документів, які необхідно розробити та забезпечити їх прийняття

1. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про повну загальну середню освіту».

2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про акредитацію програм з навчання осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про сертифікацію осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про переатестацію керівників закладів загальної середньої освіти».

5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанови КМУ від 21 серпня 2019 р. № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників».

6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанови КМУ від 27 серпня 2010 р. № 796 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності».

7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку залучення педагогічних, наукових, науково-педагогічних працівників та інших фахівців до проведення переатестації керівників закладів загальної середньої освіти».

8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку залучення педагогічних, наукових, науково-педагогічних працівників та інших фахівців до проведення сертифікації осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

9. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження положення про акредитацію програм з навчання осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

10. Наказ Державної служби якості освіти України «Про затвердження програми незалежного тестування осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

11. Наказ Державної служби якості освіти України «Про затвердження програми незалежного тестування керівників закладів загальної середньої освіти, які беруть участь у переатестації».

12. Наказ ДОУ «Навчально-методичний центр з питань якості освіти» «Про затвердження правил проходження незалежного тестування учасниками переатестації».

13. Наказ ДОУ «Навчально-методичний центр з питань якості освіти» «Про затвердження правил проходження незалежного тестування осіб, які бажають взяти участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

14. Наказ ДОУ «Навчально-методичний центр з питань якості освіти» «Про затвердження загальної характеристики тесту незалежного тестування

керівників закладів загальної середньої освіти, які беруть участь у переатестації».

15. Наказ ДОУ «Навчально-методичний центр з питань якості освіти» «Про затвердження загальної характеристики тесту незалежного тестування осіб, які виявили бажання брати участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

16. Наказ ДОУ «Навчально-методичний центр з питань якості освіти» «Про затвердження схеми нарахування балів за виконання завдань тесту незалежного тестування керівників закладів загальної середньої освіти, які беруть участь у переатестації».

17. Наказ ДОУ «Навчально-методичний центр з питань якості освіти» «Про затвердження схеми нарахування балів за виконання завдань тесту незалежного тестування осіб, які виявили бажання брати участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

18. Наказ ДОУ «Навчально-методичний центр з питань якості освіти» «Про затвердження завдань тесту незалежного тестування керівників закладів загальної середньої освіти, які беруть участь у переатестації».

19. Наказ ДОУ «Навчально-методичний центр з питань якості освіти» «Про затвердження завдань тесту незалежного тестування осіб, які виявили бажання брати участь у конкурсі на посаду керівника закладу загальної середньої освіти».

## Додаток Г

Проект програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти

*Орієнтовна тривалість програми – 4 місяці.*

*Структура програми:*

5 модулів, кожен з яких складається з:

- установчої зустрічі (у офлайн-форматі);
- 8 онлайн-уроків з практичною частиною, взаємооцінюванням, обговоренням та обміном досвідом;
- 2-х триденних і восьмигодинних офлайн-тренінгів (всього 16 год);
- заключної зустрічі (у офлайн-форматі).

*Результат курсу – захист проекту (щодо стратегії (плану) розвитку ЗЗСО).*

Програма курсу розроблена на основі попереднього вивчення потреб у професійному розвитку 300 керівників ЗЗСО, а також за результатами напрацювання оновленого профілю керівника ЗЗСО робочими групами (у складі директорів ЗЗСО, експертів Державної служби якості освіти України, Українського центру оцінювання якості освіти).

Модуль 1. «Підготовка директорів шкіл до нової ролі в рамках реформи оплати праці».

Модуль 2. «Стратегічний розвиток та управління змінами».

Модуль 3. «Управління освітнім процесом та якістю освіти».

Модуль 4. «Формування та розвиток професійної команди, професійний розвиток керівника ЗЗСО».

Модуль 5. «Комунікація. Партнерство і співпраця».

Орієнтовні теми варіативних модулів: 1) Фінанси, бюджетування. 2) Діловий етикет. 3) Фандрейзинг. 4) Проектний менеджмент. 5) Юридичні та нормативно-правові аспекти роботи ЗЗСО. 6) Етичність. Корупція.