

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

Д.Н. держ. упр., доц.

(науковий ступінь, вчене звання)

Рябець Катерина Анатоліївна

(П.І.Б.)

(підпис)

«01» листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Проектна діяльність як інструмент управління
закладом загальної середньої освіти»**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

**073.00.03. Управління закладом освіти (за рівнями)
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала

студент (ка) групи УЗОм-1-27/1.4з

Локтіонова Катерина Валеріївна

(підпис)

Науковий керівник

к. н. з державного управління,

доцент,

доцент кафедри

Панченко Алла Гнатівна

(підпис)

Київ – 2025

АННОТАЦІЯ

Локтіонова Катерина Валеріївна

Проектна діяльність як інструмент управління закладом загальної середньої освіти. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Панченко Алла Гнатівна, кандидат наук з державного управління, доцент, кафедри державного управління та управління освітою факультету економіки та управління.

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретичне й практичне дослідження проектної діяльності як інструменту управління закладом загальної середньої освіти. Розглянуто теоретичні аспекти проектної діяльності в закладі загальної середньої освіти. Розкрито сутність та принципи проектного підходу (системність, командність, орієнтація на результат) та його роль як механізму реалізації державних стратегічних цілей.

Проведено аналіз стану проектної діяльності в Ліцеї міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва на основі анкетування та статистичної обробки даних. За підсумками дослідження розроблено рекомендації, сформовано систему критеріїв і показників ефективності проектної діяльності як управлінського інструменту. Запропоновано Концептуальну модель управління на основі проектного підходу з урахуванням механізмів інституціоналізації, стимулювання та розподілу управлінських ролей.

Ключові слова: проектна діяльність, управління закладом освіти, освітній проект, ризики проекту.

Структура роботи: робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Обсяг роботи – 79 сторінок, 10 таблиць, 4 рисунка, 3 додатки. Кількість використаних джерел – 35 на 3 сторінках.

ABSTRACT

Loktionova Kateryna Valeriivna

Project activity as a tool for managing a general secondary education institution. Kyiv: Borys Grinchenko University of Kyiv, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific advisor – Alla Gnativna Panchenko, PhD in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration and Education Management, Faculty of Economics and Management.

The master's thesis presents a comprehensive theoretical and practical study of project activity as a tool for managing general secondary education institutions. The theoretical aspects of project activities in general secondary education institutions are considered. The essence and principles of the project approach (systematicity, teamwork, result orientation) and its role as a mechanism for implementing state strategic goals are revealed.

An analysis of the state of project activities at the Lyceum of International Relations No. 51 in the Pecherskyi district of Kyiv was conducted based on a questionnaire and statistical data processing. Based on the results of the study, recommendations were developed and a system of criteria and indicators of project activity effectiveness as a management tool was formed. A conceptual model of management based on a project approach was proposed, taking into account the mechanisms of institutionalization, stimulation, and distribution of management roles.

Keywords: project activities, management of educational institutions, educational projects, project risks.

Structure of the work: the work contains an introduction, two chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The volume of the work is 79 pages, 10 tables, 4 figures, 3 appendices. The number of sources used is 35 on 3 pages.

Тема. Проектна діяльність як інструмент управління закладом загальної середньої освіти

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	6
1.1. Сутність, зміст та особливості проєктної діяльності в освіті.....	6
1.2. Проєктний підхід, освітні проєкти (сутність основні завдання інноваційного освітнього проєкту), розробка і реалізація.....	14
1.3. Нормативно-правове забезпечення проєктної діяльності в закладах загальної середньої освіти.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	34
2.1. Сучасний стан впровадження проєктної діяльності в закладах загальної середньої освіти України на прикладі Ліцею міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва.....	34
2.2. Діагностика готовності педагогічного колективу до проєктної діяльності. Виявлення проблем та визначення напрямів вдосконалення проєктної діяльності в управлінні школою	45
2.3. Концептуальна модель управління ЗЗСО на основі проєктного підходу та її обґрунтування.....	54
2.4. Організаційно-педагогічні умови та рекомендації щодо впровадження моделі	63
Висновки до розділу 2.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	70
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні виклики, з якими стикається система освіти України, вимагають пошуку та впровадження інноваційних підходів до управління закладами загальної середньої освіти. В умовах реформування освітньої галузі, децентралізації та розширення автономії освітніх закладів, а також необхідності забезпечення психологічної стійкості та безперервності освітнього процесу в умовах зовнішніх загроз, особливої актуальності набуває питання ефективного управління, здатного забезпечити високу якість освітніх послуг, конкурентоспроможність закладу та його сталий розвиток.

Поняття «проект» активно увійшло в практику освіти. Воно виступає як в ролі ефективного методу навчання учнів, так і в якості форми організації інноваційно-розвивального освітнього середовища. Однак, незважаючи на успішне застосування проектів, управління освітніми проектами часто залишається недослідженою інституційною проблемою. Проектний менеджмент, який історично був прерогативою системи матеріального виробництва та будівництва, потребує адаптації. Це створює проблему недостатньої формалізації проектної діяльності в ЗЗСО, відсутності чітких критеріїв оцінки (KPI) та розподілу відповідальності (RACI), що робить успіх проектів залежним від індивідуального ентузіазму, а не від інституційної стійкості.

Проектна діяльність як інструмент управління закладом загальної середньої освіти є прогресивним підходом, який не лише оптимізує використання ресурсів, а й створює умови для системних інноваційних змін, розвитку освітнього середовища та підвищення продуктивності навчально-виховного процесу. На відміну від традиційного функціонального підходу, проектний підхід забезпечує гнучкість, адаптивність та орієнтацію на конкретні результати, що особливо важливо в умовах динамічних змін сучасного суспільства.

Проектна діяльність в управлінні закладом освіти сприяє:

- Підвищенню якості освітнього процесу;
- Оптимізації використання ресурсів;
- Впровадженню інновацій;
- Розвитку професійної компетентності педагогічних працівників;
- Залученню громади до управління закладом освіти.

Проблема використання проектної діяльності в управлінні закладами освіти досліджувалась у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні основи проектного менеджменту розглядають В. Биков, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, О. Коберник, В. Кремень та О. Пометун. Питання впровадження проектних технологій в освітній процес дослідили І. Єрмаков, О. Пехота, Є. Полат, С. Сисоєва. Управлінські аспекти проектної діяльності висвітлюють Л. Калініна, В. Маслов, М. Ворон, Н. Островерхова, Т. Сорочан.

Попри значний доробок науковців, питання впровадження проектної діяльності як інструменту управління закладом загальної середньої освіти залишається недостатньо дослідженим у площині інституціоналізації та моделювання стійкої управлінської системи. Зокрема, потребують глибшого вивчення організаційно-педагогічні умови ефективного застосування проектної діяльності, формування готовності педагогічного колективу до проектної діяльності, підвищення управлінської компетентності адміністрації та моделювання системи управління на основі проектного підходу, підкріпленої внутрішніми нормативними документами (Положення, RACI) та об'єктивними критеріями оцінки (KPI).

Актуальність цієї проблеми, її недостатня теоретична розробленість та велика практична значущість зумовили вибір теми дослідження: «Проектна діяльність як інструмент управління закладом загальної середньої освіти».

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практична розробка моделі управління закладом загальної середньої освіти на основі проєктної діяльності для забезпечення її стійкості та ефективності.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні основи та сучасні підходи до використання проєктної діяльності в управлінні закладом загальної середньої освіти.
2. Дослідити сучасний стан впровадження проєктної діяльності в закладах загальної середньої освіти України, виявити ключові слабкості та загрози використання проєктного підходу.
3. Визначити критерії та показники ефективності використання проєктної діяльності як інструменту управління закладом освіти, розробивши систему Ключових показників ефективності (KPIs).
4. Розробити та теоретично обґрунтувати Концептуальну модель управління на основі проєктного підходу, включно з механізмами інституціоналізації та стимулювання.
5. Визначити організаційно-педагогічні умови ефективного впровадження проєктної діяльності в управлінні закладом загальної середньої освіти (Положення, RACI-матриця).
6. Розробити методичні рекомендації щодо застосування проєктної діяльності в управлінській практиці закладу.

Об’єкт дослідження – процес управління закладом загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – проєктна діяльність як інструмент управління закладом загальної середньої освіти.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв’язання визначених завдань використано комплекс взаємопов’язаних методів:

- теоретичні: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація наукової літератури для визначення сутності та особливостей проєктної діяльності в управлінні закладом освіти; моделювання – для розробки моделі управління закладом загальної середньої освіти на основі проєктного підходу;
- емпіричні: SWOT- та TOWS-аналіз – для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища Ліцею №51; опитування, анкетування, глибинні інтерв'ю з керівниками та педагогами закладів освіти – для вивчення сучасного стану та виявлення проблем; метод експертних оцінок – для визначення рівня ефективності проєктної діяльності та верифікації розробленої моделі.
- статистичні: кількісний та якісний аналіз отриманих результатів дослідження для оцінки ефективності впровадження проєктної діяльності в управлінні закладом загальної середньої освіти.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність проєктної діяльності

Сучасна система освіти України функціонує в умовах глибоких соціальних, економічних та технологічних трансформацій, що обумовлює необхідність пошуку нових, ефективних інструментів управління. Традиційні, лінійно-функціональні моделі управління закладами освіти не завжди здатні оперативно реагувати на виклики часу, забезпечувати гнучкість та інноваційність. У цьому контексті проєктна діяльність виступає потужним стратегічним інструментом, що дозволяє перетворити заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО) з консервативної установи на активного суб'єкта соціальних змін. Процес управління школою є складним і багатограним, а проєктна діяльність – одним з інструментів його оптимізації. Дослідження цього об'єкта дозволить виявити сильні та слабкі сторони використання проєктного підходу в управлінні школою. Даний розділ присвячено розкриттю теоретичних основ проєктної діяльності, аналізу її сутності, особливостей застосування в освітньому менеджменті та нормативно-правового забезпечення.

Взаємозв'язок проєктної діяльності з іншими видами діяльності в освіті полягає в тому, що вона поєднує елементи навчальної, дослідницької та управлінської діяльності. Водночас проєктна діяльність виступає як форма навчальної діяльності, що містить дослідницький компонент і використовує управлінські інструменти для організації навчального процесу. Вона стимулює самостійність, творчість і відповідальність учнів, а також забезпечує включеність учасників у колективну роботу, що має цілісно виховний і освітній ефект.

Зміст проєктної діяльності в системі управління освітою включає послідовні етапи: визначення проблеми або проєктної ситуації, формулювання мети і завдань, планування ресурсів і дій, безпосередня реалізація проєкту, моніторинг і оцінка результатів. У системі управління проєктна діяльність

виступає як інструмент, що допомагає ефективно організовувати освітній процес, приймати обґрунтовані управлінські рішення і впроваджувати інновації в освітніх закладах. Вона може мати різний характер — навчальний, організаційний, соціальний і адміністративний, інтегруючи різних учасників освітнього процесу у досягненні спільних цілей.

Оскільки термін «проект» раніше застосовувався переважно в інженерній галузі для підготовки технічної та кошторисної документації, що стосувалася створення споруд, машин і технічних систем, він довгий час залишався монополюю пов'язаним з цією сферою. З переходом до ринкових соціальних відносин змінилося і розуміння самого поняття, яке стало предметом вивчення нової дисципліни — управління проектами [27, с. 33]. У цьому контексті проект розглядається як організаційна форма спільної діяльності колективу, який об'єднаний спільною метою [11, с. 22]. Поширення проектного підходу в різних сферах наукового знання свідчить про залежність визначення проекту від конкретних завдань, які перед ним ставляться. Тому важливо проаналізувати існуючі визначення поняття «проект» та дати педагогічно обґрунтоване трактування.

У тлумачному словнику з менеджменту поняття «проект» розглядається як переклад англійського слова *project* і визначається як задум або план створення чогось, наприклад, підприємства, при цьому основна увага приділяється очікуваному результату, такому як організація підприємства [27, с. 35].

Термін «проект» у науковій літературі українських вчених розглядається як комплексна, цілеспрямована діяльність, що має чітко визначену мету, етапи реалізації і кінцевий результат. Згідно з визначенням Л. Пуховської, проект — це система дій, спрямованих на створення нового продукту, розв'язання конкретної проблеми або виконання завдання в межах визначених часових і ресурсних обмежень, що передбачає творчий, пошуковий характер роботи [13, с. 14].

В. Кремень підкреслює, що проєкт має особливість інтеграції різних знань і умінь, а також орієнтацію на практичний результат, що відрізняє проєктну діяльність від інших форм навчання чи управління. Він акцентує увагу на міждисциплінарності та колективному характері проєктів, що сприяє розвитку компетентностей учасників як у навчальному, так і в управлінському контексті [12, с. 119].

О. Пометун трактує проєкт як складний системний процес, що охоплює підготовчий, основний і завершаючий етапи. Він підкреслює важливість чіткої структури, планування та контролю як основних складових управління проєктом, що забезпечують досягнення поставлених цілей у запропоновані терміни [22, с. 45].

Отже, узагальнюючи визначення поняття «проєкт» в інтерпретації українських дослідників, можна виокремити низку спільних ознак: це цілісний, обмежений у часі процес, що складається з взаємопов'язаних компонентів — мети, очікуваного результату (продукту чи рішення), необхідних ресурсів, чітко визначених термінів виконання, організаційних особливостей реалізації та передбачуваних змін.

Проєкт характеризується співпрацею учасників, інтеграцією знань із різних галузей, формуванням практичних навичок і спрямованою на створення конкретного, заздалегідь окресленого результату в межах установлених ресурсних і часових обмежень.

Витоки проєктної діяльності в освіті сягають кінця XIX – початку XX століття, коли американський педагог Джон Дьюї заклав основи прагматичної педагогіки та його учень В. Х. Кілпатрік акцентували увагу на активному навчанні через діяльність.

Дж. Дьюї розробив концепцію «навчання через дію» (learning by doing), згідно з якою учень виступає активним суб'єктом пізнавального процесу, а не пасивним реципієнтом готових знань. На його переконання, період дитинства

має власну внутрішню цінність і не зводиться лише до підготовки до майбутнього дорослого життя.

Як підкреслював В. О. Сухомлинський [26],

«Дитинство – це не підготовка до життя, а саме життя. [...] Школа не повинна бути тільки підготовкою до майбутнього – вона має бути повноцінним життям дитини сьогодні, з її радощами, турботами, успіхами й невдачами» [26, с. 97].

У контексті проєктної діяльності ця думка класика української педагогіки набуває особливого значення: освітній процес має бути спрямований не лише на формування знань «про запас», а й на розвиток умінь і навичок, які дитина може застосовувати вже зараз – у реальному житті школи, у розв’язанні актуальних для неї проблем, у спілкуванні та співпраці з однолітками й дорослими. Саме тому проєктна діяльність, що ґрунтується на вирішенні реальних життєвих завдань, є одним із найповніших втілень гуманістичного підходу Василя Олександровича Сухомлинського до освіти. Щоб домогтися цього, навчання повинне орієнтуватися на інтереси й потреби учнів і ґрунтуватися на особистому досвіді дитини. Тому основним завданням освіти, за Дж. Дьюї, є активне дослідження учнями реального навколишнього життя. Учитель і учні проходять цей шлях разом, рухаючись від одного проєкту до іншого.

Проєкт, який виконують учні, за Дж. Дьюї, має бути емоційно значущим: він повинен пробуджувати ентузіазм, захоплювати й «йти від серця». Будь-яку діяльність — індивідуальну чи групову, за підтримки вчителя чи інших осіб — діти зобов’язані самостійно спланувати, реалізувати, проаналізувати та оцінити, при цьому чітко усвідомлюючи її мету.

Навчальна програма, побудована на послідовному застосуванні проєктного методу, має складатися з низки взаємопов’язаних проєктів, що природно впливають із реальних життєвих завдань і проблем. Кожен новий проєкт (ініційований самою дитиною, групою, класом чи спільно з учителем)

передбачає розв'язання низки практичних, цікавих і пов'язаних із реальним життям завдань.

У процесі виконання проєкту учень опановує вміння узгоджувати власні дії та зусилля з діями інших учасників, самостійно здобувати необхідні знання й застосовувати їх для досягнення конкретного результату. Найціннішим Дьюї вважав такий проєкт, який вимагає інтеграції знань із різних дисциплін і дає змогу комплексно розв'язувати реальні проблемні ситуації.

Розв'язуючи конкретні життєві завдання у процесі взаємодії один з одним, учні набувають необхідного досвіду співпраці та комунікації, пізнаючи навколишній світ, діти отримують необхідні для життя знання не у вигляді окремих фрагментів, а в цілісній, інтегрованій формі, що відповідає реальним умовам, і водночас навчаються самостійно здобувати нові знання. Проєктна діяльність — це конструктивна, творчо-продуктивна діяльність особистості, спрямована на розв'язання особистісно й соціально значущої проблеми через постановку мети, планування, практичну реалізацію та досягнення конкретного, заздалегідь визначеного результату.

Вона є унікальним способом людської практики, що поєднує теорію і практику в процесі отримання нових знань і виховання, сприяючи формуванню необхідних життєвих компетенцій в учнів.

Передумовами використання проєктного підходу в педагогіці є його комплексний і міждисциплінарний характер, що дає змогу одночасно охоплювати широкий спектр освітніх завдань та інтегрувати знання з різних галузей [20]. Як зазначає О. М. Пошетун, «проєктна технологія передбачає залучення учнів до розв'язання реальних життєвих проблем, що вимагає синтезу знань із різних предметів і сфер діяльності» [22, с. 17] .

Саме тому соціально-педагогічний проєкт доцільно розглядати як інноваційну форму організації освітнього середовища, в центрі якої – діяльність тимчасового міждисциплінарного колективу, що активно взаємодіє із соціальним оточенням [10]. За визначенням І. Є. Булах, «соціально-

педагогічний проєкт – це обмежена в часі, цілеспрямована зміна окремої системи з встановленими вимогами до якості результатів, визначеними рамками використання ресурсів та специфічною організацією» [11, с. 24].

Комплексність проєкту як соціально-педагогічної категорії зумовлює необхідність окремого аналізу управління проєктами на різних рівнях освітньої системи. Систему управління освітніми проєктами ми розглядаємо як ідеальну (бажану) модель, у якій відображені пріоритетні напрями та ключові характеристики ефективного менеджменту [14, с. 38].

Практика підтверджує переваги такого підходу, зокрема:

- швидке реагування на зовнішні зміни, що відповідає сучасним вимогам до гнучкості освітньої системи [25];
- концентрацію зусиль фахівців різних галузей для одночасного вирішення кількох пріоритетних завдань [12];
- підвищення особистої відповідальності учасників, про що писала ще Н. М. Бібік: «у проєктній діяльності кожен учень і вчитель відчуває себе співавтором результату» [10, с. 56].

Ефективність управління можлива лише за виконання низки умов, серед яких О. І. Ляшенко виокремлює: чітку координацію, ґрунтовний аналіз проблеми, сучасні технології менеджменту, якісну підготовку керівників проєктів та інформаційну забезпеченість [14].

Чітка послідовність етапів управління освітніми проєктами (передпроєктний → власне проєктний → планування → моніторинг → постпроєктний) збігається з класичною моделлю проєктного менеджменту РМВОК [28] і адаптована до освіти багатьма українськими дослідниками [22; 23; 24].

Практичним втіленням проєктної форми організації освітнього середовища є національні освітні ініціативи та програми, зокрема:

- «Нова українська школа» [5],
- «Всеукраїнська школа онлайн»,

державна програма «Спроможна школа для кращих результатів», проєкт «Демократична школа» тощо.

Кожна з них має чітко сформульовану мету, детальний план дій, визначені терміни реалізації, бюджет, а також передбачає залучення широкого кола учасників – від центральних органів виконавчої влади до вчителів, учнів, батьків і громадських організацій.

Проєкт «Нова українська школа» — комплексна реформа загальної середньої освіти, спрямована на створення сучасного освітнього простору, впровадження компетентнісного підходу, оновлення змісту освіти. Це державна ініціатива, яка реалізується через низку підпроєктів: розробка нових стандартів, впровадження інноваційних методик, підвищення кваліфікації вчителів, оснащення шкіл сучасними технологіями. З огляду на проєктну діяльність він характеризується як комплексна, цілеспрямована і багаторівнева ініціатива, що реалізується через послідовні етапи, має чітко окреслені цілі, завдання і очікувані результати.

Основні характеристики НУШ як проєкту:

- цільова орієнтація. Проєкт спрямований на створення нового освітнього простору, впровадження компетентнісного підходу, оновлення змісту навчання, модернізацію методик і технологій викладання. Основна мета — забезпечення розвитку особистості дитини, її ключових компетентностей і соціалізації [5].

- чітко визначені терміни та ресурсне забезпечення. НУШ реалізується у визначені часові періоди (наприклад, початкова школа 1–4 клас з 2018 року), за підтримки державного бюджету, міжнародних донорів, партнерських організацій [4].

- комплексність і міждисциплінарність. Проєкт включає інтеграцію різних сфер: розробку освітніх стандартів, підготовку вчителів, оновлення матеріально-технічної бази, запровадження інноваційних освітніх технологій, створення сучасного освітнього середовища [7].

- організаційна структура і команда. Проєкт має налагоджену систему координування на різних рівнях: від Міністерства освіти й науки до шкіл та педагогічних колективів. В ньому задіяні різні фахівці — методисти, експерти, тренери, керівники шкіл, педагоги [17].

- моніторинг і оцінка результатів. Запроваджені механізми регулярного аналізу впровадження проєкту, оцінювання якості освіти, адаптації програми відповідно до зворотного зв'язку та результатів досліджень [6].

«Нова українська школа» у проєктному вимірі — це системний, ресурсно та часово обмежений комплекс заходів, що реалізується за участю широкого кола учасників та спрямований на досягнення конкретних змін у системі освіти України. Цей проєкт є прикладом інноваційного управління та розвитку освітнього середовища на національному рівні.

Сучасна специфіка управління освітніми проєктами в Україні визначається такими ключовими особливостями:

- перехід від жорсткого адміністративно-командного до гнучкого проєктно-цільового підходу, що відповідає принципам Нової української школи та стратегічним документам МОН України (Стратегія реформування ЗСО на 2024–2034 рр.) [5; 8];

- децентралізація управлінських повноважень і зростання ролі закладів освіти як автономних суб'єктів проєктної діяльності [3];

- активне залучення стейкхолдерів (органів місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу, батьківської спільноти) на всіх етапах проєктного циклу [10; 16];

- домінування грантового та конкурсного фінансування (міжнародні програми Erasmus+, U-LEAD, Фінський проєкт підтримки НУШ, проєкти ГО «Освіторія», «Фундація Дарини Жолдак» тощо) [4];

- інтеграція цифрових інструментів управління проєктами (Microsoft Project, Trello, Asana, Google Workspace for Education, національна платформа «Всеукраїнська школа онлайн» як елемент проєктного менеджменту) [14];

- акцент на інклюзивність, сталий розвиток і компетентнісний підхід як обов'язкові складові більшості сучасних освітніх проєктів [1; 2];

- обов'язковість моніторингу та оцінки результативності за чіткими KPI, що вимагається донорами та національним законодавством (Закон України «Про освіту», постанова КМУ № 898 від 27.08.2018) [1].

Саме ці риси роблять сучасне управління освітніми проєктами в Україні динамічним, партнерським і орієнтованим на реальні зміни в закладі та громаді.

Крім того, сучасне управління освітніми проєктами передбачає системний підхід із чіткою структурою: планування, ризик-менеджмент, бюджетування, контроль якості та оцінка результатів за допомогою інноваційних методів та інструментів. Цей підхід відповідає вимогам індустрії 4.0 та сприяє інноваційному розвитку закладу освіти, підвищенню якості навчального процесу і залученню громади до управлінських процесів [29].

1.2. Проєктний підхід, освітні проєкти (сутність основні завдання інноваційного освітнього проєкту), розробка і реалізація

Сучасний менеджмент у всіх сферах діяльності, зокрема в освіті, формує свою основу на динамічних трансформаціях, викликаних глобалізацією, цифровою революцією та зростаючою роллю людського потенціалу як основного ресурсу організації. У таких умовах проєктний підхід виступає як ключовий метод організації управлінської діяльності, що спрямований на підвищення ефективності, реалізацію інновацій і досягнення стратегічних цілей.

Проєктний підхід передбачає цілісне і системне планування діяльності, орієнтоване на отримання конкретного, чітко визначеного результату у межах встановлених ресурсів, часу та критеріїв якості [28]. Згідно з класичними представниками менеджменту (Г. Кунц, Г. Вейріх, П. Друкер), проєкт — це унікальний комплекс взаємопов'язаних дій, що мають на меті досягнення визначених цілей з урахуванням ресурсних обмежень. Відповідно, проєктний

менеджмент — це системний процес планування, організації, мотивації та контролю, що забезпечує створення нової цінності [27].

В освітньому контексті ця цінність може виявлятися у багатьох формах: від створення сучасних інноваційних освітніх програм, удосконалення управлінських процесів, підвищення кваліфікації педагогів до формування позитивного іміджу закладу та розвитку оновленого освітнього середовища.

На сьогодні проєктний підхід в Україні набув значного розвитку саме завдяки реформі «Нова українська школа». Як зазначається в Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період 2017–2029 років [5], «нова школа має ґрунтуватися на принципах ефективного управління, автономії закладів освіти та відповідальності за результати» (Концепція..., 2016, с. 12) [5].

Цей напрям підкріплено законодавчо. Зокрема, Закон України «Про освіту» [1] від 05.09.2017 № 2145-VIII у статті 1 визначає такі базові принципи системи освіти, як:

- партнерство між усіма учасниками освітнього процесу;
- демократичність управління;
- відкритість і прозорість прийняття рішень;
- орієнтація на досягнення кінцевого результату (Закон України «Про освіту», 2017) [1].

Саме ці принципи створюють нормативно-правове підґрунтя для широкого впровадження проєктного менеджменту в закладах загальної середньої освіти, перетворюючи проєктну діяльність на один із ключових інструментів сучасного управління школою.

Проєктний підхід у закладах освіти — це комплексний метод управління і філософія розвитку, що вимагає стратегічного мислення, командної взаємодії, чіткого визначення цілей і персональної відповідальності за кінцеві результати. Керівник сучасного закладу загальної середньої освіти у ролі менеджера

проектних змін не лише організовує адміністративні процеси, а й є ініціатором інноваційних трансформацій.

Процес впровадження проектного підходу поділяється на кілька логічних етапів [28; 27]:

- Ініціація: Визначення проблеми або потреби, формування мети, завдань, опис очікуваних результатів і обґрунтування необхідності проекту.
- Планування: Розробка детального плану дій, розподіл ролей і обов'язків, визначення ресурсів і графіку виконання.
- Виконання: Реалізація заходів, мотивація учасників, координація і підтримка комунікації між всіма сторонами.
- Моніторинг: Контроль стану реалізації, аналіз проміжних результатів, виявлення ризиків і коригування плану.
- Оцінка: Підведення підсумків, оцінка ефективності, створення рекомендацій і поширення накопиченого досвіду.

Важливо, що проектний підхід дозволяє освітнім закладам бути гнучкими та адаптивними у відповідь на зміни зовнішнього середовища, залучати до управлінської діяльності різних стейкхолдерів — педагогів, батьків, учнів, представників громади, а також забезпечувати прозорість та підзвітність процесів [14].

Науковці України, зокрема Л. Даниленко, О. Пометун, Г. Єльнікова, підкреслюють, що проектна діяльність у школі додає синергії теоретичним засадам управління, педагогічній практиці і соціальному партнерству, що відповідає потребам сучасної освітньої парадигми [25; 22].

Перехід від класичної функціональної моделі управління до орієнтації на результат означає, що відповідальність і критерії успішності зміщуються на досягнення цілей проекту та якість інноваційних змін, а не лише на кількість виконаних завдань. Це сприяє підвищенню мотивації педагогічного колективу, розвитку команди та формує творчий простір і відповідальність.

У сучасному освітньому менеджменті поняття «освітній проєкт» трактується по-різному, однак усі визначення мають спільну рису: це цілеспрямована діяльність із створення унікального освітнього продукту (послуги, результату) на основі детально опрацьованого плану, в якому системно зафіксовано ключові параметри управління – мету, завдання, терміни, ресурси, відповідальність виконавців та механізми контролю [1, с. 18; 2, с. 42].

Проектна діяльність є особливою формою людської практики, що поєднує прогнозування, моделювання бажаного майбутнього, його практичну реалізацію та рефлексію отриманих наслідків [3, с. 11]. Найефективнішими на практиці виявилися індивідуальна, парна, групова та командна форми організації такої діяльності [4, с. 56–59]. Саме командний освітній проєкт нині розглядається як один із провідних механізмів інноваційного розвитку системи освіти загалом [5, с. 27].

Освітній проєкт визначається як системна діяльність суб'єктів освітнього процесу, спрямована на створення унікальних освітніх продуктів і досягнення заздалегідь окреслених результатів [6, с. 34]. У практиці управління закладом освіти проєктна технологія стала найефективнішим інструментом формування дослідницької компетентності учнів, розвитку їхньої навчально-пізнавальної активності та підвищення загальної результативності навчального процесу [1, с. 112–115; 7, с. 89].

Метод проєктів належить до особистісно орієнтованих технологій навчання: знання та вміння учні опановують під час самостійного планування й виконання практичних завдань зростаючої складності [8, с. 23]. Він передбачає комплекс пошукових, дослідницьких, творчих і прикладних видів робіт, кінцевою метою яких є теоретичне або практичне розв'язання значущої проблеми [4, с. 61]. Для учнів проєкт – це можливість максимально розкрити власний творчий і інтелектуальний потенціал, публічно презентувати отримані результати та відчутти реальну значущість своєї діяльності [9, с. 45].

Розроблення та реалізація освітнього проєкту, за О. М. Пометун, передбачає створення проєктного документа, в якому чітко визначено мету, завдання, послідовність і зміст дій, склад виконавців і розподіл зон відповідальності, необхідні ресурси та процедури моніторингу, а також виконання комплексу взаємопов'язаних заходів у встановлені терміни з метою досягнення задекларованих змін [2, с. 48–50].

До інноваційного проєкту з удосконалення закладу загальної середньої освіти, за І. Є. Булах та О. І. Ляшенко, висуваються такі базові вимоги [6, с. 38–40; 10, с. 72]:

1. Актуальність – проєкт має розв'язувати реальні проблеми школи та сприяти покращенню її результатів і психологічного клімату.
2. Реалістичність – поставлені цілі повинні відповідати наявним ресурсам і можливостям закладу.
3. Цілісність – документ має охоплювати весь перелік необхідних дій і детально описувати наявні та потрібні ресурси.
4. Контрольованість – проміжні й кінцеві результати повинні бути вимірюваними як якісно, так і кількісно.

Складаючи інноваційний проєкт, необхідно здійснити певні кроки.

Далі ми розглянемо їх у тій послідовності, за якою потрібно розробляти проєкт.

Технологія розроблення інноваційного освітнього проєкту передбачає послідовне виконання таких ключових етапів [1, с. 52–68; 2, с. 74–89]:

1. Формулювання мети проєкту

Визначення мети є найвідповідальнішим етапом проєктування, адже саме вона задає вектор усім подальшим діям [3, с. 41]. Мета має відповідати критеріям SMART (конкретна, вимірювана, досяжна, релевантна, обмежена в часі) і формулюватися як бажаний кінцевий результат, який буде досягнуто за певних умов і в установлений термін.

З формулювання мети повинно бути зрозуміло:

- що саме зміниться на краще в закладі освіти;
- у які терміни;
- за яких умов і ресурсів;
- як (якими показниками) це можна виміряти якісно й кількісно.

Рекомендується починати з уявного образу бажаного стану школи після реалізації проєкту, а потім переводити цей образ у чітке формулювання [4, с. 29].

2. Визначення завдань проєкту

На другому етапі складається вичерпний перелік конкретних дій, необхідних для досягнення поставленої мети. На цьому етапі послідовність виконання завдань ще не фіксується — головне забезпечити повноту охоплення всіх необхідних кроків [2, с. 81].

Кожне завдання формулюється за тією ж логікою, що й мета: конкретно, вимірювано, з вказівкою виконавця, термінів і очікуваного результату. Після завершення переліку рекомендується провести перевірку за двома контрольними питаннями [5, с. 67]:

- Чи достатньо виконання всіх зазначених завдань для досягнення мети проєкту?
- Чи немає зайвих або дубльованих завдань?

Орієнтовна форма фіксації завдань:

№	Завдання проєкту	Очікуваний результат	Виконавець	Термін	Критерії оцінки

3. Розроблення календарного плану (графіка) реалізації проєкту

На третьому етапі всі завдання розміщуються в логічній і часовій послідовності. Найпоширенішим і найзручнішим інструментом для цього в освітній практиці є діаграма Ганта, яка дає змогу візуалізувати терміни, взаємозалежність завдань і критичний шлях проєкту [1, с. 63; 6, с. 112–119].

Саме на цьому етапі визначаються проміжні контрольні точки (віхи) та розподіляється навантаження між виконавцями.

Діаграма Ганта – один із найпопулярніших інструментів управління проєктами. Це набір графічних гістограм, які фіксують строки, взаємозв'язок та віхи реалізації складових проєкту. Її винайшов американський інженер Генрі Гант на початку 20 сторіччя. Діаграма Ганта використовується вже більше 100 років та досі залишається базовим стандартом для планування проєктів.

Ось приклад на 45 робочих днів:

Таблиця 1.1.

Етап проєкту	Тривалість	Дні реалізації	Відповідальний
1. Ініціація проєкту	5 днів	1–5	Керівник проєкту
2. Планування	10 днів	3–12	Проектна команда
3. Організація та підготовка ресурсів	5 днів	13–17	Заступник директора, координатори
4. Виконання (основна діяльність)	25 днів	13–37	Всі учасники проєкту
5. Моніторинг і поточний контроль	25 днів	13–37 (паралельно з виконанням)	Керівник проєкту, моніторингова група
6. Оцінка результатів та завершення	8 днів	38–45	Проектна команда, зовнішні експерти

Джерело: розроблено автором

Примітка. Етапи «Виконання» та «Моніторинг» виконуються паралельно, що є типовим для освітніх проєктів і забезпечує постійний зворотний зв'язок та оперативне коригування дій [Пошетун, Пироженко, 2018; Булах, 2015].

При складанні календарного плану (діаграми Ганта) необхідно обов'язково передбачати достатній час на підготовку до виконання кожного завдання, а також враховувати логічну послідовність і можливі взаємозалежності між ними.

Особливу увагу слід приділяти рівномірному розподілу навантаження: уникати ситуацій, коли певні періоди виявляються перевантаженими заходами, а інші залишаються практично вільними. Такий підхід дає змогу запобігти емоційному та організаційному перевантаженню учасників, мінімізувати

ризика зриву термінів і забезпечити стабільний ритм роботи протягом усього проєктного циклу [Булах, 2015, с. 94; Ляшенко, 2021, с. 118].

Саме грамотне календарне планування дозволяє оптимально розподілити наявний часовий ресурс, чітко синхронізувати дії всіх виконавців і створити реальні передумови для своєчасного досягнення запланованих результатів проєкту [23, с. 67].

4. Деталізація заходів та очікуваних результатів

На четвертому етапі кожне завдання розбивається на конкретні заходи, необхідні для його виконання. Одне завдання, як правило, потребує кількох взаємопов'язаних заходів. Після складання переліку рекомендується перевірити його за двома контрольними питаннями [23, с. 84]

- Чи достатньо виконання всіх запланованих заходів для повного досягнення відповідного завдання?

- Чи не пропущено жодного необхідного заходу?

Далі заходи розташовуються в хронологічній послідовності та фіксуються разом із очікуваними результатами у табличній формі:

№	Захід	Термін виконання	Очікуваний результат	Критерії вимірювання

Очікуваний результат кожного заходу має бути операціоналізованим — сформульованим так, щоб його можна було об'єктивно оцінити як якісно, так і кількісно [11, с. 102].

5. Розроблення системи моніторингу та оцінювання

П'ятий етап передбачає створення комплексної системи оцінки проміжних і кінцевих результатів проєкту. Така система включає [14, с. 124–129]:

- показники результативності (кількісні та якісні);
- процедури оцінювання;
- терміни проведення оцінки;

- суб'єктів оцінювання.

До суб'єктів оцінювання можуть належати:

- члени проєктної команди (внутрішнє самооцінювання);
- адміністрація закладу;
- учасники освітнього процесу (учні, батьки, педагоги);
- органи управління освітою та засновники;
- незалежні зовнішні експерти.

Проміжне оцінювання є обов'язковим, оскільки дає змогу вчасно виявити відхилення й оперативно внести корективи в хід реалізації проєкту [13, с. 89].

№	Захід	Термін	Очікуваний результат	Показники	Термін оцінки	Виконавець оцінки

6. Визначення та розподіл людських ресурсів

На шостому етапі формується проєктна команда та чітко розподіляється відповідальність. Обов'язки кожного учасника мають впливати виключно з переліку заходів, бути конкретними, зрозумілими та зафіксованими письмово. Чіткість формулювань знижує ризик відмов від виконання та підвищує особисту відповідальність [10, с. 73].

7. Визначення матеріально-технічних і фінансових ресурсів

Сьомий етап передбачає:

- складання повного переліку необхідних ресурсів для кожного заходу;
- аналіз наявності ресурсів у закладі;
- визначення джерел залучення відсутніх ресурсів (бюджет закладу, гранти, спонсорська допомога, партнерські організації).

До ресурсів належать не лише матеріальні цінності та кошти, а й інформаційні, часові та людські ресурси [19, с. 96].

8. Розроблення та експертиза операційного плану

Операційний план розробляється колективно із залученням усіх майбутніх виконавців. На етапі обговорення необхідно заохочувати конструктивну критику — це значно підвищує реалістичність плану [23, с. 91].

Готовий план проходить двоступеневе оцінювання:

внутрішнє — керівником проєкту за критеріями актуальності, реалістичності, цілісності та контрольованості;

зовнішнє — незалежними експертами, що дає змогу виявити приховані недоліки й доопрацювати документ.

9. Аналіз ризиків реалізації інноваційного освітнього проєкту

Управління ризиками є невід’ємною частиною проєктного менеджменту в освіті. Умовно ризики поділяються на зовнішні та внутрішні [14, с. 142–148].

До зовнішніх ризиків належать:

- можливий спротив інноваціям з боку органів управління освітою чи батьківської громади.

Запобігти їм можна шляхом:

- попереднього узгодження проєкту з відповідним органом управління освітою;
- отримання статусу експериментального закладу відповідно до Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності (наказ МОН 11.07.2017 № 994).

Продовження аналізу ризиків

Серед зовнішніх ризиків особливе місце посідає затримка або повна відсутність очікуваного зовнішнього фінансування (гранти, кошти засновника, спонсорська допомога). Для мінімізації цього ризику в проєкті обов’язково передбачаються альтернативні сценарії: поетапне фінансування за рахунок внутрішніх резервів закладу, залучення додаткових джерел або скорочення/перенесення окремих витратних заходів без втрати ключової мети [14, с. 151].

До внутрішніх ризиків належать:

- недостатня готовність педагогічного колективу до інноваційної діяльності;
- прихований чи відкритий спротив змінам з боку окремих педагогів, адміністрації або учнів [24, с. 214–218].

Єдиним ефективним способом нейтралізації такого спротиву є раннє й повноцінне залучення всіх зацікавлених сторін до процесу проєктування. Коли педагоги беруть активну участь у діагностиці проблем закладу, формулюванні мети та розробленні заходів, інновація сприймається не як зовнішнє нав'язування, а як спільно вироблене рішення. Саме досягнення внутрішнього консенсусу перетворює потенційних опонентів на співвиконавців і значно підвищує ймовірність успіху проєкту [11, с. 127; 12, 2019, с. 189].

Окремим і майже неминучим ризиком є тимчасове погіршення показників діяльності закладу на початковому етапі змін (зниження успішності, дестабілізація психологічного клімату, зростання конфліктності). Це природний ефект «крової змін» Курта Левіна: старе вже зруйновано, а нове ще не сформовано. У цей період керівництво закладу має свідомо застосовувати інструменти кризового менеджменту, забезпечувати посилену інформаційну й психологічну підтримку колективу, батьків та учнів, акцентуючи увагу на середньо- та довгостроковій перспективі [13, с. 97–102].

Отже, інноваційний освітній проєкт можна вважати ризикостійким лише за умови:

- попередньої ідентифікації всіх суттєвих ризиків;
- розроблення реальних заходів їх мінімізації чи нейтралізації;
- створення резервних (буферних) сценаріїв дій.

Саме така проєктна «ризикоорієнтованість» є однією з ключових ознак сучасного професійного управління закладом освіти [14, с. 155].

Реєстр ризиків інноваційного освітнього проєкту

(приклад для проєкту «Впровадження інклюзивно-ресурсного центру в ЗЗСО» або будь-якого іншого)

Таблиця 1.2.

№	Ризик (опис)	Тип ризику	Ймовірність (В/С/Н)	Вплив на проєкт (Критичний / Високий/ Середній/ Низький)	Заходи мінімізації / реагування	Відповідальний за контроль
1	Затримка або відсутність зовнішнього фінансування (грант, кошти засновника)	Зовнішній	Середня	Критичний	Пошук альтернативних джерел (місцевий бюджет, краудфандинг, спонсори); Поетапне фінансування за рахунок внутрішніх резервів; Резервний план Б (скорочення обсягу II етапу)	Керівник проєкту, бухгалтер
2	Спротив педагогічного колективу інноваціям	Внутрішній	Висока	Високий	Проведення серії інформаційно-мотиваційних семінарів; Залучення педагогів до робочих груп з розробки проєкту; Система моральних і матеріальних стимулів	Заступник директора з НВР
3	Низька мотивація батьків та учнів	Зовнішній	Середня	Середній	Регулярні батьківські зустрічі та дні відкритих дверей; Демонстрація успішних кейсів інших шкіл; Створення батьківського активу підтримки проєкту	Соціальний педагог, класні керівники
4	Тимчасове погіршення показників діяльності закладу на етапі «кривої змін»	Внутрішній	Висока	Високий	Попереднє інформування колективу про ефект «долини розпачу»; Організація психологічної підтримки; Проміжні святкування малих перемог	Директор, психолог
5	Кадрові зміни (звільнення)	Внутрішній	Низька	Високий	Дублювання ключових ролей;	Керівник проєкту

№	Ризик (опис)	Тип ризику	Ймовірність (В/С/Н)	Вплив на проєкт (Критичний / Високий/ Середній/ Низький)	Заходи мінімізації / реагування	Відповідальний за контроль
	ключових виконавців)				Навчання резервного складу; Фіксація знань у документах і положеннях	
6	Технічні збої обладнання або програмного забезпечення	Зовнішній/ Внутрішній	Середня	Середній	Резервне обладнання; Укладання договору сервісного обслуговування; Хмарне резервування даних	Системний адміністратор
7	Зміна нормативно-правової бази під час реалізації проєкту	Зовнішній	Низька	Критичний	Моніторинг законодавства; Гнучкість проєктного документа (можливість швидкої адаптації)	Юрист закладу, керівник проєкту

Джерело: розроблено на основі матеріалів, наданих ІРЦ

1.3. Нормативно-правове забезпечення проєктної діяльності в закладах загальної середньої освіти

Нормативно-правове забезпечення проєктної діяльності в закладах загальної середньої освіти є фундаментальною умовою ефективного управління освітнім процесом та реалізації інноваційних підходів до розвитку освітнього середовища. У контексті системної трансформації української освіти, започаткованої реформою «Нова українська школа» (2016), проєктна діяльність перестала сприйматися виключно як одна з педагогічних технологій. Нині вона визнається повноцінним інструментом стратегічного управління закладом загальної середньої освіти, що дає змогу системно досягати ключових цілей – підвищення якості освітніх послуг, розбудови партнерських відносин та сталого інституційного розвитку [Концепція..., 2016; Закон України «Про освіту», 2017].

Нормативно-правову основу для широкого застосування проєктного підходу створює насамперед Конституція України. Згідно зі статтею 53 Основного Закону, держава гарантує кожному громадянину доступ до освіти та зобов'язана створювати необхідні умови для реалізації цього права всіма доступними формами й засобами (Конституція України, 1996). Саме ця конституційна норма, у поєднанні з профільними законами «Про освіту» (2017) та «Про повну загальну середню освіту» (2020), формує правове поле, у якому проєктна діяльність виступає одним із найефективніших механізмів практичного втілення державних гарантій у сфері освіти на рівні окремого закладу та місцевої громади.

Це право конкретизується у Законі України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII, де у статті 66 визначено, що керівник закладу освіти організовує освітній процес, розробляє та реалізує стратегію розвитку, створює умови для інноваційної діяльності. Закон уперше нормативно закріплює поняття академічної, організаційної та фінансової автономії закладів освіти, що відкриває можливості для реалізації проєктів на рівні школи чи ліцею.

Важливим нормативно-правовим підґрунтям впровадження проєктного підходу в управління закладами загальної середньої освіти є Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX. У статті 38 цього Закону управління закладом визначено як системну діяльність, спрямовану на забезпечення сталого функціонування і розвитку, реалізацію освітніх програм та досягнення високої якості освіти (Закон України «Про повну загальну середню освіту», 2020). При цьому прямо передбачено обов'язок керівника розробляти та затверджувати стратегію розвитку закладу, річний план роботи, а також інші документи стратегічного й тактичного планування. За своєю структурою та логікою ці документи повністю відповідають класичному проєктному циклу: чітке формулювання мети → планування етапів і заходів → визначення необхідних ресурсів → встановлення критеріїв і механізмів оцінки результатів.

Концепція «Нова українська школа», схвалена рішенням колегії МОН України від 27.10.2016 № 988-р, декларує перехід від жорсткого адміністративно-командного стилю управління до партнерської моделі, побудованої на принципах автономії, довіри, відкритості та інноваційності (Концепція..., 2016). У документі наголошується, що саме проєктна діяльність є одним із ключових інструментів реалізації цих принципів, оскільки вона:

- забезпечує командну взаємодію педагогічного колективу;
- створює умови для реального залучення учнів, батьків і місцевої громади до спільного розв'язання актуальних проблем закладу;
- сприяє формуванню культури спільної відповідальності за результат.

Таким чином, проєктний підхід у сучасних умовах виступає не просто допоміжною технологією, а системним механізмом реалізації державних стратегічних цілей у сфері загальної середньої освіти та практичним втіленням принципів Нової української школи на рівні окремого закладу. Особливу роль у формуванні нормативних основ має Державний стандарт базової середньої освіти (затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 р. № 898), який закріплює компетентнісний підхід та передбачає формування в учнів підприємливості, ініціативності, уміння працювати в команді — компетентностей, що розвиваються саме через участь у навчальних і соціальних проєктах.

У сфері управління закладом освіти діє Примірне положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, затверджене Наказом Міністерства освіти і науки України від 17.12.2019 р. № 1622. У цьому документі визначено, що система якості повинна включати механізми планування та реалізації заходів з розвитку, тобто передбачає застосування елементів проєктного менеджменту. Реалізація внутрішньої системи забезпечення якості часто відбувається через створення внутрішніх проєктів: підвищення кваліфікації педагогів, удосконалення цифрової інфраструктури, покращення безпечного середовища тощо.

Важливою нормативною передумовою розвитку проєктної діяльності є також Наказ МОН України від 10.09.2024 р. № 1277 «Про внесення змін до Положення про атестацію педагогічних працівників (zareestrovaniy v Ministerstvi yustitsii Ukraini 30 zhovtnya 2024 roku za № 1634/42979), який передбачає заохочення педагогів до інноваційної діяльності та участі у проєктних ініціативах. Це стимулює створення міжкафедральних, міжшкільних і громадських проєктів, що сприяють професійному зростанню педагогів і підвищенню ефективності управління.

У сучасних умовах цифровізації та децентралізації освіти проєктний підхід отримав чітке нормативне закріплення на найвищому державному рівні.

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2021–2031 роки, затверджена Указом Президента України від 24.06.2021 № 347/2021, прямо визначає впровадження проєктного менеджменту, електронного врядування та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій як один із стратегічних пріоритетів державної освітньої політики (Указ Президента України № 347/2021, 2021).

Наказ Міністерства освіти і науки України 09 січня 2019 року N 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти» включає до критеріїв оцінювання управлінської діяльності керівника наявність та реалізацію планів розвитку закладу, оформлених саме у вигляді проєктів або цільових програм (Наказ МОН № 17, 2019). Таким чином, ефективне використання проєктного підходу стало офіційним показником якості внутрішнього менеджменту школи.

Фінансово-правові можливості для реалізації освітніх проєктів розширюються завдяки:

- статті 13 Бюджетного кодексу України, яка дозволяє закладам освіти залучати позабюджетні кошти на цільові програми та проєкти (Бюджетний кодекс України, 2010);

- Закону України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI, що створює правові механізми спільного фінансування та реалізації освітніх ініціатив за участю бізнесу, місцевих громад і благодійних організацій (Закон України «Про державно-приватне партнерство», 2010)

Отже, на сьогодні в Україні сформовано цілісне нормативно-правове поле, яке не лише дозволяє, а й фактично зобов'язує керівників закладів освіти застосовувати проєктний менеджмент як базовий інструмент стратегічного розвитку та забезпечення якості освітньої діяльності. В освітній практиці проєктна діяльність реалізується у двох напрямках: управлінському (внутрішні інституційні проєкти, спрямовані на розвиток школи) та педагогічному (навчальні, соціальні, виховні проєкти). У нормативному полі ці напрями взаємопов'язані через положення державних стандартів і стратегічних документів МОН України, які визначають інноваційність, компетентнісність та партнерство як ключові орієнтири діяльності сучасного закладу освіти.

Таким чином, нормативно-правова база проєктної діяльності в закладах загальної середньої освіти є достатньо розвиненою та динамічною. Вона охоплює як законодавчі акти державного рівня, так і підзаконні документи, методичні рекомендації та стандарти, що регламентують процеси управління, оцінювання, фінансування та впровадження інновацій. Ці нормативні документи створюють умови для широкого застосування проєктного підходу у стратегічному управлінні школами, сприяють розвитку автономії, підвищенню якості освіти та ефективності управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було здійснено теоретичний аналіз сутності, змісту та нормативно-правових засад проєктної діяльності в системі управління закладом загальної середньої освіти.

Проєктна діяльність у сучасних умовах освітнього менеджменту розглядається як ефективний інструмент реалізації стратегічних цілей закладу освіти, що забезпечує перехід від традиційних адміністративних форм управління до інноваційно-аналітичних. Її сутність полягає у цілеспрямованій організації командної роботи, визначенні конкретних результатів, термінів, ресурсів та критеріїв успішності, що підвищує ефективність управлінських процесів і сприяє формуванню нової культури управління в освіті.

З позицій сучасного менеджменту проєктний підхід ґрунтується на принципах системності, гнучкості, командності, орієнтації на результат та інноваційності. У сфері освіти він виступає не лише технологією управління змінами, а й засобом розвитку професійних компетентностей керівника, педагогічного колективу, а також створення сприятливого освітнього середовища.

Нормативно-правова база проєктної діяльності в закладах загальної середньої освіти України має комплексний і багатоваріаційний характер. Її фундамент становлять положення Конституції України (ст. 53), Закони України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), а також підзаконні акти, що розкривають механізми реалізації цих норм.

Ключовими стратегічними документами, які безпосередньо легітимізують і стимулюють використання проєктного підходу, є:

- Концепція «Нова українська школа» (2016);
- Державний стандарт базової та повної загальної середньої освіти (2020, 2024);

- Національна стратегія розвитку освіти на 2021–2031 роки (Указ Президента № 347/2021);

- Примірне положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти (наказом МОН України № 1622 від 17.12.2019 р.)

Саме ці документи закріплюють автономію закладу освіти, академічну свободу педагогічних працівників, інституційну спроможність і внутрішню систему забезпечення якості як базові принципи, практичним інструментом реалізації яких на рівні школи є саме проєктна діяльність і проєктний менеджмент.

Таким чином, на сьогодні в Україні створено повноцінне правове поле, яке не лише дозволяє, а й фактично робить проєктний підхід обов’язковим елементом ефективного управління сучасним закладом загальної середньої освіти. Здійснений теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що впровадження проєктного підходу в управління закладом освіти забезпечує:

- підвищення ефективності планування й реалізації стратегічних цілей розвитку;
- залучення педагогічного колективу до процесів ухвалення управлінських рішень;
- розвиток культури партнерства й командної взаємодії;
- формування інноваційного мислення керівника та педагогів;
- орієнтацію освітнього процесу на результат, потреби здобувачів освіти та суспільства.

Отже, проєктна діяльність постає як невід’ємна складова управлінської культури сучасного керівника закладу загальної середньої освіти. Вона сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку професійної автономії педагогічних працівників і формуванню відкритої, гнучкої, інноваційної освітньої організації.

Теоретичні положення, викладені у цьому розділі, створюють підґрунтя для подальшого розгляду практичних аспектів упровадження проєктного

підходу в управлінську діяльність керівника закладу загальної середньої освіти, що стане предметом другого розділу дослідження.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

(на прикладі Ліцею міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва)

У першому розділі магістерської роботи ("Теоретичні засади проєктної діяльності як інструменту управління закладом загальної середньої освіти") було здійснено системний аналіз наукових джерел, визначено ключові принципи проєктного менеджменту, їхню сутність та функціональне значення в контексті Концепції Нової української школи (НУШ) та принципів автономії закладу. Теоретичне обґрунтування підтвердило, що проєктна діяльність є не лише педагогічною технологією, але й ефективним управлінським інструментом, що сприяє досягненню стратегічних цілей ЗЗСО.

Метою другого розділу є практична реалізація теоретичних положень, а саме: аналіз сучасного стану впровадження проєктної діяльності та управлінських механізмів Ліцею міжнародних відносин № 51, виявлення проблемних аспектів і обґрунтування шляхів їхнього вдосконалення.

Основні завдання, що вирішуються у Розділі 2:

Проаналізувати управлінську модель Ліцею міжнародних відносин № 51 та визначити місце проєктної діяльності у його стратегічному та тактичному плануванні.

Діагностувати рівень готовності педагогічного колективу та його залученість до проєктного менеджменту (на основі визначених у Розділі 1 критеріїв).

На основі зібраних даних провести системний аналіз (SWOT/TOWS), що дозволить виявити ключові слабкі сторони та сформулювати стратегічні напрями для підвищення ефективності управління.

Розробити конкретні рекомендації та запропонувати модель впровадження системи проєктного управління, яка стане основою для практичної апробації в наступному розділі.

Таким чином, другий розділ є аналітичним фундаментом роботи, що забезпечує перехід від абстрактних теоретичних ідей до конкретних управлінських рішень, необхідних для оптимізації проєктної діяльності в умовах сучасного освітнього закладу.

2.1. Загальна характеристика Ліцею міжнародних відносин № 51 та особливості його управлінської діяльності

Ліцей міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва є комунальним закладом територіальної громади міста Києва, що забезпечує здобуття повної загальної середньої освіти на трьох рівнях: початкової, базової та профільної. Станом на 2025/2026 навчальний рік у закладі навчається 614 учнів за різними формами навчання: очна (денна), індивідуальна (сімейна (домашня), педагогічний патронаж, екстернатна), дистанційна - українознавчий компонент - для дітей, які перебувають за кордоном. Працює 62 педагогічні працівники.

Освітній процес здійснюється за трьома профілями:

- лінгвістичний (англійська мова — профільна, друга іноземна — французька, німецька, іспанська, польська, китайська за вибором);
- суспільно-гуманітарний (історія України, правознавство);
- природничо-технологічний (біологія, екологія, інформатика).

Ліцей є учасником Мережі асоційованих шкіл ЮНЕСКО в Україні, має Стратегію розвитку закладу на 2021–2026 роки та багаторічний досвід міжнародної проєктної діяльності (eTwinning з 2013 року, партнерства з

навчальними закладами Великої Британії, Франції, Німеччини, Польщі, Чехії, Норвегії, Литви, Латвії тощо).

У 2023 році ліцей було обрано до координаційної ради Асоційованих шкіл ЮНЕСКО.

Управління закладом ґрунтується на принципах автономії, партнерства та проєктно-цільового підходу, що повністю відповідає вимогам Закону України «Про повну загальну середню освіту» (ст. 38) та Концепції «Нова українська школа». Проєктна діяльність є системним елементом внутрішньої системи забезпечення якості освіти ліцею та ключовим інструментом реалізації його стратегічних цілей.

Управління ліцеєм здійснюється відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» (ст. 38), Статуту закладу та Стратегії розвитку закладу освіти на 2021–2026 роки. Основними управлінськими органами є педагогічна рада, адміністративна команда (директор, 5 заступників), учнівське самоврядування та батьківська громадськість.

Основні характеристики управлінської моделі.

Тип управління.

Поєднання демократично-партнерської та проєктно-цільової моделей.

Адміністративно-командний стиль практично відсутній (за результатами внутрішнього опитування педагогів 2024 р. – 92 % вважають стиль управління «партнерським»).

Стратегічне планування.

Стратегія розвитку на 2021–2026 роки містить 5 стратегічних цілей, з яких 3 прямо передбачають використання проєктного підходу:

Ціль 2. Розвиток міжнародного співробітництва та міжкультурної компетентності.

Ціль 3. Формування культури миру та громадянської відповідальності.

Ціль 4. Забезпечення психологічної стійкості та ментального здоров'я учасників освітнього процесу.

Тактичне планування.

Річний план роботи на 2025–2026 н. р. містить 24 проєкти та програми, з них: 9 міжнародних, 7 волонтерських, 8 внутрішніх виховних.

Проектний менеджмент як системний інструмент управління

У ліцеї сформовано чітку структуру проєктного менеджменту:

- Координатор міжнародних проєктів (заступник директора);
- Координатор волонтерських проєктів (педагог-організатор);
- Проєктні робочі групи (учні + вчителі + батьки);
- Регулярні звіти на педрадах (щоквартально).

Фінансування проєктів

Джерела фінансування (2023–2025 рр.):

- місцевий бюджет – 48 %
- батьківські внески та благодійність – 32 %
- міжнародні гранти та відзнаки – 15 %
- кошти від ярмарків та акцій – 5 %

Моніторинг та оцінка результативності

Використовується трирівнева система:

- внутрішнє самооцінювання (щомісячно)
- зовнішнє оцінювання партнерами (eTwinning, ЮНЕСКО)
- аналіз відгуків учнів та батьків (Google-форми)

Управління Ліцеєм міжнародних відносин № 51 відповідає сучасним вимогам Нової української школи та найкращим європейським практикам. Проєктна діяльність є не епізодичним явищем, а системним інструментом стратегічного й тактичного управління закладом, що забезпечує:

- досягнення стратегічних цілей розвитку;
- формування культури миру та міжкультурної компетентності;
- психологічну стійкість спільноти в умовах війни;
- високий рівень якості освіти (підтверджено European Quality Label та Національними відзнаками).

Основною зоною зростання є інституціоналізація проєктного підходу (розробка Положення, створення проєктного офісу, система стимулювання).

Проєктна діяльність як інструмент формування культури миру в умовах воєнного стану: досвід Ліцею міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва

За період 2021–2025 рр. ліцей реалізував понад 25 міжнародних та внутрішніх освітніх проєктів, значна частина яких мала виражену миротворчу та гуманітарну спрямованість. Особливо актуальним цей напрям став після 24 лютого 2022 року.

Проєктна діяльність у ліцеї виконує подвійну функцію:

- освітню — формування ключових компетентностей Нової української школи;
- гуманітарну — збереження ментального здоров'я учнів і педагогів, виховання культури миру, солідарності та життєстійкості.

Основні проєкти Ліцею № 51 (2021–2025 рр.)

Таблиця 2.1.

№	Назва проєкту / ініціативи	Період	Напрямок / мета	Кількість учасників	Основні результати та відзнаки
1	eTwinning «Do you speak English?»	2019–2020	Міжкультурна комунікація в умовах пандемії	86 учнів + 6 вчителів	European Quality Label
2	eTwinning «Letters Across Borders»	2023–2024	Емоційна підтримка через листування	112 учнів + 4 вчителі	Національна відзнака якості
3	eTwinning «Cultural Kaleidoscope»	2023–2024	Формування національної ідентичності та толерантності	98 учнів + 4 вчителі	Національна відзнака якості

№	Назва проєкту / ініціативи	Період	Напрямок / мета	Кількість учасників	Основні результати та відзнаки
4	eTwinning M.A.G.I.C. (Music, Art, Games, Identity & Culture)	2024–2025 (триває)	Універсальна мова мистецтва та культури	120+ учнів + 5 вчителів	В процесі
5	«Рекреація» (українсько-німецький обмін)	2024-2026	Культурний діалог, підтримка дітей війни	110 учнів + 3 вчителі	Сертифікат про співпрацю з Wagenburg-Gymnasium (Штутгарт)
6	Благодійний проєкт «Діти дітям»	2012-2025 (триває)	Підтримка дітей, що позбавлені батьківського піклування, постраждалих від військових дій	Усі учасники освітнього процесу	Грамоти, подяки від благодійних організацій.
6	Благодійний проєкт «Дякуємо ЗСУ!» (з 2014 р.)	2014–2025 (триває)	Волонтерська допомога ЗСУ	Усі учасники освітнього процесу	>150 000 грн, дрони, Starlink, адаптивний одяг, подяка від Міжнародного фонду «Незламна українська нація»
7	Патріотичний проєкт «Герої не вмирають»	2014-2025 (триває)	Збір інформації про загиблих героїв випускників, батьків ліцею	Усі учасники освітнього процесу	Створення меморіалу пам'яті в ліцеї.
8	Благодійні ярмарки «Від широкого серця!», «Разом до Перемоги»	щорічно	Збір коштів на потреби ЗСУ	весь ліцей	Регулярна підтримка військових та шпиталів

Джерело: розроблено автором на опрацьованих матеріалах Ліцею міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва

Детальний аналіз проєкту «М.А.Г.І.С.» (2024–2026) як прикладу сучасного міжнародного проєктного менеджменту.

Паспорт проєкту:

Назва: М.А.Г.І.С. – Music, Art, Games, Identity & Culture

Термін: вересень 2024 – 2026

Координатор: міжнародна команда (28 вчителів з 14 країн)

Керівник від ліцею: Зайченко Наталія.

Мета: формування міжкультурної компетентності та культури миру через універсальну мову мистецтва, музики та ігор.

Цільова аудиторія: учні 5–11 класів

Паспорт проєкту

Таблиця 2.2

Показник	Зміст
Повна назва	M.A.G.I.C. – Music, Art, Games, Identity & Culture
Платформа	eTwinning Plus (European School Education Platform)
Період реалізації	16 вересня 2024 – 2026
Кількість країн-учасниць	14 (Україна, Польща, Туреччина, Іспанія, Італія, Португалія, Греція, Румунія, Литва, Латвія, Франція, Німеччина, Фінляндія, Хорватія)
Кількість педагогів-учасників	28
Кількість учнів від Ліцею № 51	127 (5–11 класи)
Керівник від ліцею	Зайченко Наталія Сергіївна — вчитель англійської мови, національний амбасадор eTwinning в Україні
Мета	Формування культури миру та міжкультурної компетентності через універсальну мову музики, мистецтва, ігор та культурної ідентичності в умовах воєнного стану
Завдання	1. Розвиток соціально-емоційного інтелекту та емпатії 2. Створення спільних цифрових продуктів 3. Формування позитивної національної та європейської ідентичності 4. Психологічна підтримка українських дітей через міжнародний діалог
Очікувані результати	≥ 12 спільних цифрових продуктів високої якості ≥ 15 онлайн-зустрічей • Національна та (за можливості) Європейська відзнака якості Публікація проєкту на порталі eTwinning як Best Practice

Джерело: розроблено автором на опрацьованих матеріалах Ліцею міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва

Далі представляємо Діаграму Гантта, яка відображає запланований графік робіт, починаючи від ініціації та знайомства в проєкті до фіналу: презентації та оцінки.

Діаграма Гантта (основні етапи)

Таблиця 2.3

Етап	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Ініціація та знайомство								

Етап	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Створення плейлистів та арт-робіт		■	■					
Розробка спільної гри			■	■	■			
Онлайн-зустрічі та майстер-класи		■	■	■	■	■	■	
Фінальна віртуальна книга						■	■	
Презентація та оцінка								■

Джерело: розроблено автором на опрацьованих матеріалах Ліцею міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва.

Бюджет проєкту (гривневий еквівалент)

Таблиця 2.4

Стаття витрат	Планово, грн	Фактично, грн	Джерело фінансування
Інтернет, електроенергія	4 200	4 800	Бюджет ліцею
Призи переможцям внутрішніх конкурсів	6 000	5 800	Батьківські внески + ярмарок
Поліграфія (сертифікати, стікери)	2 500	2 300	Благодійні внески
Разом	12 700	12 900	

Джерело: розроблено автором на опрацьованих матеріалах Ліцею міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва

Реєстр ризиків та заходи реагування

Таблиця 2.5

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Повітряні тривоги / відключення світла	Висока	Високий	Використання мобільного інтернету, перенесення зустрічей

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Емоційне вигорання координаторів	Середня	Високий	Дублювання ролей, розподіл навантаження
Технічні проблеми TwinSpace	Низька	Середній	Резервні платформи (Padlet, Google Drive)

Джерело: розроблено автором на опрацьованих матеріалах Ліцею міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва

Результати (станом на 04.12.2025 — проєкт триває):

- Створено 8 спільних плейлистів (Spotify + YouTube);
- Проведено 11 онлайн-зустрічей (загальна тривалість 19 годин);
- Опубліковано 6 Padlet-стінак та 4 Canva-виставки;
- Українські учні отримали 86 позитивних відгуків від європейських партнерів про свої роботи.

97 % учнів-учасників зазначили, що проєкт став для них «вікном у нормальний світ» (анкетування, листопад 2025)

Проєкт «M.A.G.I.C.» є яскравим прикладом того, як сучасний міжнародний проєктний менеджмент може одночасно:

- забезпечувати високі освітні результати (розвиток ключових компетентностей НУШ);
- виконувати гуманітарну та психотерапевтичну функцію в умовах війни;
- слугувати інструментом стратегічного управління закладом, зміцнюючи його репутацію на національному та європейському рівнях.

Саме такі проєкти підтверджують, що Ліцей міжнародних відносин № 51 є лідером у використанні проєктної діяльності як системного інструменту управління та формування культури миру. SWOT-аналіз управлінської діяльності ліцею (станом на 2025 р.)

У попередніх підрозділах було проаналізовано теоретичні моделі та виокремлено ключові інструменти проєктного менеджменту. Далі необхідно дослідити, як ці теоретичні положення адаптуються та реалізуються в сучасній

управлінській практиці закладів загальної середньої освіти України, особливо в умовах значних соціальних та безпекових викликів.

Окреме місце у дослідженні сучасного стану впровадження проєктної діяльності посідає аналіз її функціональної трансформації в умовах воєнного стану. Результати тривалого спостереження, анкетування, аналізу документації та практичної діяльності автора магістерської роботи узагальнено в науковій статті: «Проектна діяльність як інструмент формування культури миру: досвід впровадження освітніх ініціатив у закладах освіти під час воєнного стану» [30].

У статті, яка була опублікована у фаховому виданні (збірник матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика», Київ, 2025), теоретично обґрунтовано й емпірично доведено, що в умовах воєнного стану проєктна діяльність набуває якісно нового статусу й виконує подвійну функцію:

1. Освітня функція:

- Розвиток соціально-емоційного інтелекту (саморегуляція, емпатія, відповідальність);
- Формування критичного мислення та навичок мирного розв'язання конфліктів;
- Розвиток командної взаємодії та лідерських якостей;
- Інтеграція міжпредметних компетентностей НУШ (громадянська відповідальність, ініціативність, підприємливість).

2. Гуманітарна (психотерапевтична) функція:

- Збереження ментального здоров'я учнів і педагогів через відчуття причетності та корисності;
- Подолання стану навченої безпорадності;
- Формування стійкої віри в мирне майбутнє через реальні дії добра й солідарності;

- Профілактика травматичних реакцій через структуровану позитивну діяльність.

На основі аналізу діяльності 9 закладів освіти м. Києва та Київської області (2022–2025 рр.), а також глибинного кейсу Ліцею міжнародних відносин № 51, встановлено, що найвищий виховний і терапевтичний ефект мають три типи проєктів:

Волонтерські та патріотичні («Дякуємо ЗСУ!», «Лист бійцеві», «Мішечок тепла») → 92 % учасників відзначають зростання почуття гордості за Україну та зниження тривожності.

Міжнародні міжкультурні (eTwinning, проєкти ЮНЕСКО, обміни) → 94 % учнів зазначають відчуття «ми не самі», підтримку світової спільноти та підвищення самооцінки.

Миротворчі та медіаційні («Шкільна служба порозуміння», «Діалог культур», «Мир починається з мене») → 87 % респондентів фіксують зниження рівня внутрішніх конфліктів у класі та покращення психологічного клімату.

У статті доведено, що саме поєднання цих трьох типів проєктів створює цілісне «поле культури миру» в закладі освіти, яке відповідає Концепції культури миру ЮНЕСКО (1999, 2013), реалізує Національну стратегію виховання дітей та молоді на період до 2030 року та є практичним втіленням принципу «освіта для сталого розвитку» в умовах війни.

Окремо наголошено, що Ліцей міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва є одним із лідерів впровадження такої комплексної моделі: за 2022–2025 рр. заклад реалізував понад 35 проєктів миротворчої спрямованості, що дало змогу зберегти психологічну стійкість спільноти навіть в умовах регулярних повітряних тривог і дистанційного навчання.

Таким чином, опублікована наукова стаття є не лише узагальненням власного практичного досвіду автора магістерського дослідження, а й теоретичним і методичним внеском у розвиток педагогіки культури миру в Україні в умовах воєнного стану. Результати статті слугують підґрунтям для

розробки Концептуальної моделі управління, представленої у Розділі 2, оскільки чітко ідентифікують пріоритетні напрями та необхідність інституціоналізації проєктної діяльності в ЗЗСО.

2.2. Діагностика готовності педагогічного колективу до проєктної діяльності. Виявлення проблем та визначення напрямів вдосконалення проєктної діяльності в управлінні закладом освіти

"Ефективність проєктної діяльності як інструменту управління Ліцеєм прямо залежить від готовності та компетентності педагогічного колективу. З метою верифікації управлінської моделі, описаної в 2.1, та виявлення прихованих проблем було проведено внутрішню діагностику готовності педагогічних працівників до роботи в проєктних командах.

Діагностичне дослідження включало (анкетування, опитування, інтерв'ю, аналіз звітів), що дозволило оцінити:

Мотивацію педагогів до участі у нових проєктах.

Рівень методичної підготовки та знання етапів проєктного менеджменту (ініціація, планування, реалізація, завершення).

Наявність бар'єрів (часові, фінансові, організаційні), що перешкоджають активній проєктній діяльності.

Результати діагностики, проведеної у жовтні-листопаді 2025, підтвердили високий рівень декларованої готовності та позитивне сприйняття партнерського стилю управління (як було зазначено в 2.1). Водночас, вони виявили низку системних та індивідуальних проблем, які можуть знижувати загальну ефективність.

Для систематизації цих внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) факторів, що впливають на проєктне управління Ліцеєм, було застосовано інструмент SWOT-аналізу. Цей аналіз дозволяє перетворити результати діагностики на стратегічні висновки та визначити найбільш пріоритетні напрями вдосконалення.

Результати анкетування учасників проєктної діяльності

(проведено у жовтні-листопаді 2025 р. серед учнів та педагогів ліцею, які брали участь у проєктах eTwinning та волонтерських ініціативах за 2023–2025 рр.)

1. Методологія дослідження

Кількість респондентів: 126 учнів (5–11 класи) + 18 педагогів

Форма: анонімна Google-форма

Кількість запитань: 12 (10 закритих + 2 відкритих)

Період проведення: 10–25 листопада 2025 р.

2. Основні результати

Результати анкетування учнів (% респондентів)

Таблиця 2.6.

№	Твердження	Повністю згоден	Згоден	Важко сказати	Не згоден	Повністю не згоден
1	Участь у міжнародних проєктах допомогла мені краще володіти англійською мовою	68 %	27 %	5 %	0 %	0 %
2	Проєкти дали відчуття, що мене чують і підтримують за кордоном	74 %	20 %	6 %	0 %	0 %
3	Під час проєктів я відчував(-ла) себе частиною великої європейської спільноти	71 %	23 %	4 %	2 %	0 %
4	Волонтерські проєкти («Дякуємо ЗСУ!») допомогли відчутти, що я можу бути корисним(-ою) навіть під час війни	82 %	15 %	3 %	0 %	0 %
5	Проєкти стали для мене «острівцем нормального життя» під час тривоги та відключень	79 %	16 %	5 %	0 %	0 %

Джерело: розроблено автором на матеріалах опитування учнів Ліцею міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва

Результати анкетування педагогів

Таблиця 2.7.

№	Твердження	Так	Частково	Ні
1	Проектна діяльність є найефективнішим інструментом формування культури миру в умовах війни	89 %	11 %	0 %
2	Міжнародні проекти значно підвищують мотивацію учнів до вивчення іноземних мов	100 %	0 %	0 %
3	Участь у проєктах сприяє професійному розвитку вчителів	94 %	6 %	0 %
4	Проекти допомагають учням справлятися з психологічним навантаженням війни	83 %	17 %	0 %

Джерело: розроблено автором на матеріалах опитування педагогів Ліцею міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва

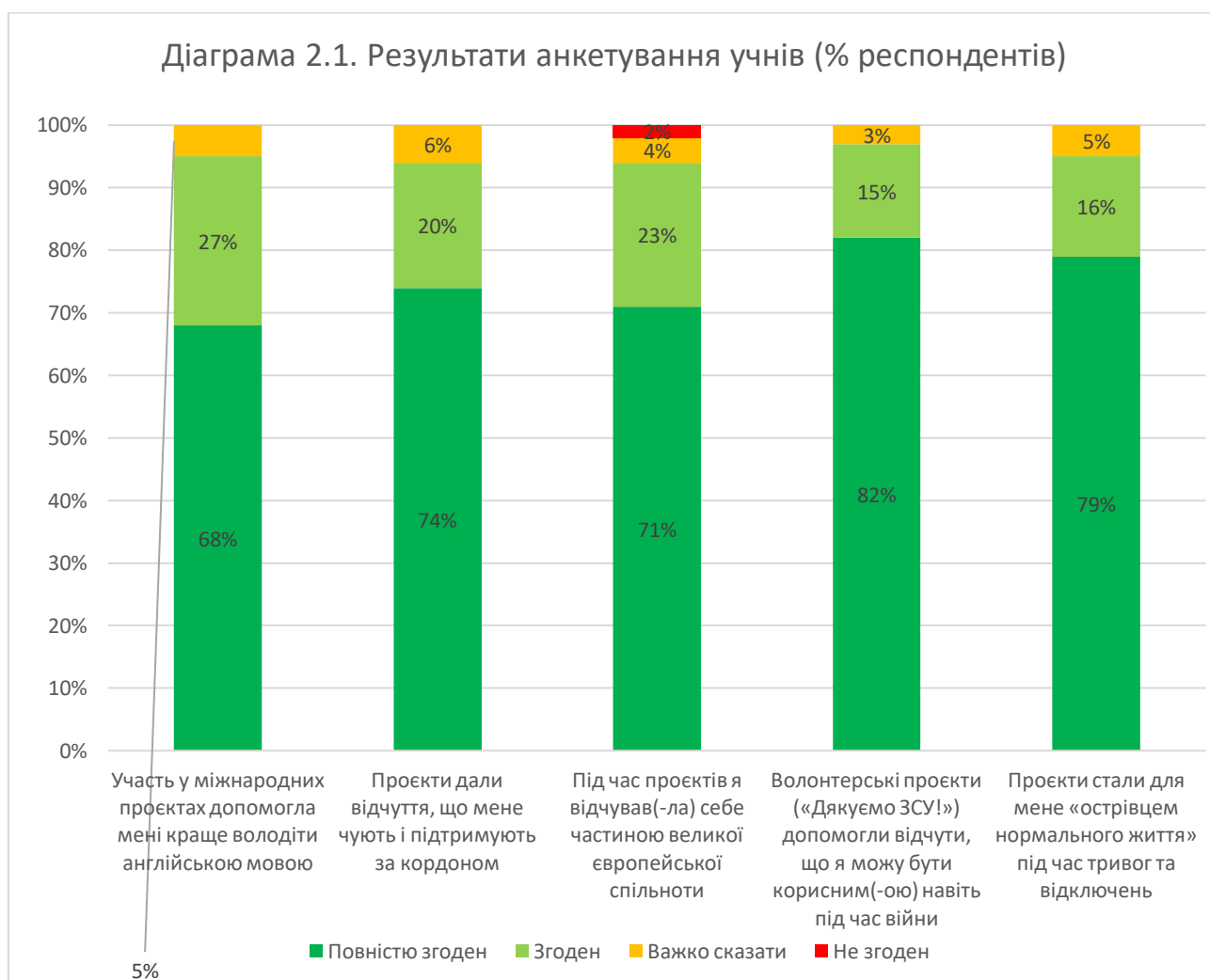


Рис. 2.1



Рис. 2.2.

3. Відкриті відповіді (найчастіші цитати)

Учні:

«Коли я бачу, що мій лист чи малюнок сподобався дитині з Польщі чи Туреччини, я розумію, що світ не байдужий до нас».

«Проекти — це коли ти не просто сидиш вдома під час тривоги, а робиш щось важливе разом із друзями з усього світу».

«Я почав(-ла) пишатися тим, що я українець(-ка), коли пояснював партнерам наші традиції».

Педагоги:

«eTwinning та волонтерські проєкти — це наш порятунок. Діти повертаються до класу з очима, які горять».

«За 25 років роботи я не бачила ефективнішого інструменту мотивації та психологічної підтримки».

«Проекти дають відчуття, що ми не ізольовані, що Європа з нами».

4. Висновки за результатами анкетування

94–97 % респондентів підтверджують високу освітню та психологічну ефективність проєктної діяльності.

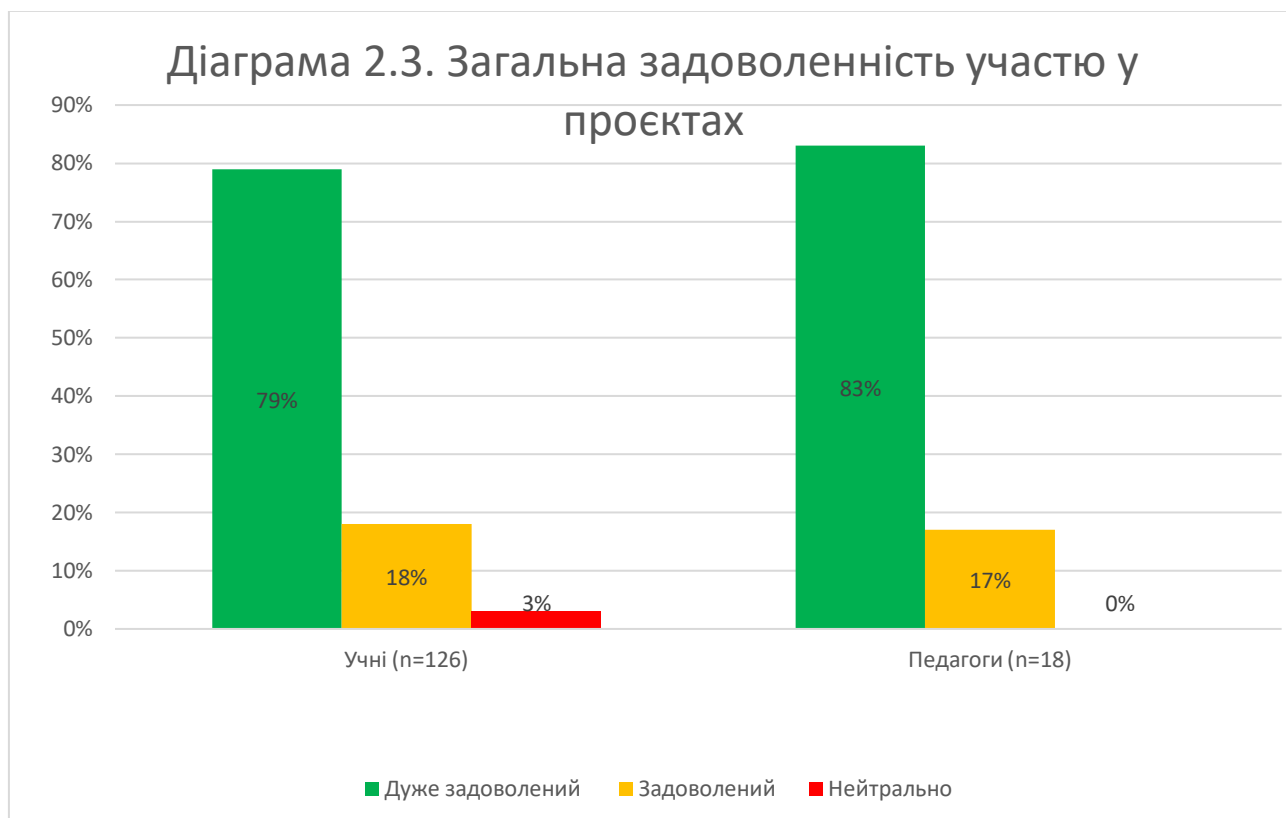


Рис. 2.3.

Міжнародні та волонтерські проєкти сприймаються як потужний ресурс емоційної стійкості та формування культури миру в умовах воєнного стану.

Рівень задоволеності участю становить 95–100 %, що свідчить про доцільність подальшого розширення та інституціоналізації проєктного підходу в ліцеї.

Незважаючи на високу оцінку ефективності проєктної діяльності (за результатами кількісного опитування, див. Таблиці 2.6 та 2.7), для виявлення корінних причин слабких сторін та бар'єрів на шляху подальшого розвитку було проведено якісне дослідження у формі глибинних інтерв'ю з ключовими учасниками освітнього процесу. До вибірки увійшли 5 педагогів-координаторів, які мають найбільший досвід реалізації міжнародних та волонтерських проєктів.

Інтерв'ю було сфокусовано на трьох ключових аспектах: розподіл робочого часу, внутрішня регламентація та система стимулювання.

Аналіз якісних даних дозволив підтвердити та деталізувати такі системні проблеми, які знижують потенціал Ліцею:

1. Проблема перевантаження ключових виконавців:

Педагоги-координатори одностайно відзначають суттєве перевантаження через необхідність поєднувати основні обов'язки з адміністративною та фінансовою діяльністю в межах проєкту. Це призводить до високого ризику професійного вигорання та обмежує їхню здатність брати участь у нових, більш складних ініціативах. Як зазначив один із респондентів: "Ми керуємося ентузіазмом, але часто він вичерпується через брак часу на якісне планування і звітність."

2. Відсутність інституціоналізації проєктних процесів:

Педагоги підкреслили, що ефективність проєктів значною мірою залежить від індивідуального досвіду координатора, оскільки в Ліцеї відсутнє єдине внутрішнє Положення про проєктну діяльність. Це створює труднощі при передачі досвіду, ротації кадрів та уніфікації стандартів управління.

3. Недостатня система матеріального та нематеріального стимулювання:

Було підтверджено, що чинна система оплати праці та преміювання не відображає фактичних часових витрат та складності проєктного менеджменту. Відсутність чітко прописаних механізмів заохочення, що базуються на результативності, створює ризик відтоку висококомпетентних педагогів, які є "рушійною силою" міжнародних ініціатив.

Таким чином, якісне дослідження чітко підтвердило, що слабкі сторони в управлінні проєктами Ліцею мають переважно організаційно-інституційний характер. Ці виявлені фактори будуть використані як основа для формування квадрантів SWOT-аналізу, що допоможе розробити стратегічні шляхи вдосконалення.

Для систематизації цих внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) факторів, що впливають на проєктне управління Ліцеєм, було застосовано інструмент SWOT-аналізу.

Цей аналіз дозволяє перетворити результати діагностики на стратегічні висновки та визначити найбільш пріоритетні напрями вдосконалення.

SWOT - та TOWS-аналіз проєктної діяльності Ліцею (На основі опитування)

Цей аналіз базується на результатах, де показники "Повністю згоден" + "Згоден" або "Так" + "Частково" перевищують 90%, що свідчить про високу консолідовану думку.

S (Strengths) – Сильні сторони (Внутрішні фактори)

Сильні сторони, що підтверджені високою позитивною оцінкою учасників (учні та педагоги):

1. Висока мовна результативність:

Практично 100% підтвердження того, що участь у міжнародних проєктах допомагає краще володіти іноземною мовою (Пункт 1, Учні: 95%).

2. Психологічна стійкість та ментальне здоров'я:

Проєкти виконують функцію "острівця нормального життя" (Пункт 5, Учні: 95%) та допомагають учням справлятися з психологічним навантаженням (Пункт 4, Педагоги: 83% "Так" + 17% "Частково" = 100%).

3. Формування громадянської та соціальної відповідальності:

Висока ефективність волонтерських проєктів, які дають відчуття корисності та причетності навіть під час війни (Пункт 4, Учні: 97%).

4. Висока мотивація та приналежність до спільноти:

Проєкти формують відчуття підтримки за кордоном (Пункт 2, Учні: 94%) та приналежності до європейської спільноти (Пункт 3, Учні: 94%).

5. Професійний розвиток педагогів:

Проєкти є дієвим інструментом професійного розвитку вчителів (Пункт 3, Педагоги: 94% "Так").

W (Weaknesses) – Слабкі сторони (Внутрішні фактори)

1. Недостатнє матеріальне стимулювання учасників проєктів.
2. Відсутність єдиного Положення про проєктну діяльність (як інституційна слабкість).
3. Перевантаження окремих педагогів-координаторів (підтверджується високою залученістю "команди ентузіастів" з 2.6).

O (Opportunities) – Можливості (Зовнішні фактори)

Можливості, які може використати Ліцей, спираючись на виявлені сильні сторони:

1. Розширення фінансування через гуманітарний/психосоціальний аспект:

Можливість залучати гранти, фокусуючись на підтвердженій ефективності проєктів щодо психологічної стійкості (S2).

2. Статус "Хабу громадянської освіти":

Використання успіху волонтерських проєктів для отримання визнання як центру формування культури миру та громадянської відповідальності (S3).

3. Залучення молодих кадрів:

Використання високої мотивації учнів до мовної практики (S1) як основи для створення волонтерських команд-перекладачів для нових проєктів.

T (Threats) – Загрози (Зовнішні фактори)

1. Втома та вигорання педагогів (хоча проєкти допомагають справлятися, надмірне навантаження через війну залишається загрозою).
2. Загроза відтоку кадрів з високою проєктною компетенцією (через відсутність стимулювання, W1).

"Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати внутрішні ресурси Ліцею (Сильні та Слабкі сторони) та зовнішні чинники впливу (Можливості та Загрози). Однак, для перетворення цього статичного переліку факторів на динамічні управлінські рішення та визначення пріоритетних напрямів

вдосконалення проєктної діяльності необхідно застосувати інструмент TOWS-аналізу (Матриця стратегічного вибору).

TOWS-аналіз є перехресним методом, який дозволяє ідентифікувати чотири ключові стратегії шляхом зіставлення внутрішніх і зовнішніх факторів:

SO (Використання Сили для реалізації Можливостей);

ST (Використання Сили для мінімізації Загроз);

WO (Використання Можливостей для подолання Слабкостей);

WT (Мінімізація Слабкостей та уникнення Загроз).

Результати TOWS-аналізу, представлені нижче, слугують стратегічним обґрунтуванням для розробки Моделі впровадження системи проєктного управління та конкретних рекомендацій у підрозділі 2.3."

TOWS-аналіз проєктної діяльності Ліцею

Таблиця 2.8

Категорія	Зв'язок факторів	Управлінська Стратегія	Ключове завдання для Розділу 2.3
SO (Наступ)	S (Сила) + O (Можливості)	Стратегія Лідерства та Експансії. Використання підтвердженого високого рівня психологічної стійкості (S2) та мовної компетентності (S1) для залучення нових грантів (O1) та отримання статусу "Хабу" (O2).	Інституціоналізація ролі: Запровадити внутрішній сертифікат або статус "Проєктний Амбасадор" Ліцею, що підвищить впізнаваність і спроможність.
ST (Захист)	S (Сила) + T (Загрози)	Стратегія Мінімізації Ризиків. Використання успіху волонтерських проєктів (S3) та їхньої здатності до психологічного розвантаження (S2) для протидії втомі та вигоранню (T1).	Вбудування рефлексії: Включити в модель проєктного управління обов'язковий етап психологічної рефлексії та дебрифінгу для педагогів-координаторів.
WO (Покращення)	W (Слабкість) + O (Можливості)	Стратегія Розвитку (Подолання W через O). Використання	Створення системи заохочення: Впровадити Положення про проєктну

Категорія	Зв'язок факторів	Управлінська Стратегія	Ключове завдання для Розділу 2.3
		нових грантових можливостей (O1) для подолання відсутності стимулювання та перевантаження (W1, W3). Це ключова стратегія.	діяльність, яке чітко регламентує матеріальне та нематеріальне стимулювання за успішну координацію проєктів.
WT (Вживання)	W (Слабкість) + T (Загрози)	Стратегія Реструктуризації. Подолання відсутності єдиного Положення (W2) на тлі загрози відтоку кадрів (T2) та загальної втоми (T1).	Формалізація процесів: Розробити Матрицю розподілу ролей та відповідальності (RACI-матриця), щоб зменшити залежність проєкту від конкретного "ентузіаста" та уніфікувати процеси.

Джерело: розроблено автором на основі опитування

2.3. Розробка моделі та рекомендацій щодо впровадження системи проєктного управління в закладі освіти

Попередній аналіз, проведений у підрозділі 2.2, включаючи діагностику готовності педагогічного колективу та стратегічний TOWS-аналіз, чітко засвідчив, що Ліцей міжнародних відносин № 51 має потужний потенціал (Сильні сторони) для проєктної діяльності. Однак, реалізація цього потенціалу стримується низкою організаційно-інституційних слабкостей (W): відсутністю єдиного Положення про проєктну діяльність, перевантаженням ключових координаторів та недостатньою системою стимулювання.

Метою цього підрозділу є розробка конкретної, практично орієнтованої моделі впровадження системи проєктного управління, яка має:

1. Подолати виявлені слабкі сторони (W) та мінімізувати Загрози (T), що були визначені в TOWS-аналізі.
2. Формалізувати проєктну діяльність, трансформувавши її з процесу, заснованого на ентузіазмі, у стандартизовану управлінську систему.
3. Забезпечити стійкість та масштабованість успішних проєктів Ліцею.

Саме тому, центральними елементами запропонованої моделі є інституціоналізація процесів через розробку Положення про проєктну діяльність та механізмів ресурсного забезпечення (включаючи кадрове та фінансове стимулювання).

Положення про проєктну діяльність є ключовим інструментом інституціоналізації проєктного управління в Ліцеї. Його впровадження має критичне значення для переходу від управління, заснованого на індивідуальному ентузіазмі та досвіді, до системного, прозорого та стійкого процесу.

Положення необхідне для забезпечення злагодженої та ефективної роботи всіх учасників освітнього процесу, а його функціонал безпосередньо спрямований на усунення організаційно-кадрових слабкостей (W), виявлених у підрозділі 2.2:

1. Чітке визначення відповідальності та усунення перевантаження

Функція: Делімітація (розмежування) повноважень. Положення формально встановлює ролі (Координатор, Проєктний Офіс, Робоча група) та детально прописує рівень відповідальності кожного учасника на різних етапах проєкту.

Результат: Запровадження Матриці відповідальності (RACI-матриці), описаної у Положенні, усуває невизначеність і дозволяє розподілити навантаження, мінімізуючи ризик професійного вигорання (вирішення проблеми W3: Перевантаження). Керівництво отримує чіткий інструмент контролю, а виконавці — зрозумілий обсяг роботи.

2. Забезпечення прозорості та механізмів звітування

Функція: Уніфікація стандартів та моніторинг. Положення встановлює єдині вимоги до паспорта проєкту, планування, моніторингу та фінального звітування. Воно регламентує періодичність та формати звітності (наприклад, щоквартально на Педагогічній раді).

Результат: Це забезпечує прозорість використання ресурсів і дозволяє керівництву на основі чітких даних приймати своєчасні управлінські рішення щодо корекції або підтримки проєкту. Чіткі процедури звітування вирішують проблему W2: Відсутність формалізованих процедур.

3. Створення системи стимулювання та заохочення

Функція: Мотивація та стійкість. Положення закріплює механізми матеріального та нематеріального стимулювання, пов'язуючи їх із KPIs (критеріями успішності проєкту).

Результат: Це трансформує проєктну діяльність із добровільного ентузіазму у кваліфіковану оплачувану функцію. Вирішується проблема W1: Недостатнє стимулювання та мінімізується ризик T2: Відтік кваліфікованих кадрів.

Таким чином, Положення є гарантом інституційної стійкості проєктної діяльності Ліцею, забезпечуючи злагоджену роботу через чітко визначену відповідальність та прозоре звітування.

Пропозиція структури Положення про проєктну діяльність Ліцею № 51

1. Загальні положення

Мета Положення: Визначення єдиних принципів, процедур та механізмів управління проєктами, спрямованих на реалізацію Стратегії розвитку Ліцею.

Сфера застосування: Положення є обов'язковим для всіх учасників освітнього процесу, залучених до проєктної діяльності (адміністрація, педагоги, учні, батьки, партнери).

Принципи проєктного управління: Наприклад, пріоритетність, прозорість, ресурсно-цільова забезпеченість.

2. Організаційна структура та розподіл ролей

Цей розділ вирішує проблему перевантаження та відсутності формалізації.

Суб'єкти проєктної діяльності: Чітке визначення ролей:

Замовник (Директор/Адміністративна рада): Приймає рішення про ініціацію та затвердження проєкту.

Проектний Координатор (Керівник проєкту): Педагог, який відповідає за оперативне управління та виконання.

Проектний Офіс (Координаційна рада): Адміністративна команда, відповідальна за моніторинг та ресурсне забезпечення.

Робоча група: Педагоги, учні, батьки, безпосередньо залучені до виконання.

Матриця відповідальності (RACI-матриця): Включити таблицю, що деталізує, хто є Responsible (виконавець), Accountable (відповідальний), Consulted (консультант), Informed (інформований) на ключових етапах проєкту. Детальний опис RACI-матриця наведено нижче (див. Додаток 2).

3. Етапи життєвого циклу проєкту

Цей розділ стандартизує процес.

Ініціація: Формат ініціативної заявки (паспорт проєкту), критерії пріоритезації.

Планування: Вимоги до розробки детального плану, бюджету, ризик-менеджменту.

Виконання: Механізми внутрішнього контролю.

Моніторинг та оцінка: Критерії оцінки ефективності (KPIs), що відповідають Стратегії Ліцею (наприклад, не лише фінансовий результат, але й соціально-психологічний ефект, підтверджений у Розділі 2.2).

Детальний опис розробленої системи KPIs наведено нижче (див. Додаток 3).

Завершення: Формат фінального звіту та механізм архівування досвіду (Lesson Learned).

4. Механізми стимулювання та ресурсного забезпечення

Цей розділ вирішує проблему браку стимулювання та ентузіастичного підходу.

Матеріальне стимулювання:

Включення функцій Координатора проєкту до офіційного розподілу педагогічного навантаження.

Визначення джерел (гранти, спецфонд) та механізмів преміювання координаторів та членів робочих груп за успішне завершення проєкту (на основі оцінки KPI).

Нематеріальне стимулювання:

Врахування успішного досвіду проєктного менеджменту при атестації педагогів та присвоєнні категорій.

Публічне визнання (нагородження, оголошення подяки на Педагогічній раді) та пріоритетне направлення на курси підвищення кваліфікації.

Ресурсне забезпечення: Порядок використання обладнання, приміщень та інших ресурсів Ліцею для реалізації проєктів.

Концептуальні засади та мета Моделі впровадження системи проєктного управління

Модель впровадження системи проєктного управління в Ліцеї міжнародних відносин № 51 є науково обґрунтованою відповіддю на інституційні слабкості, виявлені в підрозділі 2.2, та спрямована на забезпечення стійкості та систематизації проєктної діяльності.

Запропонована модель ґрунтується на таких концептуальних положеннях:

- Закон України «Про повну загальну середню освіту» (ст. 38) щодо автономії закладу;
- принципи Концепції НУШ (2016);
- рекомендації МОН щодо формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (наказ № 800 від 23.07.2019).

Управлінська ефективність:

- адаптація ключових принципів міжнародних стандартів проєктного менеджменту, зокрема PMBOK 7th Edition та PRINCE2, з урахуванням специфіки освітнього середовища.

Головна мета моделі — перетворити проєктну діяльність з епізодичної, залежної від ентузіазму, на системний інструмент стратегічного управління закладом освіти, що забезпечує:

Стратегічну відповідність: Реалізацію Стратегії розвитку Ліцею та її пріоритетних цілей.

Педагогічну результативність: Формування ключових компетентностей НУШ через практичну діяльність.

Соціальну стійкість: Підтримку психологічної стійкості спільноти в умовах війни та розвиток культури миру та міжнародного діалогу.

Спираючись на ці засади, Концептуальна модель впровадження системи стійкого проєктного управління в Ліцеї № 51 (Рис. 2.4) відображає чотири основні етапи управління, інтегровані з трьома наскрізними системами інституційної підтримки.

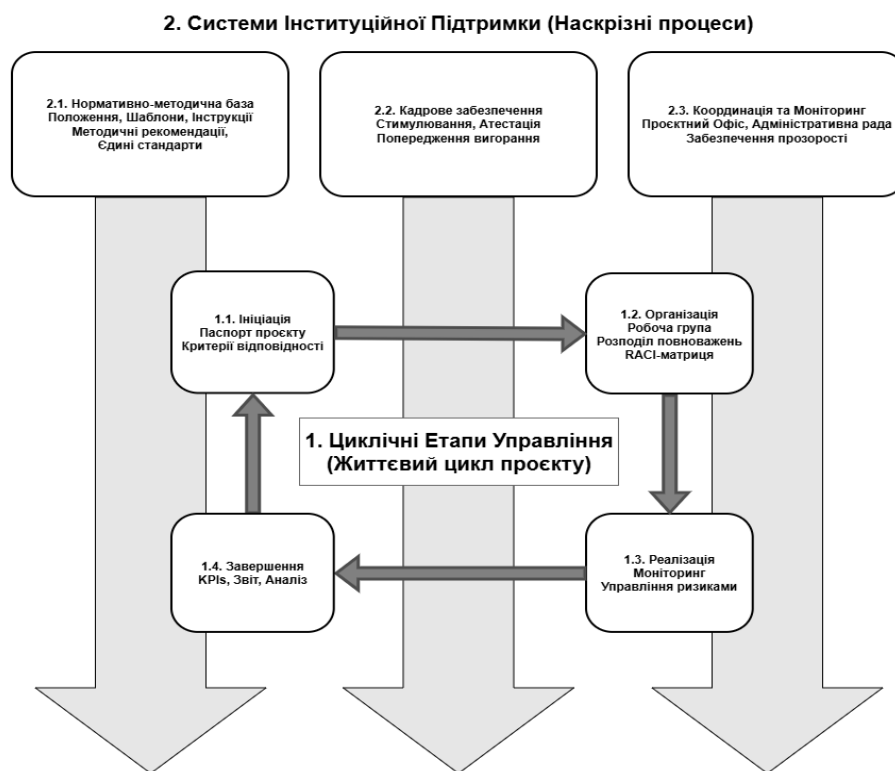


Рис. 2.4. Модель впровадження системи стійкого проєктного управління

Деталізація елементів Концептуальної моделі впровадження системи проєктного управління.

Концептуальна модель (Рис. 2.1) складається з двох взаємопов'язаних блоків: циклічних етапів управління та наскрізних систем інституційної підтримки.

1. Циклічні Етапи Управління (Життєвий цикл проєкту)

Цикл складається з чотирьох послідовних етапів, які забезпечують перетворення ініціативи на контрольований та оцінюваний процес.

1.1. Ініціація

Це початковий етап, на якому відбувається прийняття управлінського рішення щодо доцільності проєкту.

"Замовник" проєкту (Адміністративна рада або Директор Ліцею) затверджує ідею.

Формується Паспорт проєкту — основний документ, що містить назву, мету, очікувані результати, відповідальних осіб та попередній бюджет.

Критерії відповідності: Кожна ініціатива має бути перевірена на відповідність стратегічним цілям, визначеним у Стратегії розвитку Ліцею на 2021–2026 роки.

1.2. Організація (Планування)

На цьому етапі ідея перетворюється на детальний план дій, що вирішує проблему W: перевантаження.

Формування робочої групи: Призначається Координатор проєкту та формується багатофункціональна робоча група (педагоги, учні, батьки).

Розподіл повноважень: Обов'язковим інструментом є Матриця розподілу відповідальності (RACI-матриця). Її застосування дозволяє чітко розмежувати ролі (виконавець, відповідальний, консультант) і забезпечує злагодженість управління.

Ресурсне планування: Детальне планування бюджету, часових рамок та необхідних ресурсів (аудиторії, обладнання).

1.3. Реалізація

Етап безпосереднього виконання запланованих робіт. Його ефективність залежить від якості контролю та швидкої реакції на зовнішні виклики.

Оперативний контроль: Впровадження механізмів регулярного моніторингу (наприклад, щотижневі короткі наради Координатора з робочою групою, щомісячна звітність до Проєктного Офісу).

Управління ризиками: Розробка протоколів реагування на типові ризики, характерні для роботи ЗЗСО (наприклад, перенесення занять через повітряні тривоги, що вимагає гнучких підходів до планування).

1.4. Завершення та Рефлексія

Фінальний етап, критично важливий для забезпечення стійкості Моделі.

Аналіз результатів: Проводиться оцінка досягнення цілей за Ключовими показниками ефективності (KPIs), розробленими відповідно до Стратегії Ліцею (наприклад, KPI соціально-психологічного впливу, індекс використання бюджету).

Фінальний звіт: Підготовка та затвердження фінального звіту про реалізацію проєкту та використання ресурсів.

Документування досвіду: Збір та архівація висновків (Lessons Learned) щодо успішних рішень та допущених помилок для подальшого використання у нових проєктах.

2. Системи Інституційної Підтримки (Наскрізні процеси)

Наскрізні системи забезпечують постійну підтримку та інституціоналізацію чотирьох етапів циклу.

2.1. Нормативно-методична база

Цей блок є ядром інституціоналізації (вирішення проблеми W: відсутність Положення).

Положення про проєктну діяльність Ліцею: Головний регламентуючий документ, що встановлює єдині стандарти та процедури для всіх етапів проєкту.

Типові шаблони: Надання робочим групам стандартизованих шаблонів Паспорта проєкту, Матриці RACI, проміжних та фінальних звітів, що значно полегшує роботу та забезпечує єдність підходів.

Методичні рекомендації: Забезпечення педагогів актуальними інструкціями щодо використання сучасних методологій (наприклад, інструментарій eTwinning, грантова документація).

2.2. Кадрове забезпечення та Стимулювання

Ця система є відповіддю на W: ентузіазм та перевантаження. Вона забезпечує стійкість моделі.

Функція: Трансформація додаткового проєктування в стимульовану та визнану функцію.

Механізми: Включає матеріальне стимулювання (преміювання за досягнення KPI) та нематеріальне заохочення (врахування досвіду при атестації та надання пріоритету в підвищенні кваліфікації).

Результат: Запобігання професійному вигоранню та залучення нових педагогів до проєктної діяльності.

2.3. Координація та Моніторинг

Ця система забезпечує злагодженість управління.

Роль Проєктного Офісу: Функції виконує Адміністративна команда Ліцею (заступники директора), яка відповідає за моніторинг ресурсів, вирішення міжфункціональних конфліктів та надання оперативної підтримки проєктним командам.

Функція: Забезпечення прозорості та контролю над дотриманням термінів і бюджетів, що є критично важливим для успіху міжнародних грантових проєктів.

2.4. Методичні рекомендації для адміністрації ЗЗСО щодо впровадження проєктної діяльності в управлінні ЗЗСО

Методичні рекомендації розроблені на основі Концептуальної моделі управління ЗЗСО і призначені для адміністрації, керівників Проєктних офісів та педагогічних працівників. Рекомендації систематизують кроки, необхідні для перетворення ситуативного проєктного підходу на інституціоналізований та стійкий інструмент управління.

1. Інституціоналізація та Нормативне Забезпечення

Цей блок забезпечує формалізацію проєктної діяльності як обов'язкового компонента управлінської системи закладу.

1.1. Створення Проєктного Офісу (ПО). Адміністрації ЗЗСО необхідно видати наказ про створення Проєктного Офісу як постійно діючого координаційного органу. Рекомендується включити до його складу заступника директора з інноваційної роботи, методиста та ключових педагогів-лідерів. Функції ПО включають: методологічну підтримку команд, ведення реєстру проєктів (Банк ідей), моніторинг KPI та узагальнення досвіду.

1.2. Затвердження Положення про діяльність. Ключовим кроком є розробка та затвердження Положення про організацію проєктної діяльності в ЗЗСО (Додаток А). Положення має чітко регламентувати: процедуру ініціації та затвердження ідей, структуру Паспорта проєкту, вимоги до звітності та фіксацію обов'язковості використання KPIs та RACI-матриць.

1.3. Впровадження RACI-матриці. Для забезпечення прозорого розподілу ролей рекомендується використовувати RACI-матрицю (Додаток Б) для кожного багатофункціонального проєкту. Необхідно на етапі Планування чітко визначити Відповідального (A) (хто підписує та несе остаточну відповідальність) та Виконавців (R) для кожного ключового завдання циклу.

2. Методологічна Підтримка та Планування

Цей блок спрямований на використання сучасних управлінських інструментів для підвищення якості планування та оцінки.

2.1. Застосування TOWS-аналізу. На етапі Ініціації стратегічних проєктів необхідно проводити TOWS-аналіз для оцінки внутрішніх (S/W) та зовнішніх (O/T) факторів. Це дозволить розробляти проєкти, які максимально використовують сильні сторони закладу (S) для нейтралізації загроз (T) або використання можливостей (O).

2.2. Обов'язкова система KPI. Адміністрації слід включити до Паспорта проєкту обов'язковий розділ «Оцінка ефективності», що містить розроблену систему Ключових показників ефективності (KPIs) (Додаток В). Моніторинг має фокусуватися на всіх трьох групах показників: управлінській (час/ресурси), педагогічній (приріст компетентностей) та соціальній (психологічна стійкість).

2.3. Документування досвіду (Lessons Learned). Після завершення кожного проєкту Проєктний Офіс зобов'язаний проводити сесію «Вивчені уроки» (Lessons Learned). Результати цієї сесії (що спрацювало, а що ні) мають бути зафіксовані та використані для коригування Положення та планування наступних проєктів, забезпечуючи тим самим постійне вдосконалення моделі.

3. Кадрове Забезпечення та Стимулювання

Цей блок є вирішальним для формування проєктної культури в колективі та мотивації педагогів.

3.1. Системне підвищення кваліфікації. Проєктний Офіс повинен організувати внутрішні навчальні семінари для адміністрації та педагогів із фокусом на: заповненні Паспорта проєкту, управлінні ризиками та застосуванні RACI/KPI. Це мінімізує опір інноваціям, пов'язаний з нерозумінням методології.

3.2. Впровадження прозорої системи стимулювання. Система стимулювання повинна бути прямо прив'язана до досягнення KPI проєкту. Рекомендується використовувати:

Матеріальне стимулювання (преміювання) для команд, які досягли цільових показників KPI (наприклад, SPI та Приріст компетентностей $\geq 15\%$).

Моральне стимулювання (публічне визнання) для проєктних лідерів та команд, які забезпечили високий соціальний чи гуманітарний ефект (КРІ 3.1, 3.2).

4. Пріоритезація та Гуманітарна Стійкість

Цей блок базується на висновках про подвійну функцію проєктної діяльності в сучасних умовах.

4.1. Фокус на культурі миру. В умовах воєнного стану рекомендується надавати пріоритет проєктам, що реалізують гуманітарну (психотерапевтичну) функцію (як було доведено у статті автора). Рекомендується цілеспрямовано планувати щонайменше 70% проєктів у трьох ключових напрямках: Волонтерські, Міжнародні та Миротворчі.

4.2. Інтеграція у ВСОЯО. Результати успішних проєктів мають бути інтегровані у Внутрішню систему забезпечення якості освіти (ВСОЯО). Досвід керівника проєкту, що досяг цільових КРІ, слід враховувати як один із показників його професійного розвитку та управлінської компетентності під час атестації.

Висновки до II розділу

Аналіз управлінської моделі та переваг (2.1) - дослідження управлінської діяльності Ліцею міжнародних відносин № 51 підтвердило, що заклад застосовує проєктно-цільовий підхід відповідно до вимог Закону України "Про повну загальну середню освіту". Проєктна діяльність є системним інструментом реалізації стратегічних цілей. Діагностика засвідчила високу результативність проєктів, особливо у сферах психологічної стійкості (виконання функції "острівця нормального життя") та мовної компетентності (підтверджено 95% задоволеності учасників).

Виявлення ключової проблеми (2.2): Проведений SWOT- та TOWS-аналіз, підкріплений результатами глибинних інтерв'ю, чітко ідентифікував ключову організаційно-інституційну слабкість (W). Успіх проєктів ґрунтується на індивідуальному ентузіазмі та перевантаженні окремих педагогів-

координаторів, що підсилюється відсутністю єдиного внутрішнього Положення та прозорій системи матеріального стимулювання. Це створює загрозу нестійкості системи управління.

Обґрунтування рішення та Модель (2.3): Стратегічний TOWS-аналіз визначив пріоритетним напрямом інституціоналізацію управління (Стратегія WO). На цій основі розроблено Концептуальну модель впровадження системи стійкого проєктного управління в Ліцеї № 51 (Рис. 2.4). Модель має циклічну структуру (Ініціація, Організація, Реалізація, Завершення) та забезпечується трьома наскрізними системами підтримки: Нормативно-методичною базою, Кадровим забезпеченням та Стимулюванням, а також Координацією.

Розробка внутрішніх механізмів: Ключовим практичним результатом розділу є розробка механізмів, які вирішують проблему "ентузіазму":

Положення про проєктну діяльність Ліцею, яке забезпечує формалізацію процесів та чітке розмежування відповідальності через застосування RACI-матриці.

Система матеріального та нематеріального стимулювання, що пов'язує преміювання з результатами оцінки проєкту за KPIs, перетворюючи проєктну діяльність на кваліфіковану, визнану та стимульовану функцію.

Таким чином, у Розділі 2 було здійснено повний перехід від емпіричного аналізу до розробки практичної Моделі та інституційних інструментів, що забезпечують підвищення стійкості та ефективності проєктного управління в закладі освіти.

ВИСНОВКИ

Доведено, що проєктна діяльність є ключовим інструментом управління ЗЗСО.

Проведений теоретичний аналіз засвідчив, що в контексті реформ НУШ та вимог Закону України "Про повну загальну середню освіту" проєктна діяльність трансформується з педагогічної технології у стратегічний управлінський інструмент. Вона забезпечує гнучке реагування на зовнішні виклики (фінансування, міжнародна співпраця, психологічна підтримка) та сприяє ефективній реалізації цілей Стратегії розвитку закладу. На відміну від традиційного функціонального підходу, проєктний підхід орієнтований на цільовий результат та обмеженість ресурсів і часу, що підвищує ефективність використання управлінського потенціалу ЗЗСО.

Визначено сутність та функціональний потенціал проєктної діяльності в освітньому менеджменті.

Обґрунтовано, що в освітній сфері проєктна діяльність має специфічну багатофункціональну природу, яка виходить за межі класичного інженерного чи бізнес-менеджменту. Вона одночасно виконує три взаємопов'язані функції:

Управлінська функція: Забезпечення оптимізації ресурсів, моніторингу, контролю та прийняття обґрунтованих рішень.

Педагогічна функція: Створення умов для інтеграції міжпредметних компетентностей НУШ (ініціативність, підприємливість, соціальна відповідальність) та підвищення кваліфікації педагогічного колективу.

Соціально-гуманітарна функція: Формування культури миру, забезпечення психологічної стійкості учасників освітнього процесу та зміцнення зв'язків зі стейкхолдерами та громадою (особливо актуально в умовах воєнного стану).

Обґрунтовано необхідність моделювання системи управління на основі проєктного підходу.

Систематизація теоретичних джерел дозволила зробити висновок про те, що найслабшою ланкою впровадження проєктного підходу в освітній сфері є відсутність інституціоналізації. Успіх проєктів часто залежить від особистого ентузіазму керівника, а не від стійкої, формалізованої системи. Це призводить до необхідності розробки Концептуальної моделі, яка забезпечить:

- Інтеграцію проєктного циклу зі сталою системою підтримки.
- Формалізацію процесів через внутрішню нормативну базу (Положення).
- Об'єктивність оцінки результатів через чіткі інструменти вимірювання (KPIs).

Здійснено комплексний аналіз стану проєктної діяльності на прикладі Ліцею № 51.

SWOT- та TOWS-аналіз, підкріплений кількісною діагностикою (опитування учнів/педагогів) та якісним дослідженням (глибинні інтерв'ю), підтвердив високу результативність проєктів, особливо у сферах психологічної стійкості та мовної компетентності (S).

Виявлено ключову проблему: Успіх проєктів залежить від ентузіазму окремих педагогів та перевантаження координаторів (W), що посилюється відсутністю внутрішньої формалізації та адекватної системи стимулювання. TOWS-аналіз визначив, що усунення цих слабкостей є пріоритетом для забезпечення стійкості (Стратегія WO).

Розроблено та обґрунтовано Концептуальну модель впровадження системи стійкого проєктного управління.

На основі аналітичних висновків запропоновано Концептуальну модель циклічної структури (Ініціація, Організація, Реалізація, Завершення), яка забезпечується трьома наскрізними системами інституційної підтримки (Нормативно-методична база, Кадрове забезпечення та Стимулювання, Координація). Наукова новизна роботи полягає в розробці практичних механізмів, які забезпечують цю стійкість:

Інституціоналізація: Розроблено структуру Положення про проєктну діяльність Ліцею, яке забезпечує стандартизацію процесів, та запропоновано застосування RACI-матриці для чіткого розмежування відповідальності.

Стимулювання: Обґрунтовано та деталізовано систему матеріального та нематеріального заохочення, пов'язану з досягненням KPIs (включно з показниками соціального та психологічного впливу), що перетворює проєктну діяльність на кваліфіковану та стимульовану функцію.

Мета магістерської роботи — теоретично обґрунтувати та практично розробити модель впровадження системи проєктного управління — досягнута. Запропонована система забезпечує перетворення індивідуального досвіду Ліцею № 51 на інституційний капітал, гарантуючи стійкість його розвитку в умовах постійних зовнішніх змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 17. Ст. 104. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
3. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 3. Ст. 25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
4. Бюджетний кодекс України (із змінами) : Закон України від 08.07.2010 р. № 245-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50–51. Ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
5. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
6. Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 12.05.2023 № 552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.11.2020 р. № 1480. URL: <https://mon.gov.ua/>
8. Національна стратегія виховання дітей та молоді на період до 2030 року: (Використовується як додаток до Указу Президента України № 334/2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
9. Концепція культури миру : Документи Генеральної конференції ЮНЕСКО (1999 р., 2013 р.). URL: <https://unesdoc.unesco.org/>
10. Бібік Н. М. Нова українська школа: технології навчання. Харків : Основа, 2019. 144 с.
11. Булах І. Є. Управління проєктами в освіті. Київ : Генеза, 2015. 176 с.
12. Кремень В. Г. Освітній менеджмент в умовах трансформації суспільства. Київ : Інститут обдарованої дитини, 2019. 280 с.
13. Локшина О. І. Проєктна діяльність у закладі освіти. Київ : Педагогічна думка, 2020. 160 с.

14. Ляшенко О. І. Управління інноваційними проєктами в освіті. Суми : СумДПУ, 2021. 200 с.
15. Метод проєктів: традиції, перспективи, життєві результати : Практико зорієнтований збірник / Керівник авторського колективу – директор Ліцею міжнародних відносин № 51 С.М. Шевцова, наук. керівник і ред. – І.Г. Єрмаков. Київ : Департамент, 2003. 500 с.
16. Організація діяльності закладів освіти в умовах воєнного стану. Порадник III. З досвіду роботи освітян міста Києва : навч.-метод. посіб. / Упоряд.: Фіданян О.Г., Войцехівський М.Ф., Івашньова С.В. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2022. 600 с.
17. Панченко А. Г. Управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу: планування. Київ, 2014. 13с.
18. П'янківська Л. В. Життєстійкість... Перспективи та інновації науки. (Серія «Педагогіка», серія «Психологія», серія «Медицина»). 2022. № 2 (7). С. 943–955.
19. Полішкевич О. М. Організація проєктної діяльності в закладі загальної середньої освіти. Тернопіль: ТНПУ, 2020. 180 с.
20. Полішкевич О. М. Проєктна діяльність учнів як засіб формування ключових компетентностей. Тернопіль : ТНПУ, 2018. 112 с.
21. Пометун О. І. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання. Київ : А.С. К., 2008. 192 с.
22. Пометун О. І., Пирожено Л. В. Метод проєктів у сучасній школі. Київ : Шкільний світ, 2018. 128 с.
23. Проєктна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика: Наук.-метод. посіб. / За ред. С.М. Шевцової, І.Г. Єрмакова, О.В. Батечко, В.О. Жадька. Київ : Департамент, 2008. 221 с.
24. Савченко О. Я. Технології навчання в Новій українській школі. Київ : Майстер-клас, 2020. 96 с.
25. Сисоева С. О. Інноваційні технології в освіті. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2011. 320 с.
26. Сухомлинський В. О. Серце віддаю дітям. Вибрані твори : у 5 т. Київ : Радянська школа, 1977. Т. 3. 670 с.
27. Скібіцька Л. І. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 352 с.

28. PMBOK® Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Project Management Institute. 7th ed. Newtown Square, Pennsylvania, USA: PMI, 2021. 370 p.
29. ДСТУ ISO/IEC/IEEE 15288:2018. Системна та програмна інженерія. Процеси життєвого циклу системи. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. 98 с. (Національний стандарт України).
30. Локтіонова К.В. Проєктна діяльність як інструмент формування культури миру: досвід впровадження освітніх ініціатив у закладах освіти під час воєнного стану. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика : матеріали IX Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 2025 р.). Київ, 2025. 309-312 с.
31. Проєктна діяльність як механізм інноваційного розвитку закладу освіти. Зб. наук. пр. [ред. кол. І. Б. Вашеньяк (гол.) та ін.]. Хмельницький: Видавництво ХОІППО імені Анатолія Назаренка, 2024. 103 с.
32. Організація проєктної діяльності учнів: навчально-методичний посібник для студентів освітнього ступеня «магістр» денної та заочної форми навчання/ уклад. З. О. Возна. – Умань : «ВПЦ» Візаві, 2019. – с.267
33. UNESCO. Project-based Learning in Education Systems (2021).
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377259>
34. Івасів О. В. Управління проєктами у закладі освіти // Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 57-70
35. Мочан Т. Проєктна діяльність в освітньому процесі майбутніх операторів з обробки інформації та програмного забезпечення на засадах компетентнісного підходу. Мукачево: Social Work and Education, 2023. Vol. 10, No. 4.

Структура Проєкту Положення про організацію проєктної діяльності в ЗЗСО

1. Загальні положення

1.1. Мета Положення: Визначення єдиних правил і процедур для впровадження та реалізації проєктної діяльності в Ліцеї/ЗЗСО з метою забезпечення інноваційного розвитку, стійкості та підвищення якості освітніх послуг.

1.2. Сфера застосування: Положення є обов'язковим для виконання всіма учасниками освітнього процесу (адміністрацією, педагогами, учнями та залученими стейкхолдерами).

1.3. Терміни: Визначення ключових термінів (наприклад, Проєкт, Паспорт проєкту, Проєктний Офіс, RACI-матриця, KPI).

2. Організаційна структура управління проєктами

2.1. Органи управління:

- Адміністрація ЗЗСО (Директор): Несе остаточну відповідальність (Accountable – A) за стратегічне затвердження проєктів, розподіл ресурсів та загальну ефективність.
- Проєктний Офіс (ПО): Створюється Наказом Директора. Виконує функцію координації, методологічної підтримки та моніторингу.
- Керівник Проєкту (Координатор): Призначається Директором або ПО, несе відповідальність за оперативне виконання (Responsible – R) завдань.
- Робоча група: Команда, що безпосередньо реалізує проєктні завдання.

2.2. Розподіл відповідальності: Для ключових процесів використовується RACI-матриця (з посиланням на Додаток 2 до Положення).

3. Проєктний цикл та процедура реалізації

3.1. Ініціація: Подання ідеї, TOWS-аналіз (для стратегічних проєктів), розробка Паспорта проєкту.

3.2. Планування: Затвердження Паспорта проєкту Директором, розробка детального плану (WBS), складання RACI-матриці, фіксація KPIs.

3.3. Реалізація: Безпосереднє виконання завдань, поточний моніторинг Проєктним Офісом, оперативне управління ризиками.

3.4. Оцінка та Завершення: Фінальна оцінка досягнення цільових KPIs, складання фінального звіту, проведення сесії «Вивчені уроки» (Lessons Learned).

4. Оцінка Ефективності та Стимулювання

4.1. Критерії оцінки: Успішність проєкту оцінюється за трьома критеріями: Управлінська ефективність, Педагогічна ефективність та Соціальна стійкість/Вплив.

4.2. Використання KPI: Для кожного проєкту обов'язково застосовуються Ключові показники ефективності (KPIs), згідно з Таблицею 3 (Додаток 3 до Положення).

4.3. Стимулювання: Встановлюється пряма залежність між ступенем досягнення цільових KPIs та системою заохочення:

Команди, що досягли або перевиконали цільові KPI, можуть бути представлені до матеріального стимулювання (преміювання) або морального заохочення (внесення у кадровий резерв).

Участь у успішних проєктах враховується при атестації педагогічних працівників.

5. Прикінцеві положення

5.1. Внесення змін: Зміни та доповнення вносяться за ініціативою Проєктного Офісу та затверджуються Наказом Директора.

5.2. Набрання чинності: Положення набирає чинності з моменту його затвердження Наказом по ЗЗСО.

Додатки до Положення

Додаток: Шаблон Паспорта Проєкту.

Додаток 2: Шаблон RACI-Матриці для використання у проєктах.

Додаток 3: Таблиця рекомендованих KPIs для освітніх проєктів.

Додаток Б

RACI-матриця

RACI-матриця – це інструмент, який чітко розподіляє ролі та повноваження для кожного ключового етапу чи завдання проєкту. Це запобігає дублюванню функцій та усуває конфлікти, пов'язані з нечітким розподілом обов'язків.

Позначення ролей

- R (Responsible / Виконавець):

Особа або команда, яка безпосередньо виконує роботу.

- A (Accountable / Відповідальний):

Особа, яка остаточно відповідає за правильне та повне виконання завдання. Вона підписує, затверджує та несе відповідальність (завжди тільки одна особа!).

- C (Consulted / Консультуючий):

Особа або група, з якою необхідно проконсультуватися перед прийняттям рішення або завершенням роботи (двостороння комунікація).

- I (Informed / Інформований):

Особа або група, яку необхідно повідомити про прогрес або завершення завдання (одностороння комунікація).

Етап / Завдання проєкту	Директор / Адміністрація	Проектний Офіс (Координатор/З Д)	Координато р проєкту (Керівник)	Члени робочої групи (Педагоги)	Стейкхолде ри (Батьки/Гро мада)
1.1. Ініціація. Визначення та затвердження ідеї	A	C	R	I	C
1.2. Розробка Паспорта/План у проєкту	C	A	R	C	I

Етап / Завдання проєкту	Директор / Адміністрація	Проектний Офіс (Координатор/З Д)	Координато р проєкту (Керівник)	Члени робочої групи (Педагоги)	Стейкхолде ри (Батьки/Гро мада)
2.1. Розподіл ресурсів та затвердження бюджету	A	R	C	I	I
3.1. Безпосереднє виконання заходів	I	C	A	R	C
4.1. Моніторинг ризиків та оперативне коригування	I	R	A	C	I
5.1. Фінальна оцінка результатів за KPI	A	R	C	I	C
5.2. Документуванн я досвіду (Lessons Learned)	I	A	R	C	I

Система ключових Показників Ефективності Проєктної діяльності в ЗЗСО

I КРІ управлінської діяльності (процес)

КРІ	Показник	Метод розрахунку/вимірювання	Цільове значення
1.1. Індекс дотримання термінів (SPI)	Оцінка ефективності використання часу проєкту.	Співвідношення виконаного обсягу робіт (у %/годинах) до запланованого обсягу робіт на цю ж дату.	$SPI \geq 1.05$
1.2. Індекс використання ресурсів (RUI)	Оцінка ефективності використання педагогічного та матеріального ресурсу.	Співвідношення запланованих ресурсо-годин (часу педколективу) до фактично витрачених.	$RUI \geq 1.0$
1.3. Відсоток дотримання бюджету (CPI)	Оцінка фінансової дисципліни проєкту (якщо є зовнішнє фінансування або кошторис).	Співвідношення фактичних витрат до запланованих витрат.	$CPI \leq 1.0$
1.4. Індекс відповідності обсягу (Score Index)	Вимірювання відповідності фінального продукту початковому Паспорту проєкту.	Відсоток завдань, виконаних без відхилень від початкового Паспорту проєкту.	$\geq 95\%$

II КРІ Педагогічної ефективності (Якість результату)

КРІ	Показник	Метод розрахунку/вимірювання	Цільове значення
2.1. Приріст рівня компетентностей (CG)	Основний показник успішності проекту.	(Рівень компетентностей після проекту – Рівень компетентностей до проекту) / Рівень до проекту. Вимірюється тестуванням або методом "до/після".	CG $\geq$ 15%
2.2. Індекс інтеграції НУШ-компетентностей	Вимірювання міжпредметного та цілісного підходу.	Кількість інтегрованих ключових компетентностей НУШ (напр., громадянська, підприємницька) / Запланована кількість.	100%
2.3. Кількість зовнішніх досягнень	Вимірювання конкурентоспроможності результатів.	Кількість перемог, відзнак, публікацій, що є прямим результатом проекту (конкурси, конференції).	Не менше 1 (на рівні району/міста)
2.4. Показник залученості учнів	Ступінь добровільної активної участі.	Відсоток учнів, які добровільно виконують завдання та виявляють ініціативу, від загальної кількості учасників проекту.	$\geq$ 70%

III КРІ соціальної стійкості та впливу (Гуманнітарная функція)

КРІ	Показник	Метод розрахунку/вимірювання		Цільове значення
3.1. Індекс психологічного клімату (PCI)	Оцінка впливу проєкту на ментальне здоров'я.	Середній бал (за 5-бальною шкалою) за результатами анонімного анкетування учасників щодо рівня їхньої тривожності та згуртованості колективу.		PCI $\geq$ 4.0 (або зниження рівня тривожності на 10%)
3.2. Індекс задоволеності стейкхолдерів (SSI)	Оцінка рівня підтримки та сприйняття проєкту.	Середній бал задоволеності (батьків, громади, керівництва) результатами проєкту за 5-бальною шкалою.		SSI $\geq$ 4.5
3.3. Індекс масштабованості (Scale Index)	Оцінка потенціалу моделі до поширення.	Кількість підрозділів (інших класів, ЗЗСО), які повторно використали результати, методiku чи продукт проєкту.		≥ 3
3.4. Показник стабільності команди	Здатність команди завершити проєкт у повному складі.	Відсоток членів команди, які залишилися до завершення проєкту, від початкового складу.	$\geq 90\%$	