

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

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління  
доктор наук з державного управління, доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Рябець Катерина Анатоліївна

«01» грудня 2025р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Впровадження освітньої дипломатії в управлінні 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

**Виконав**

студент групи УЗОм-1-24-1.43

Желтухін Євген Олександрович

(підпис)

**Науковий керівник**

старший викладач кафедри управління

Проскура Оксана Іллівна

(підпис)

Київ – 2025

## АНОТАЦІЯ

Желтухін Євген Олександрович

Впровадження освітньої дипломатії в управлінні закладом загальної середньої освіти. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Проскура Оксана Іллівна, старший викладач кафедри управління.

Проаналізовано теоретичні засади освітньої дипломатії, розглянуто провідні міжнародні та українські концепції, систематизовано сучасні наукові підходи до її розуміння. Вивчено закордонний і вітчизняний досвід впровадження освітньої дипломатії, виокремлено моделі та практики, що можуть бути адаптовані до діяльності закладів загальної середньої освіти.

На основі аналізу емпіричних даних, експертних оцінок, бесід, анкетування та педагогічного спостереження визначено рівень сформованості партнерської взаємодії, компетентностей учасників освітнього процесу та наявні управлінські бар'єри. На підставі отриманих результатів розроблено проєкт моделі розвитку освітньої дипломатії в діяльності керівника ЗЗСО, що включає стратегічні цілі, управлінські підходи та систему індикаторів ефективності. Сформульовано практичні Рекомендації для підвищення якості управлінських рішень, посилення партнерської взаємодії та інтеграції закладу загальної середньої освіти в міжнародні освітні мережі.

**Ключові слова:** освітня дипломатія; міжнародне співробітництво; управління закладом освіти; глобальні компетентності; заклади загальної середньої освіти; партнерська взаємодія; стратегічне управління.

**Структура роботи:** робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінки. Список використаних джерел складається з 85 найменувань і поданий на 6 сторінках. Робота містить 8 таблиць, 15 рисунків, 7 додатків.

## SUMMARY

Yevhen Zheltukhin

Implementation of Educational Diplomacy in the Management of a General Secondary Education Institution. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Academic Supervisor: Oksana Proskura, Senior Lecturer, Department of Management.

The theoretical foundations of educational diplomacy are analyzed, leading international and Ukrainian conceptual approaches are examined, and contemporary scholarly interpretations of this phenomenon are systematized. Foreign and domestic experience in implementing educational diplomacy is explored, with models and practices identified that can be adapted for use in general secondary education institutions.

Based on the analysis of empirical data, expert assessments, interviews, surveys, and pedagogical observation, the level of partnership interaction, the competencies of participants in the educational process, and existing managerial barriers were identified. According to the obtained results, a model for developing educational diplomacy in the work of a school leader has been designed. It includes strategic goals, managerial approaches and a system of effectiveness indicators. Practical recommendations have been formulated to improve the international activities of the educational institution, enhance the quality of managerial decisions, and support the integration of the secondary education institution into international educational networks.

**Keywords:** educational diplomacy; international cooperation; school management; global competencies; general secondary education institutions; partnership interaction; strategic management.

**Structure of the work:** the work consists of an introduction, two chapters, conclusions to each of them, general conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the work is 79 pages. The list of references includes 85 sources on 6 pages. The work contains 8 tables, 15 figures, and 7 appendices.

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                             | <b>5</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ОСВІТНЬОЇ ДИПЛОМАТІЇ В<br/>УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ .....</b>                                  | <b>9</b>  |
| 1.1. Міжнародні та українські концепції розвитку освітньої дипломатії ...                                                      | 9         |
| 1.2. Освітня дипломатія як стратегічний управлінський інструмент<br>розвитку закладу освіти .....                              | 16        |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                    | 26        |
| <b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНЬОЇ<br/>ДИПЛОМАТІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА<br/>ЗАКЛАДУ ОСВІТИ .....</b> | <b>28</b> |
| 2.1. Універсальна стратегія, інструменти та оцінка впровадження<br>освітньої дипломатії .....                                  | 28        |
| 2.2. Проект моделі управління закладом освіти з елементами<br>освітньої дипломатії .....                                       | 42        |
| 2.3. Рекомендації для підвищення ефективності керівників у<br>сфері освітньої дипломатії .....                                 | 52        |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                    | 60        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                                          | <b>62</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>                                                                                    | <b>64</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>                                                                                                           | <b>70</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному глобалізованому світі освіта дедалі більше виходить за межі національного виміру, набуваючи характеру міжнародної взаємодії, партнерства та комунікації. В цих умовах постає потреба в розвитку освітньої дипломатії як новітнього управлінського інструменту, що поєднує освітню політику, культурний обмін та стратегічну комунікацію.

Для керівників гімназій це означає нові виклики: налагодження міжнародної співпраці, участь у проєктах академічної мобільності, представлення закладу в міжнародних освітніх мережах. З одного боку, це розширює можливості закладу, з іншого — вимагає нових управлінських підходів, заснованих на дипломатичній чутливості, партнерстві та стратегічному мисленні.

Незважаючи на зростаюче значення цього напрямку, освітня дипломатія ще недостатньо теоретично осмислена та практично впроваджена в управлінській діяльності українських закладах загальної середньої освіти. Бракує системних досліджень, що розкривали б потенціал цього інструменту саме в контексті щоденної управлінської роботи керівника закладу освіти.

Тому дослідження механізмів, інструментів та практик освітньої дипломатії є на часі, адже воно дозволяє сформувати нову управлінську культуру, орієнтовану на відкритість, взаємодію та інтеграцію в європейський і світовий освітній простір.

**Об'єкт дослідження** — освітня дипломатія в управлінській діяльності керівника закладу освіти.

**Предмет дослідження** — впровадження освітньої дипломатії в управлінні закладом освіти.

**Мета дослідження** полягає в аналізі практик освітньої дипломатії та розроблення проєкту і рекомендацій щодо розвитку освітньої дипломатії в управлінні закладом освіти.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні засади, міжнародні та українські концепції розвитку освітньої дипломатії в управлінні закладами загальної середньої освіти.

2. Проаналізувати та окреслити закордонний та український досвід у сфері освітньої дипломатії.

3. Визначити сучасний стан освітньої дипломатії в управлінні закладом освіти.

4. Окреслити універсальну стратегію та інструменти розвитку освітньої дипломатії в управлінні закладами загальної середньої освіти.

5. Розробити Проект моделі управління розвитку освітньої дипломатії в управлінні закладом освіти і Рекомендації щодо впровадження освітньої дипломатії в управлінні закладом загальної середньої освіти У процесі досягнення мети і вирішення поставлених завдань було застосовано такі **методи**:

Теоретичні методи. Застосовано аналіз, синтез, узагальнення та систематизацію філософської, психологічної, педагогічної літератури та нормативно-правових документів, присвячених розвитку освітньої дипломатії. Опрацьовано як вітчизняні, так і зарубіжні джерела. Це дозволило уточнити теоретико-понятійний апарат, визначити концептуальні засади, підходи та методологічні принципи дослідження.

Методи системного опрацювання інформації. Використано системний аналіз, порівняння та інтерпретацію зібраних даних для розкриття логіки, структури та закономірностей розвитку освітньої дипломатії. Узагальнення застосовано для формування теоретичних висновків та побудови цілісної моделі освітньої дипломатії в управлінні закладом освіти.

Емпіричні методи. Для збору фактичних даних використано комплекс емпіричних методів:

- аналіз наявного інструментарію емпіричного дослідження;
- бесіди з педагогами, адміністрацією та батьками;
- анкетування учнів, учителів і батьків;
- експертне оцінювання стану партнерської взаємодії;
- самооцінювання й самоспостереження учасників освітнього процесу;
- педагогічне спостереження (пряме й опосередковане).

Застосування емпіричних методів дало змогу оцінити рівень сформованості освітньої дипломатії та виявити проблемні зони в управлінській взаємодії.

Педагогічне моделювання. Для обґрунтування способів розвитку освітньої дипломатії використано метод моделювання. Побудовано модель (Проект) партнерських відносин в управлінні гімназією, що враховує взаємодію адміністрації, учителів, учнів та батьків. Моделювання сприяло розробленню рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів.

Контент-аналіз. Метод застосовано для вивчення спеціалізованих джерел, сучасних управлінських практик, матеріалів з досвіду закладів освіти та міжнародних підходів до розвитку освітньої дипломатії. Контент-аналіз дозволив визначити тенденції розвитку педагогіки партнерства та встановити рівень теоретичної розробленості проблеми.

Методи статистичної обробки результатів. Для об'єктивного аналізу емпіричних даних застосовано:

- кількісний аналіз результатів анкетування (визначення відсоткових співвідношень, середніх показників, ранжування відповідей);
- графічне подання результатів (діаграми, гістограми, таблиці), що підвищило наочність та доступність інтерпретації даних;
- кореляційний аналіз для виявлення зв'язків між елементами партнерської взаємодії та рівнем розвитку освітньої дипломатії;
- порівняльний аналіз для зіставлення результатів різних груп учасників освітнього процесу;
- узагальнення статистичних даних для формування висновків щодо стану освітньої дипломатії та ефективності управлінських рішень.

Застосування статистичних методів забезпечило достовірність отриманих результатів та дозволило сформулювати обґрунтовані висновки.

Поєднання теоретичних, емпіричних, статистичних та моделюючих методів дозволило забезпечити всебічне дослідження проблеми та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо розвитку освітньої дипломатії в закладі освіти.

**Практичне значення роботи** полягає у тому, що на основі теоретичного аналізу, емпіричних даних та моделювання було розроблено комплекс інструментів і управлінських рішень, які можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність закладу освіти. Запропонована модель розвитку освітньої дипломатії та сформовані рекомендації дають змогу керівникам:

- удосконалити систему партнерської взаємодії між адміністрацією, учителями, батьками та учнями на основі принципів відкритості;
- підвищити якість управлінських рішень завдяки використанню індикаторів ефективності, результатів анкетування, експертних оцінок і статистичної обробки даних;
- налагодити міжнародне та міжінституційне співробітництво, використовуючи інструменти освітньої дипломатії для участі в партнерських програмах;
- інтегрувати сучасні управлінські підходи, зокрема стратегічне планування, KPI, моніторинг результативності та оцінку ризиків у діяльність керівника закладу освіти;
- створити умови для розвитку нової управлінської культури, орієнтованої на міжнародну комунікацію, стратегічне мислення та конкуренто-спроможність закладу освіти в європейському та світовому просторі.

**Результати дослідження** можуть бути використані керівниками гімназій, директорами шкіл, управлінськими командами, органами місцевого самоврядування та методичними центрами для підвищення ефективності роботи закладу освіти й розвитку його зовнішніх зв'язків. Створена модель (Проект) освітньої дипломатії може стати основою для впровадження освітніх проєктів, удосконалення комунікаційної політики та формування стратегії міжнародного розвитку закладу.

**Структура роботи:** робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінки. Список використаних джерел складається з 85 найменувань і поданий на 6 сторінках. Робота містить 8 таблиць, 15 рисунків, 7 додатків.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ОСВІТНЬОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

#### **1.1. Міжнародні та українські концепції розвитку освітньої дипломатії**

##### **1. Міжнародний погляд на освітню дипломатію**

Освіта завжди залежала від міжнародних відносин, наукових відкриттів, мистецьких та технічних революцій. Важко уявити освіту обмежену знаннями лише однієї країни. Це постійний і невпинний взаємообмін інформацією. Кожен вносить свій пазл в загальну картину сучасного розуміння світу.

Якщо ж ми говоримо про освітню дипломатію, то варто спочатку розглянути концепції поглядів на освіту впливових міжнародних організацій.

1) UNESCO (Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури) не надає окремого та вузького визначення терміну «освітня дипломатія» у своїх офіційних документах. Натомість організація послідовно позиціонує освіту як «потужний двигун миру, міжкультурного порозуміння та міжнародної співпраці» [68].

У документі «Recommendation on Education for Peace, Human Rights and Sustainable Development» (2023) освіта вважається фундаментальним інструментом трансформації суспільства. Через освіту формуються цінності миру, толерантності, взаємоповаги, критичного мислення та міжкультурного порозуміння.

Таким чином, у підході ЮНЕСКО «освітня дипломатія» фактично проявляється як сукупність освітніх політик, програм та практик, які через освіту, культурну взаємодію та міжкультурний діалог сприяють міжнародному миру, довірі та гуманістичному співіснуванню [68; 70].

Бачення організації можна узагальнити так: освіта як інструмент миру, міжнародного діалогу, міжкультурного порозуміння та глобальної співпраці, а також як механізм «м'якої сили» та стабільності.

Освіта є потужним рушієм миру, міжкультурного порозуміння та міжнародної співпраці.

2) OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку) не використовує термін «освітня дипломатія» як формальне поняття, однак у звітах і аналітичних документах системно розробляє близькі за змістом концепції: «інтернаціоналізація освіти» (інтернаціоналізація освіти), «глобальна компетентність» (глобальна компетентність), міжнародне освітнє співробітництво та освіта як елемент м'якої сили [50; 51].

У публікаціях OECD наголошується, що інтернаціоналізація освіти, академічна мобільність та обмін між освітніми системами є стратегічною забезпеченістю, а не опцією, в умовах глобалізації та взаємозалежності світових економік [55; 58]. Такі процеси сприяють формуванню довіри між країнами, розвитку людського капіталу й підвищенню глобальної компетентності громадян.

Ці положення дозволяють інтерпретувати підхід ОЕСР як концептуально близький до освітньої дипломатії: освіта та міжнародна академічна співпраця виступають кількістю механізмів побудови довіри, обміну знаннями й посилення «м'якої сили» держави [55; 58].

В одному із програмних документів OECD “Education at a Glance” підкреслюється, що “інтернаціоналізація освіти – це вже не вибір, а стратегічний імператив” [49].

3) European Commission / European Education Area (Європейська комісія / «Європейська освітня зона – 2025») у своїх документах, зокрема в «Communication on achieving the European Education Area by 2025», міжнародна освітня співпраця, мобільність, взаємне визнання дипломів, створення транснаціональних альянсів університетів і шкіл розглядаються як стратегічний механізм посилення ролі Європи у світі [35].

Метою European Education Area є формування відкритого європейського простору освіти, у якому студенти, учні й викладачі можуть вільно навчатись і працювати, а освітні системи — співпрацювати на основі довіри та спільних

стандартів якості. У документі підкреслюється «геополітичний вимір» освіти — через освітню співпрацю ЄС посилює гуманітарний вплив і формує коло партнерів.

Хоч термін «education diplomacy» не завжди вживається дослівно, через категорії «мобільність», «співпраця», «спільні освітні простори», «альянси знань» фактично реалізується концепція освітньої дипломатії [37; 38; 39].

Інтерпретуючи ці документи, можна сформулювати: «Education diplomacy enhances Europe's role in the world by building knowledge alliances, mutual understanding and trust».

4) European Training Foundation (ETF) розглядає освіту як чинник міжнародного розвитку, реформування систем професійної освіти та зміцнення зв'язків між країнами-партнерами ЄС. У місії організації наголошено, ETF підтримує країни-партнери у реформуванні їхніх систем освіти, будуючи мости між політикою, людьми та установами [43].

Цей підхід відповідає логіці освітньої дипломатії: через підтримку реформ, партнерство між інституціями та розвиток людського капіталу ЄС здійснює гуманітарний вплив у сусідніх регіонах.

5) Council of Europe (Рада Європи) приділяє особливу увагу ролі освіти в розвитку демократичної культури, міжкультурного діалогу, толерантності та прав людини [31]. У концепції «Компетентності для культури демократії» освіта розглядається як ключовий інструмент формування громадян, здатних до діалогу й мирного співіснування.

Це відповідає одному з центральних вимірів освітньої дипломатії — розвитку демократичних цінностей і взаєморозуміння між народами через освітні практики.

6) Світовий банк (World Bank) трактує освіту як «потужний агент змін», що сприяє економічному зростанню, зменшенню бідності та зміцненню інституцій [75]. У документах Банку освіта подається як стратегічна інвестиція в розвиток держави, включно з інструментами міжнародного співробітництва, програмними кредитами та технічною допомогою.

Це дає підстави розглядати підхід World Bank як глобальну освітню дипломатію розвитку, орієнтовану на зміцнення спроможності країн-партнерів.

7) UNICEF визначає освіту як ключ до захисту прав дітей, формування стійких спільнот та побудови миру [72]. У стратегії освіта розглядається як базовий елемент досягнення Цілей сталого розвитку та формування «інклюзивних, мирних суспільств», а міжнародні освітні програми — як механізм глобальної солідарності.

Тут також проявляється логіка освітньої дипломатії: побудова глобальних коаліцій на захист прав дитини через освіту.

8) Asia-Europe Meeting (ASEM Education Process) безпосередньо впроваджує практики освітньої дипломатії через академічні обміни, мобільність, створення мереж університетів та платформ співпраці між країнами Європи й Азії [28].

У «ASEM Education Strategy 2030» підкреслюється, що освіта слугує мостом між континентами, сприяючи взаєморозумінню, спільній розробці політик та розвитку людського капіталу [28].

Як узагальнення міжнародних підходів можна зробити висновок, що міжнародні організації — UNESCO, OECD, ЄС (European Education Area), ETF, Рада Європи, Світовий банк, UNICEF, ASEM — формують концептуальну основу для розуміння освіти не лише як внутрішнього процесу, а як механізму міжнародної співпраці, культурного діалогу, soft power, миробудування й глобальної інтеграції.

У такій логіці «освітня дипломатія» — це сукупність дій, стратегій і політик, які забезпечують міжнародну взаємодію закладів освіти, мобільність студентів і викладачів, реалізацію спільних академічних програм, культурних обмінів і розвиток глобальної компетентності. Саме ці підходи створюють умови для міжнародної відкритості шкіл і університетів, посилення їхньої репутації, розширення можливостей для учнів та викладачів, налагодження партнерств і обміну досвідом.

## 2. Міждисциплінарний підхід українських дослідників

Українська дослідницька думка останніх років активно формує власне понятійне поле освітньої дипломатії, що об'єднує педагогіку, міжнародні відносини, публічне управління та гуманітарні студії. У наукових працях цей феномен дедалі частіше трактується як ресурс зовнішньої політики держави та механізм глобальної взаємодії через освіту. Розглянемо кілька українських дослідників.

О. Ляшенко наголошує на інституційній та державній природі міжнародної освітньої співпраці, розглядаючи її як чинник модернізації української освіти та посилення суб'єктності держави у глобальному гуманітарному просторі [16].

Освіта сьогодні є одним із найпотужніших інструментів просування держави у світовий гуманітарний простір та зміцнення міжнародного партнерства.

Ю. Руденко трактує освітню політику України в умовах євроінтеграції як важливий інструмент зовнішньої політики, де освітня дипломатія формує транскордонні партнерства, посилює присутність України в європейських програмах та забезпечує академічну мобільність і спільні програми [22, с. 48–51].

Н. Авшенюк розглядає міжнародне освітнє співробітництво як механізм інтеграції України у світовий освітній простір, підкреслюючи важливість участі у міжнародних дослідженнях, програмах обміну та мережах співпраці [1].

Л. Пуховська наголошує на феномені «педагогічної дипломатії» — ролі вчителя як посередника між культурами і носія гуманітарних смислів держави [21]. Учитель у міжнародних освітніх проєктах стає посередником між культурами та носієм гуманітарних смислів держави.

Т. Калашнікова окреслює роль керівників закладів загальної середньої освіти як суб'єктів міжнародної діяльності, відповідальних за стратегічний розвиток шкільних партнерств, участь у грантових програмах та інтернаціоналізацію освітнього середовища [9].

Приклади реалізації освітньої дипломатії в Україні. Короткий огляд на активні і практичні інструменти для популяризації української дипломатії та світової інтеграції.

1. Український інститут у своїй стратегії (2018–2025) визначає просування української культури, мови та освіти за кордоном як форму гуманітарної дипломатії [26]. Це включає підтримку україністики, культурних і освітніх програм, роботу з університетами інших країн.
2. Програма «Навчай для України» (Teach For Ukraine) позиціонується як платформа лідерства та соціальної дії, що поєднує освітній і гуманітарний вплив, спрямований на зменшення освітньої нерівності, розвиток громад та формування нового покоління освітніх лідерів. Це приклад внутрішньої освітньої дипломатії, спрямованої на зміцнення соціальної згуртованості в межах країни.
3. Якщо говорити про українські студії за кордоном, то у щорічних звітах МОН України відзначається розвиток програм україністики, кафедр українських студій та курсів української мови в університетах ЄС, США, Канади, що є елементом освітньої дипломатії держави [17].
4. Участь українських шкіл у програмах eTwinning Plus, Erasmus+ (KA1, KA2), проектах міжнародних організацій (British Council, Goethe-Institut, USAID, UNICEF) сприяє інтернаціоналізації освітнього середовища й формуванню глобальних компетентностей [38; 39;].

Отже, українські дослідники трактують освітню дипломатію як комплекс дій і політик, які сприяють:

- міжнародній суб'єктності держави;
- інтеграції у світовий освітній простір;
- розвитку міжкультурної взаємодії;
- реалізації професійної місії педагога як представника української культури;
- активній ролі керівників закладів освіти в міжнародних партнерствах.

Разом ці підходи формують багатокомпонентну модель української освітньої дипломатії, яка охоплює державні інституції, школи, педагогів, міжнародні програми та освітні реформи. Є вже чіткосформовані тенденції, що

освіта буде менш національно незалежною, а все більш інтегрованою у світові тенденція, наче «одна освіта для всіх в світі».

## 2. Місце освітньої дипломатії у системі управління освітою

Управління освітою у XXI столітті виходить за межі суто внутрішньої адміністрації й дедалі частіше включає аспекти зовнішньої політики, міжнародної співпраці та культурного впливу. У цьому контексті освітня дипломатія стає невід’ємним елементом управління, що функціонує на різних рівнях — від державної політики до щоденних рішень у школах та університетах.

На рівні державної політики освітня дипломатія реалізується через МОН України, МЗС та інші центральні органи, які:

- формують законодавчу й нормативну базу;
- координують участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe, eTwinning, UNESCO тощо;
- підписують міждержавні угоди про визнання дипломів, мобільність, наукове співробітництво.

Дипломатичні представництва (посольства, консульства) та культурно-освітні інститути (Український інститут, Goethe-Institut, British Council, Institut Français) відіграють важливу роль у просуванні мови, культури та освітніх можливостей держави.

На місцевому рівні освітня дипломатія проявляється через участь шкіл у міжнародних програмах, партнерствах і проєктах: шкільні обміни, двосторонні угоди між громадами, спільні екологічні, правозахисні, медіаграмотнісні ініціативи.

Школи, гімназії, ліцеї фактично стають «місцевими посольствами культури», презентуючи країну, її цінності та традиції у взаємодії з партнерами. В свою чергу посольства різних країн все більше цікавляться конкретними школами на навчальними інституціями для безпосереднього прямого партнерства.

## **1.2. Освітня дипломатія як стратегічний управлінський інструмент розвитку закладу освіти**

### **1. Роль керівника закладу освіти як агента освітньої дипломатії**

Керівник сучасного освітнього закладу виконує не лише адміністративну, а й стратегічну та дипломатичну роль. Саме від нього залежить відкритість закладу до міжнародної співпраці, ініціювання партнерств, участь у грантових програмах, розвиток інтернаціоналізації.

Директор виступає медіатором між освітнім середовищем і зовнішнім світом: представляє заклад перед міжнародними партнерами, формує його імідж, розробляє спільні проекти, залучає учнів і вчителів до транснаціонального діалогу. Для цього він має володіти навичками міжкультурної комунікації, проектного менеджменту, вміти координувати міжнародні візити й онлайн-взаємодію.

У кризових ситуаціях (війна, пандемія) саме керівники виступають локальними провідниками державної політики освітньої дипломатії, забезпечуючи сталість міжнародних контактів, підтримку партнерських зв'язків і гуманітарну відкритість.

Освітня дипломатія — це не лише компонент зовнішньої політики, а щоденна управлінська практика на всіх рівнях системи освіти.

Сучасні виклики глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції за якість людського капіталу роблять ізольований розвиток закладів освіти неможливим. Зростання ролі міжнародних партнерств, академічної мобільності, професійних мереж та глобальних освітніх стандартів формує нову управлінську парадигму — парадигму освітньої дипломатії.

Освітня дипломатія дедалі більше розглядається як стратегічний інструмент розвитку закладу освіти, що дозволяє вибудовувати партнерства, просувати імідж закладу, залучати ресурси, модернізувати освітнє середовище та забезпечувати конкурентоспроможність учнів і педагогів.

### **2. Визначення та сутність освітньої дипломатії на рівні окремого закладу**

Традиційно освітня дипломатія асоціювалась переважно з державним рівнем — міжурядовими угодами, культурно-освітніми інститутами, глобальними програмами. Однак у сучасному світі її зміст суттєво розширився та децентралізувався: сьогодні вона реалізується також на рівні окремого закладу освіти — школи, гімназії, університету чи освітнього центру.

На відміну від класичної дипломатії, де ключовим суб'єктом є держава, у шкільній чи університетській дипломатії основними акторами виступають керівники, учителі, викладачі, учні та студенти, які беруть участь у міжнародній взаємодії.

Освітня дипломатія закладу освіти — це цілеспрямована діяльність зі встановлення та підтримки міжкультурних і міжнародних освітніх зв'язків з метою підвищення якості освіти, розширення можливостей для учнів і педагогів, формування позитивного іміджу закладу та сприяння глобальній співпраці.

Вона може включати:

- налагодження двостороннього чи багатостороннього партнерства із закладами освіти інших країн;
- участь у міжнародних програмах, конкурсах, проєктах (eTwinning, Erasmus+ тощо);
- впровадження міжкультурних навчальних проєктів;
- підтримку мовного та культурного різноманіття;
- спільні освітні продукти;
- залучення іноземних експертів і стажування для вчителів.

Зміст освітньої дипломатії на рівні закладу включає розвиток відкритості, толерантності, критичного мислення, глобального громадянства, що повністю корелює з рамками глобальної компетентності OECD та ціннісними орієнтирами UNESCO.

Таким чином, освітня дипломатія є органічною частиною стратегії розвитку закладу, а не додатковим напрямом діяльності.

### 3. Мета й потенціал освітньої дипломатії для розвитку

Освітня дипломатія має стратегічні цілі, що виходять за межі формальної участі в окремих міжнародних заходах. Її потенціал полягає у трансформації освітнього середовища, впровадженні нових підходів та розширенні конкурентних можливостей закладу.

Головна мета — зміцнення ролі закладу як суб'єкта глобального освітнього простору, навіть якщо він розташований у невеликій громаді [38].

Через міжнародні програми, обміни, віртуальні партнерства учні:

- отримують доступ до нових знань і культур;
- формують глобальне мислення та міжкультурну компетентність;
- оволодівають іноземними мовами;
- здобувають досвід співпраці в міжнародних командах.

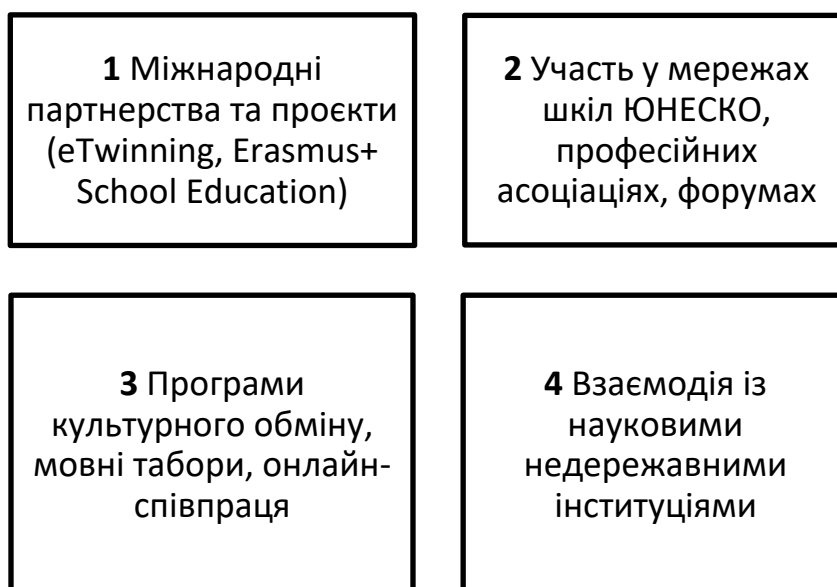
Для вчителів, викладачів та управлінців участь у міжнародних ініціативах — це можливість підвищення кваліфікації, ознайомлення з кращими практиками інших країн, долучення до тренінгів, конференцій, методичних платформ [37; 41].

Міжнародна активність також зміцнює імідж та бренд закладу, роблячи його привабливішим для учнів, батьків і партнерів, що підтверджують дослідження.

Крім того, освітня дипломатія відкриває доступ до ресурсів: гранти, участь у програмах Erasmus+, eTwinning, проєктах міжнародних фондів.

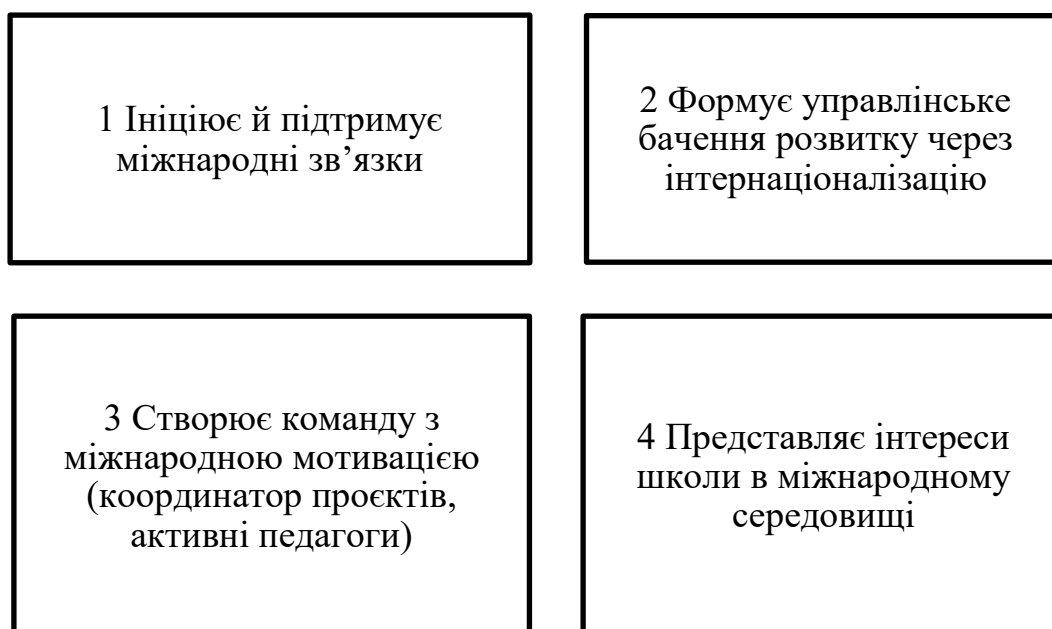
Міжнародне співтовариство допомагає навчальному закладу виходити із «власної бульбашки» навчальних традицій, самооцінки та роками закарбованих поведінкових патернів, коли викладачі та адміністрація самі собі ставлять задачі, самі себе перевіряють та самі потім вносять корективи (або дуже часно — не вносять). Міжнародний ринок дає змогу тверезо та прагматично поглянути на власну стратегію розвитку закладу та впровадження освітньої дипломатії як рушійну силу прогресу та модернізації.

Давайте поглянемо на основні формати реалізації освітньої дипломатії у схематичному зображенні:



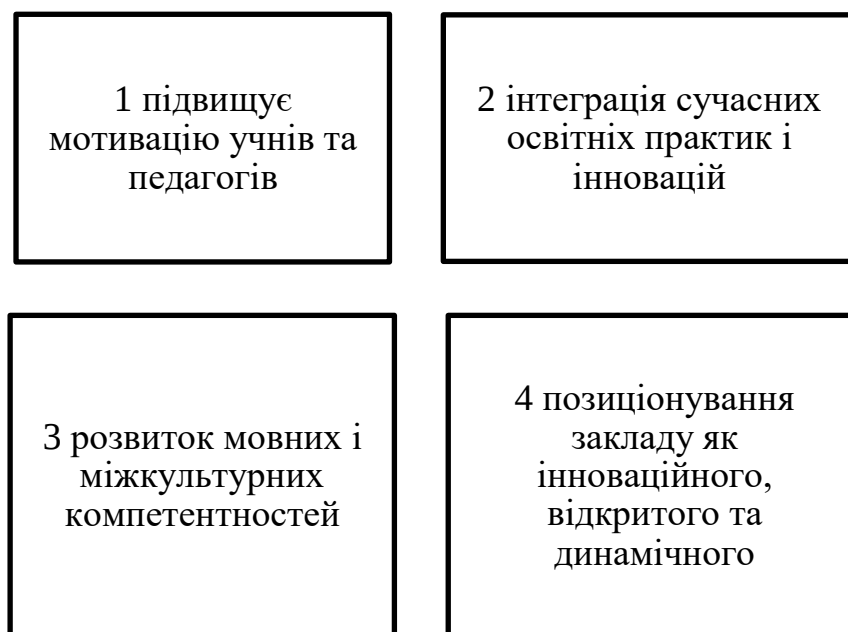
*Рис. 1.2.1. Основні формати реалізації освітньої дипломатії в ЗЗСО*  
*(розроблено автором)*

Разом з тим роль керівника як стратегічного міжнародного агента виростає в десятки разів. Керівник навчального закладу та керівник-дипломат – це доволі різні концепції. Отже, коротко зобразимо дії, які має робити керівник в освітній дипломатії:



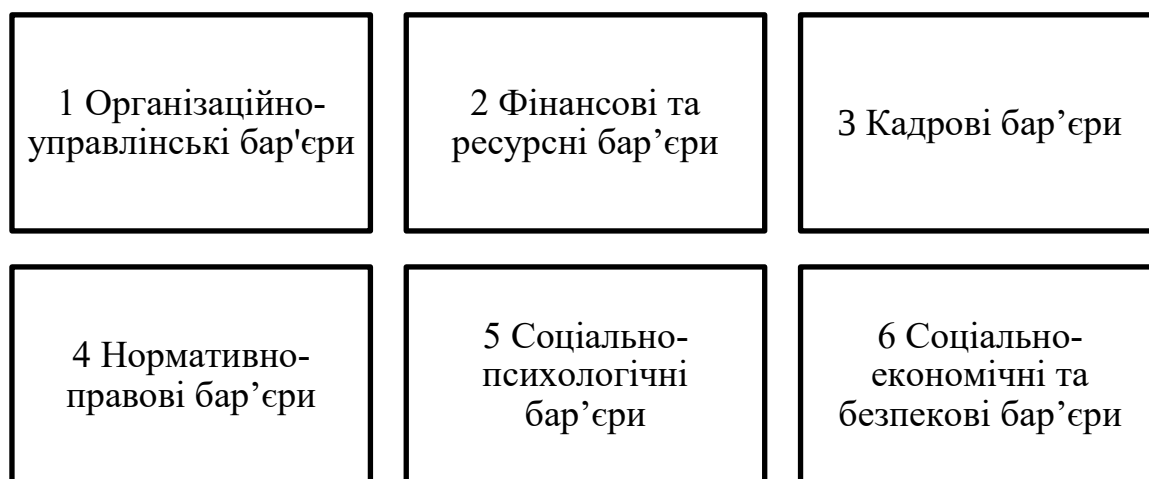
*Рис. 1.2.2. Роль керівника як стратегічного агента*  
*(розроблено автором)*

Також, освітня дипломатія має високий рівень впливу на якість освіти, її конкурентність та сучасність:



*Рис. 1.2.3. Вплив освітньої дипломатії на якість освіти та конкурентноспроможність  
(розроблено автором)*

Хоча, в той же час варто згадати виклики та передумови успішної реалізації елементів освітньої дипломатії в навчальний процес.



*Рис. 1.2.4. Виклики та передумови успішної реалізації елементів освітньої дипломатії  
(розроблено автором)*

Попри зростання ролі освітньої дипломатії в інституційному розвитку ЗЗСО, її реалізація супроводжується низкою бар'єрів: організаційних, управлінських, ресурсних, кадрових, нормативних, соціально-психологічних і безпекових. Усвідомлення цих бар'єрів є передумовою формування ефективної стратегії міжнародної діяльності школи.

1. Організаційно-управлінські бар'єри є базовими у впровадженні освітньої дипломатії. Відсутність стратегічного планування міжнародної діяльності. Багато шкіл діють ситуативно, без чіткої стратегії та процедур, покладаючись на ентузіазм окремих педагогів чи керівника. Перевантаження адміністрації: згідно з OECD TALIS 2020, директори витрачають велику частку часу на адміністративні завдання, що зменшує можливості для розвитку міжнародної діяльності [58].

Освітня дипломатія потребує інвестицій у мобільність, мовну підготовку, технічне забезпечення.

2. Недостатнє фінансування включає брак коштів на поїздки, низька оплата праці координаторів, труднощі з технічним оснащенням, відсутність ресурсів на переклад і комунікацію.

3. Технічні та цифрові обмеження включають брак якісного інтернету, застаріла техніка, низький рівень цифрової грамотності педагогів ускладнюють участь у міжнародних онлайн-проектах.

Кадрові бар'єри включають недостатній рівень мовної підготовки педагогів.

За даними British Council Ukraine, лише близько третини вчителів володіють англійською на рівні, достатньому для повноцінної міжнародної комунікації [29].

Нестача фахівців з міжнародної діяльності є доволі відчутною та поширеною. Більшість шкіл не мають окремого координатора міжнародних проєктів; функції розподіляються між адміністрацією та зацікавленими вчителями, що призводить до перевантаження й ризику втрати партнерств.

4. Нормативно-правові бар'єри. Складні процедури оформлення договорів, вимоги до фінансової звітності, невідповідність між національними та міжнародними нормами створюють суттєві труднощі для шкіл.

5. Соціально-психологічні бар'єри. Опір інноваціям, брак мотивації, страх перед міжнародною взаємодією, відсутність командної культури — поширені виклики, які описує, зокрема, Пуховська, аналізуючи зміну професійної культури педагогів в умовах інтернаціоналізації [21].

6. Соціально-економічні та безпекові бар'єри. Військова агресія проти України, логістичні ризики, нерівність між міськими й сільськими школами, обмеження мобільності суттєво впливають на можливості участі в міжнародних програмах.

Освітня дипломатія як механізм відкритості, партнерства та міжкультурної взаємодії стає важливим компонентом розвитку сучасних закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). Школа перетворюється на осередок міжкультурного діалогу, учасника міжнародних ініціатив та активного гуманітарного актора.

Досвід різних країн показує, що успішна реалізація освітньої дипломатії значною мірою залежить від управлінської культури керівника, професійної компетентності педагогічної команди та цілісної стратегії розвитку закладу.

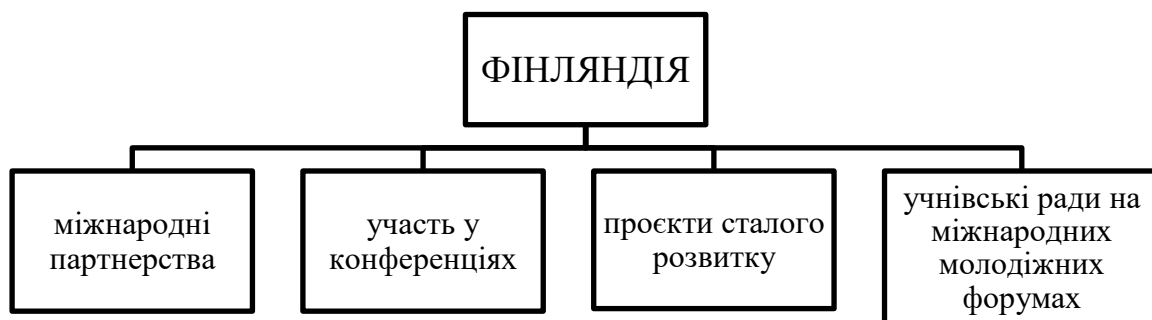
Розглянемо міжнародний досвід впровадження освітньої дипломатії у школах.

У країнах ЄС освітня дипломатія інтегрована у стратегічні документи щодо розвитку освіти й молоді.

- eTwinning — платформа для онлайн-партнерств між школами Європи, де реалізуються спільні проєкти, розвиваються мовні та цифрові компетентності, формується глобальна компетентність учнів [39].
- Erasmus+ School Education — програма мобільності учнів і вчителів, у межах якої директор школи виступає координатором проєкту, а педагоги — носіями міжкультурних практик [38].

Дослідження «Erasmus+ Impact Study» (2023) показують, що школи-учасниці демонструють вищий рівень інтернаціоналізації, посилення професійних компетентностей учителів, розвиток партнерських мереж та покращення навчальних результатів учнів.

Фінська модель базується на ідеї, що кожна школа має формувати глобальну компетентність учнів. Освітня дипломатія реалізується через:

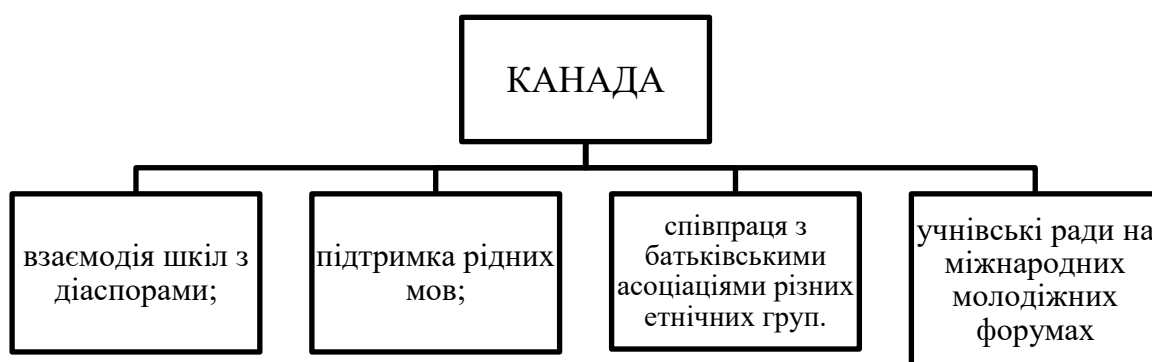


*(розроблено автором)*

**Рис. 1.2.5. Реалізація освітньої дипломатії у Фінляндії**

Фінські директори включають міжнародну діяльність у річний план школи, що підсилює автономію та стратегічність управління.

У Канаді шкільна дипломатія пов'язана з політикою мультикультуралізму:



**Рис. 1.2.6. Реалізація освітньої дипломатії в Канаді**

*(розроблено автором)*

Це формує відкритість і створює середовище, де школа виступає центром культурної дипломатії громади.

У США поширені програми «sister schools», спільні STEM-проєкти, онлайн-хаби. Національна асоціація директорів середніх шкіл (NASSP) наголошує, що міжнародне партнерство має бути частиною місії школи, а директор — лідером глобальної освіти.

2. Після 2014 року в Україні зросла потреба в міжнародній підтримці, гуманітарних зв'язках і просуванні української ідентичності, що стимулювало розвиток освітньої дипломатії на шкільному рівні.

Українські ЗЗСО беруть участь у:

- eTwinning Plus;
- Erasmus+ (KA1, KA2);
- програмах British Council, Goethe-Institut, USAID, UNICEF.

Згідно зі звітом МОН України, такі школи демонструють:

- покращення управлінської культури;
- зростання якості освітнього середовища;
- підвищення мовної компетентності учнів;
- розширення партнерських мереж.

Практика Києва, Львова, Дніпра, Харкова свідчить про активність директорів у міжнародних форумах, участь педагогів у закордонних тренінгах, розвиток інклюзивних і STEM-проектів через грантові програми, партнерства громад.

Частина шкіл створює окремі підрозділи або посади координаторів міжнародної співпраці, що підвищує системність діяльності.

Через Український інститут школи долучаються до:

- проектів з українських студій;
- міжнародних тижнів української культури;
- заходів із популяризації української мови та історії.

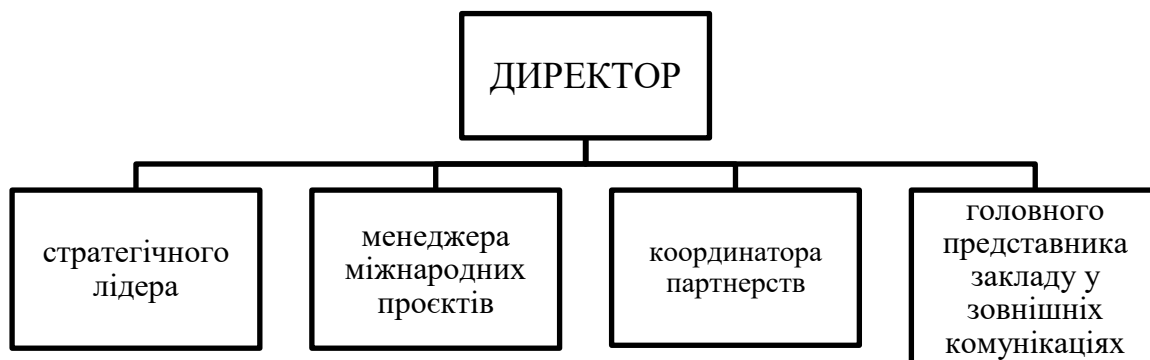
Це посилює гуманітарний вплив України у світі.

Багато закладів реалізують локальні практики освітньої дипломатії:

- Дні культур народів світу;
- учнівські дипломатичні клуби;
- участь у міжнародних дебатах (ESU);
- спільні онлайн-проекти з гуманітарної та STEM-тематики.

Таким чином, освітня дипломатія перестає бути лише державною політикою й стає інструментом розвитку кожної школи.

Директор виконує функції:



*Рис. 1.2.7. Роль директора у формування міжнародної стратегії школи  
(розроблено автором)*

За Т. Калашніковою, керівник із розвиненими дипломатичними та міжкультурними компетентностями здатний забезпечити довгостроковий розвиток школи через розширення можливостей для учнів, участь педагогів у міжнародних стажуваннях, залучення ресурсів та створення відкритого інноваційного середовища [9].

Л. Пуховська називає вчителя «представником гуманітарних смислів держави» [21].

Педагоги впливають на освітню дипломатію через:

- участь у міжнародних програмах;
- спільні навчальні проєкти;
- міжкультурну комунікацію;
- розвиток мовної компетентності учнів;
- упровадження принципів толерантності та культурного діалогу.

Чим більше педагогів залучено до міжнародних ініціатив, тим сильнішим є дипломатичний потенціал закладу. Школи, які мають координатора міжнародних проєктів, PR-менеджера або заступника директора з міжнародної діяльності, демонструють:

- кращу організацію проєктів;
- системність співпраці;
- сталі партнерства;

- вищий рівень інтернаціоналізації освітнього процесу.

Управлінські дослідження OECD підкреслюють, що міжнародна діяльність має бути інтегрована в стратегічний план школи, а не обмежуватися одноразовими заходами.

Отже, міжнародний досвід доводить, що освітня дипломатія є фундаментом розвитку сучасної школи, сприяє підвищенню якості освіти та інтеграції закладу в глобальний контекст.

1. Українські заклади освіти демонструють зростання інтернаціоналізації, але потребують системної підтримки, фінансування та розвитку управлінської компетентності.
2. Керівник закладу є ключовою фігурою освітньої дипломатії; від його візії, компетентності та стратегічного мислення залежить успішність партнерств і міжнародної діяльності.
3. Педагогічна команда формує гуманітарний імідж школи та держави, забезпечує передачу міжкультурних цінностей і глобальних компетентностей учням.
4. Ефективна освітня дипломатія можлива лише як командна, стратегічно організована діяльність, інтегрована у розвиток школи.

### **Висновки до розділу 1.**

У першому розділі показано, що освітня дипломатія є багатовимірним феноменом, який формується на перетині міжнародних відносин, освітньої політики, публічного управління та педагогіки. Міжнародні організації (UNESCO, OECD, ЄС, Рада Європи, Світовий банк, UNICEF, ASEM) трактують освіту як інструмент миру, міжкультурного діалогу, глобальної співпраці та «м'якої сили», що фактично задає рамку для розуміння освітньої дипломатії як системи політик і практик, спрямованих на побудову довіри, знаннєвих альянсів і розвиток людського капіталу.

Українські науковці інтерпретують освітню дипломатію як ресурс міжнародної суб'єктності України, інтеграції у світовий освітній простір,

розвитку міжкультурної взаємодії та професійної місії педагога як носія гуманітарних смислів держави. На цій основі освітня дипломатія розглядається не лише на державному, а й на інституційному рівні — як стратегічний управлінський інструмент розвитку конкретного закладу освіти, що забезпечує партнерства, модернізацію освітнього середовища, формування глобальних компетентностей та посилення репутаційного капіталу школи.

Разом із тим окреслено спектр бар'єрів (організаційних, ресурсних, кадрових, нормативних, психологічних та безпекових), які ускладнюють впровадження практик освітньої дипломатії в українських ЗЗСО. Їх подолання вимагає розвитку управлінських, мовних та цифрових компетентностей керівників і педагогів, інституційної підтримки та формування культури відкритості й партнерства. Теоретичні висновки першого розділу створюють підґрунтя для подальшої розробки практичних моделей управління закладом освіти з елементами освітньої дипломатії, інструментів оцінювання її ефективності та рекомендацій для керівників, що стане предметом наступного розділу.

## РОЗДІЛ 2.

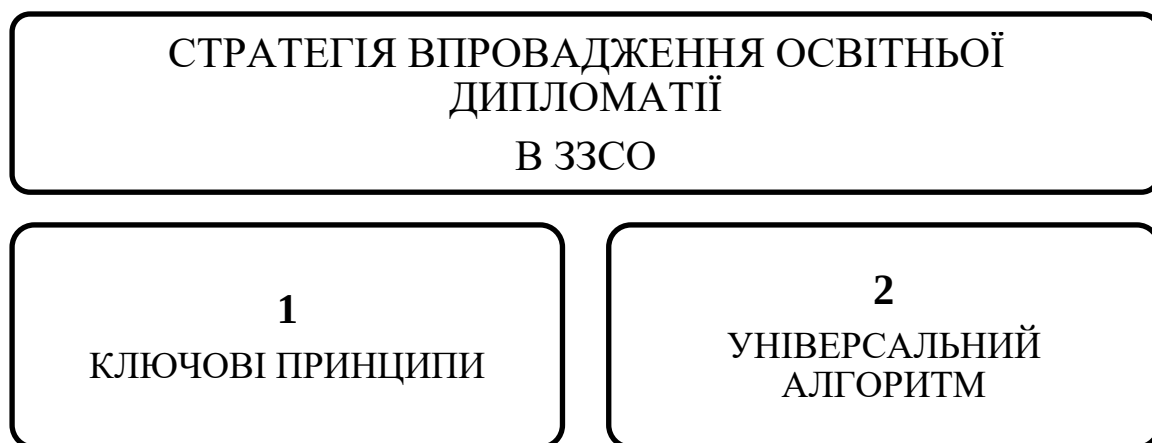
### ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ДИПЛОМАТІЇ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

#### 2.1. Універсальна стратегія, інструменти та оцінка впровадження освітньої дипломатії.

Цей розділ розроблено як універсальний алгоритм, який можна адаптувати для будь-якого закладу від сільської школи до міського ліцею.

Освітня дипломатія на рівні закладу загальної середньої освіти має сенс лише тоді, коли вона не зводиться до «разових поїздок» чи «одного проєкту на рік», а інтегрована у стратегію розвитку школи, щоденну роботу вчителів та учнів, систему управління та моніторингу якості освіти. Коли всі і кожен розуміє для чого відбувається міжнародне партнерство.

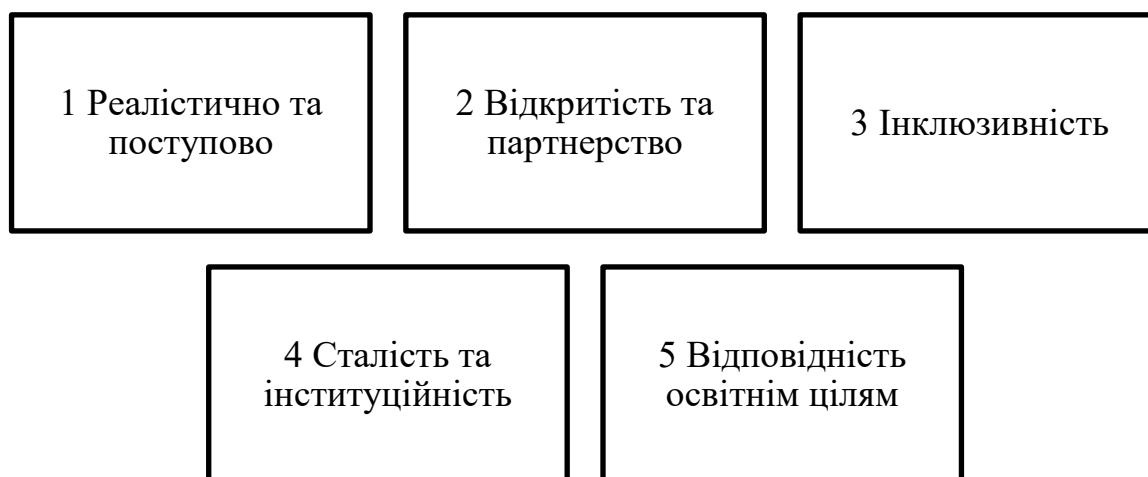
Щоб зробити ці процеси керованими та відтворюваними, доцільно застосувати універсальну стратегію, яка була впровадження та якісно адаптована в тому числі на базі Київської гімназії Східних мов №1.



*Рис. 2.1.1. Стратегія впровадження освітньої дипломатії в ЗЗСО*

*(розроблено автором)*

Нижче наведено покроковий конструктор, який може використовувати будь-який ЗЗСО незалежно від масштабу та ресурсів. Розглянемо ключові принципи стратегії впровадження освітньої дипломатії:

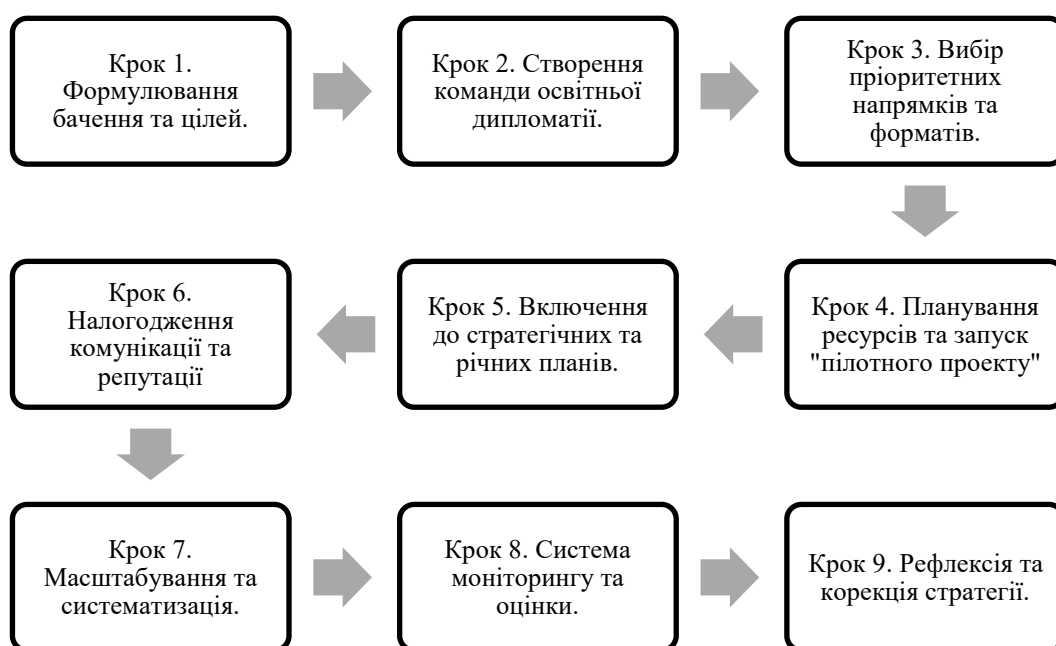


*Рис. 2.1.2. Ключові принципи стратегії впровадження освітньої дипломатії  
(розроблено автором)*

1. Реалістично та поступово означає, що вам не потрібно починати з «грандіозної програми обміну». Краще за все, почати з малого, але з чогось, що школі точно під силу: один онлайн-проект, один партнер, один щорічний захід. Проект має бути комфортним для всіх.
2. Відкритість та партнерство в освітній дипломатії — це не «хвастощі», а діалог та взаємне навчання. Школа повинна бути так само готова слухати, як і хизуватися результатами та процесом. Сьогодні будь-що з приставкою «міжнародний» звучить більш елітно, але, в той же час, ви маєте постійно рости і змінювати себе.
3. Інклюзивність є надзвичайно важливим і впливовим фактором сучасності. Міжнародна діяльність не повинна бути «елітним клубом для кількох найкращих дітей». Участь різних класів, учнів з різним рівнем досягнень та інклюзивних груп є важливою умовою.
4. Сталість та інституційність міжнародної ініціативи має бути тривалою. Будь-який проєкт повинен «пережити одного вчителя чи директора». Практики необхідно закріпити в документах, положеннях та робочих планах.

5. Все, що робиться в рамках освітньої дипломатії, має логічно підкріплювати освітню програму, а не «жити окремим життям». Все має відповідати освітнім цілям.

Після проаналізованих принципів та різноматінтих підходів до впровадження освітньої дипломатії час перейти до універсального алгоритму впровадження освітньої дипломатії.



*Рис. 2.1.3. Універсальний алгоритм впровадження освітньої дипломатії  
(розроблено автором)*

На основі аналізу різних ЗЗСО та Київської гімназії східних мов №1 можна виділити такі універсальні кроки реалізації.

**Крок 1.** Формулювання бачення та цілей. Перший, і без перебільшення, фундаментальний крок. Щоб побудувати маршрут потрібно зрозуміти куди ми йдемо. Має бути чітка візія і це, в першу чергу, задача керівника закладу.

*Наприклад, бачення:*

«Наша гімназія — це школа, відкрита для світу, де кожен учень має досвід міжнародної співпраці ще до випуску».

Краще ставити цілі за принципом SMART (конкретні, вимірювані) або іншими інструментами побудови цілей:

- «До 2027 року залучити щонайменше 30% вчителів до участі в міжнародних онлайн-проектах».
- Кожен учень 7-8 класів щороку бере участь щонайменше в одному міжнародному проекті або онлайн-зустрічі з партнерами.

Чим чіткіше та ясніше поставлена ціль, тим простіше буде організувати команду і давати відповідь на питання «Для чого це все?».

Крок 2. Створення команди освітньої дипломатії.

Зазвичай команда по міжнародним проектам виглядає так:

- директор або заступник (стратегія, офіційні листи, накази);
- координатор міжнародних проектів (викладач іноземної мови або мотивований викладач);
- 2–3 вчителі-партнери (вчителі-предметники або класні керівники);
- представники студентського самоврядування (як «молоді дипломати»).

*Практичний інструмент*

Наказ створити «робочу групу з питань міжнародного співробітництва» з чітко визначеними функціями.

Крок 3. Вибір пріоритетних напрямків та форматів.

Щоб не бути розпорошеним, заклад обирає 2 або 3 основні напрямки. Інколи одного буде вже достатньо, особливо, коли навчальний заклад створює щось подібне вперше.

Кожна ідея має бути реалізована в певному форматі. І цей формат потрібно підібрати в залежності від вподобань та можливостей учасників. Принцип простоти працює і тут: краще вибрати щось дуже просте та зрозуміле всім учасникам. До того ж, обраний формат має бути технічно реалізованим. Ось кілька класичних варіантів:

- Мовні та культурні проекти (листи, онлайн-зустрічі, культурні дні).
- Міжнародні проекти у сфері STEM/екології.
- Партнерство між школами (школа-побратим, школа-близнюк).

- Проектне навчання з міжнародним компонентом (наприклад, спільний проект на тему «Вода та зміна клімату» зі школою-партнером).
  - Інтегровані уроки (предметні елементи + іноземна мова).
  - Онлайн-уроки або зустрічі зі студентами з інших країн (спільні презентації, дебати, віртуальні екскурсії).
  - Онлайн-обмін листами/відеопривітаннями з однією школою з ЄС (через eTwinning або особисті контакти).
  - Невеликий спільний проект. Наприклад, «Наші різдвяні (зимові, шкільні) традиції».
  - Спільні продукти: електронні книги, відео, подкасти, постери, блоги.
- Почніть з чогось простого та зрозумілого. *Для сільської школи:* навіть одна онлайн-зустріч на рік та спільний Padlet (спільна презентація) – це справжній початок.

*Приклад:*

Учні 7-го класу готують короткі відео про своє місто або село англійською мовою в групах. Потім вони надсилають їх до школи-партнера та отримують відео у відповідь. В кінці, учні обох шкіл домовляються про онлайн-зустріч і обговорюють отримані результати та діляться емоціями.

Кожен напрямок має свої практичні інструменти для реалізації.

Крок 4. Планування ресурсів під конкретний проект та запуск «пілотного» проекту.

Оцінюємо наявний людський та технічний ресурс. Кожний проект, в першу чергу, це про ресурси. В Київській гімназії східних мов координатори проектів завжди починаються саме із аналізу ресурсів та доцільності запуску того чи іншого проекту.

Амбіції та бажання можуть бути безмежні, але все ж таки варто бути прагматичним і реалістичним. Всі нові починання мають запалювати та мотивувати, а для цього все має бути комфортним і приємним. Тому планувати

перші міжнародні проєкти варто у відповідності до наявних ресурсів. У розділі про Ключові принципи ми говорили про реалістичність та поступовість.

- Чи маєте ви як керівник або ваша команда досвід участі в міжнародних партнерських проєктах, наприклад, eTwinning, Erasmus+ або різних онлайн-проєктах?
- Чи є викладачі з мінімальним рівнем англійської мови (B1+) або іншою іноземною мовою?
- Чи є комп'ютери, інтернет, камери або мікрофони?
- Чи є підтримка з боку засновника або спільноти?
- Час: коли будуть проводитися онлайн-зустрічі (уроки, позакласні години, різниця у часі (часто буває дуже вагомою)).
- Відповідальні особи: хто готує завдання, хто пише листування, хто веде документацію.
- Матеріальні ресурси: комп'ютери, мультимедіа, платформи (Zoom, Teams, Meet, eTwinning тощо).

Практичний інструмент – «коротка анкета».

Вона може заповнюватись координатором міжнародного проєкту чи керівником закладу.

Крок 5. Включення до стратегічних та річних планів.

Будь-яку хорошу ідею треба записати на папері, щоб зафіксувати чіткі плани та наміри. Це важливо для розуміння з боку команди, а також поставити пріоритетність.

Гарно підготовлені документи завжди підсилюють освітню дипломатію. Тому, варто розглянути та створити певні стратегії, плани та положення у цій сфері діяльності. Це певні правила гри, які дуже допомагають у масштабуванні процесу.

- Стратегія розвитку ЗЗСО з розділом про міжнародне співробітництво.
- Річний план роботи, який включає участь у проєктах, план міжнародних заходів, підвищення кваліфікації вчителів у цій галузі.
- Положення про міжнародну діяльність (хто координує, які форми співпраці, як відбираються учасники, як фіксуються результати).

- Портфоліо міжнародної діяльності установи (папка або електронний репозиторій).

#### Крок 6. Налагодження комунікації та репутація

Комунікація завжди була і залишається одним із найважливіших елементів партнерських стосунків, особливо в масштабах міжнародної співпраці. Тому є певні обов'язкові елементи комунікації та взаємного інформування.

1. Сторінка на вебсайті установи «Міжнародна діяльність» (українською мовою + коротко англійською).

2. Соціальні мережі (фотографії, короткі репортажі, історії після міжнародних подій).

3. Презентаційні матеріали: короткий буклет або презентація англійською мовою про школу. Ще краще коли є відеопрезентація.

Як окремий пункт інформування має бути щось, що запевнить вашого майбутнього партнера в тому, що ви надійний гравець. Це важливо, адже існує достатньо навчальних закладів, які щось роблять просто для галочки, не вкладаючи душу або, і взагалі, не доводячи проєкт до кінця.

1. Офіційні угоди про співпрацю (зі школами, неурядовими організаціями, університетами).
2. Участь у національних та міжнародних мережах (школи ЮНЕСКО, eTwinning, асоціації викладачів іноземних мов).
3. Спільні заходи з громадськими організаціями або культурними центрами (Британська Рада, Гете-Інститут, місцеві громадські організації).

Ваша цінність як навчального закладу в очах міжнародного партнера збільшується паралельно з тим, скільки ви організовуєте внутрішніх культурних та соціальних подій. Наприклад,

- День культур або Тиждень міжнародних проєктів (постери, виставки, презентації країн-партнерів).
- Студентські дипломатичні клуби (старшокласники, які допомагають організовувати заходи та виступають модераторами зустрічей).

- Наставництво: студенти, які мають досвід участі в міжнародних проектах, допомагають «новачкам».

#### Крок 7. Масштабування та систематизація.

Після перших успішних проєктів та аналізу ефективності, координатори вносять необхідні зміни та покращення до своєї стратегії. Після переосмислення можна переходити до наступного етапу – розширення. Потрібно зробити наступне:

- розширити коло вчителів;
- залучати інші класи;
- намагатися брати участь у більш структурованих програмах (Erasmus+, конкурси, нагороди);
- вивести міжнародну діяльність на рівень традиційних заходів (щорічний День культур, Місяць міжнародних проєктів, День незалежності країни-партнера).

#### Крок 8. Система моніторингу та оцінки.

Будь-яку ініціативу потрібно вимірювати у конкретних показниках. Без показників неможливо ефективно оцінити зроблену роботу.

Для цього потрібно:

- визначити, що саме ми вимірюємо;
- як ми збираємо дані (анкети, статистика, спостереження);
- як часто ми аналізуємо результат (раз на семестр, раз на рік).

#### Крок 9. Рефлексія та корекція стратегії.

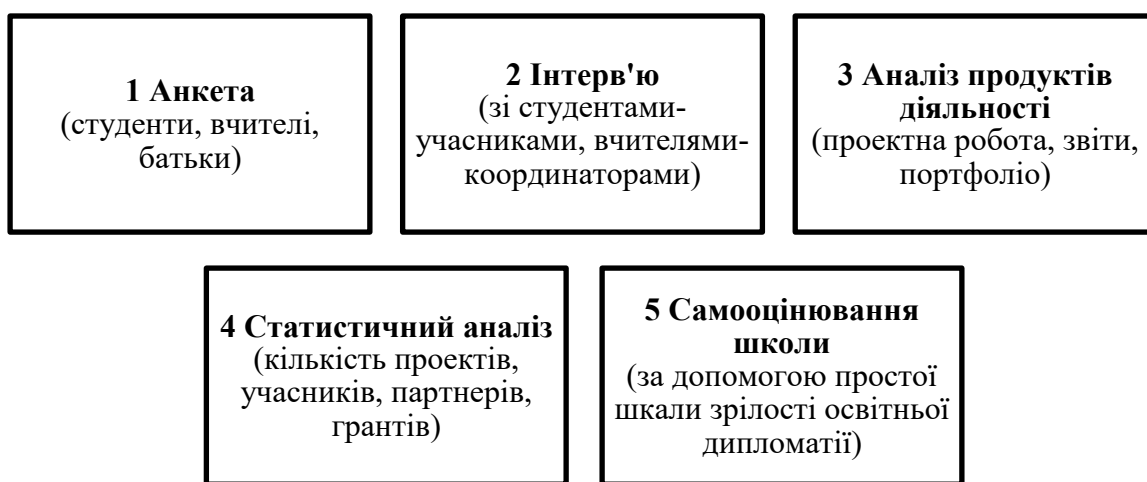
Цей крок є надзвичайно важливим. На практиці половина міжнародних проєктів не дають школі потрібного результату чи задоволення. Важливо берегти ресурси і фокусуватись лише на потрібному саме для вашого навчального закладу. Тому, перед тим, як приймати участь у наступному проєкті, потрібно обов'язково запитати себе: «А що це нам дасть?» або «А що це нам дало?».

- що добре спрацювало (ми зберігаємо та зміцнюємо);
- що виявилось занадто складним (спростити або перенести);

- які нові можливості з'явилися (нові партнери, платформи).

Після впровадження завжди варто говорити про оцінювання ефективності впровадження освітньої дипломатії: що і як вимірювати.

Щоб запобігти перетворенню освітньої дипломатії на «гарні фотографії без змісту», потрібна система оцінювання. Їй варто приділити достатньо уваги. Те, що може бути зрозумілим і логічним для адміністрації або одного із партнерів не завжди є автоматично прозорим і для вашої команди вчителів або ваших закордонних партнерів. Все потрібно обговорити і зрозуміти як будемо оцінювати результати ще до початку самої події.



*Рис. 2.1.4. Методи оцінювання результатів проекту з освітньої дипломатії  
(розроблено автором)*

Найпростішим є опитування вже після проведення міжнародної події. Анкетування є досить інформативним та швидким способом дізнатись про реальну ситуацію з міжнародними проектами та освітньої дипломатією навчального закладу взагалі.

1. Анкета для студентів - після будь-якого міжнародного проекту

Наприклад, може бути класичне завдання «Оцініть за шкалою від 1 до 5», де 1 - зовсім ні, 5 - повністю так.

1. Мені було цікаво взяти участь у проекті.
2. Я почав краще розуміти культуру іншої країни.

3. Я покращив свої знання англійської/іншої мови.
  4. Я почувався впевнено під час онлайн-зустрічей.
  5. Я навчився працювати в команді з іноземними студентами.
  6. Мені сподобалися завдання та спільні проекти.
  7. Я б хотів знову взяти участь у таких проектах.
2. Відкриті питання:
8. Що тобі сподобалося найбільше?
  9. Що було найскладнішим?
  10. Які нові навички ви отримали?
  11. Чи хотіли б ви запропонувати нові теми чи ідеї для майбутніх проектів?
  12. Опишіть одним реченням: що для вас означав цей міжнародний досвід?
3. Підсумкова самооцінка (обведіть в кружечок):
1. Я можу спілкуватися зі школярами з іншої країни: так / частково / поки що ні
  2. Я можу працювати в міжнародній команді: так / частково / поки що ні
  3. Я краще розумію іншу культуру: так / частково / ще ні
2. Анкета для вчителів має аналогічну важливість, що і анкета для учнів.
1. Оцінювання (1–5 балів)
1. Проект був корисним для моєї педагогічної практики.
  2. Студенти виявили зацікавленість та активну участь у міжнародних заходах.
  3. Міжкультурна співпраця відбувалася на високому якісному рівні.
  4. Цифрові інструменти були ефективно інтегровані.
  5. Зовнішнє спілкування з іноземними партнерами було комфортним.
  6. Я здобув нові професійні навички.
  7. Я готовий брати участь у подібних проектах у майбутньому.
2. Відкриті питання – додатковий більш глибокий інструмент аналізу.
8. Які елементи проекту були найуспішнішими?
  9. Які труднощі виникли під час організації співпраці?
  10. Як участь у проекті вплинула на учнів?

11. Які зміни я планую впровадити у своїй практиці після завершення проекту?
12. Які рекомендації щодо майбутніх проектів я можу запропонувати?
3. Оцінювання ефективності з точки зору вчителя
  1. Рівень залученості студентів: високий / середній / низький
  2. Якість комунікації з партнерами: висока / середня / низька
  3. Результати шкільної команди: високі / середні / низькі
  4. Власний розвиток компетенцій: значний / помірний / мінімальний
3. Далі йде анкета для адміністрації та керівників міжнародних програм.
  1. Чи досяг проєкт своїх цілей?
  2. Чи знайшла школа нових партнерів?
  3. Чи вплинув проєкт на репутаційний капітал школи?
  4. Чи потрібні мені додаткові ресурси для масштабування?
  5. Чи продовжимо ми партнерство наступного року?
  6. Які нові проєкти плануємо запустити?
  7. Кількість студентів, які брали участь у міжнародному онлайн-проєкті принаймні один раз на рік.
  8. Результати анкетування (чи змінилося ставлення до інших культур, чи зросла мотивація до вивчення мов).
  9. Участь у міжнародних конкурсах, олімпіадах, дебатах.
  10. Кількість вчителів, залучених до міжнародних проєктів протягом року.
  11. Проходження курсів або тренінгів з міжнародного співробітництва, іноземних мов та цифрових інструментів.
  12. Зміни в практиці: використання міжнародних матеріалів, нові методи.
  13. Кількість партнерів (шкіл/організацій) в Україні та за кордоном.
  14. Кількість міжнародних проєктів на рік (онлайн/офлайн).
  15. Наявність міжнародної тематики у стратегії, річному плані та освітній програмі.
  16. Гранти або матеріальна підтримка були залучені через міжнародні програми.

17. Видимість: згадки про школу в міжнародних мережах, участь у конкурсах, рейтинги.
18. Відгуки батьків (через анкету або батьківські збори): чи вважають вони міжнародну діяльність цінною для школи?
19. Спільні заходи з громадою (фестивалі, виставки, презентації міжнародних проектів).
20. Наявність підтримки з боку місцевої влади (співфінансування поїздок, премії, спорядження).

#### 4. Шкала зрілості освітньої дипломатії (як інструмент самооцінки)

Можна використовувати дану умовну шкалу з чотирьох рівнів розвитку освітньої дипломатії в вашому навчальному закладі:

Рівень 1 – Епізодична діяльність. Коли навчальний заклад ставиться до міжнародної діяльності просто як до цікавої події, яку інколи можна організувати.

Зазвичай має рівень 1 має такі характеристики:

- 1) немає стратегії;
- 2) іноді хтось бере участь у міжнародному конкурсі або проекті;
- 3) діяльність не фіксується в документах і стратегічно не планується.

Рівень 2 – Періодична діяльність. Така рівень вже характеризується певною глибиною в підготовці подібних дипломатичних проектів. Ось такі характеристики:

- 1) є відповідальна особа або ціла команда, які безпосередньо займаються організацією подібних проектів, але очевидно, що це їх додаткова задача;
- 2) 1–2 стабільних партнери;
- 3) 1–2 міжнародні проекти на рік;
- 4) наявний окремий описовий пункт у річному плані, який розкриває мету та цілі.

Рівень 3 – Інтегрована діяльність. Це вже доволі серйозний рівень впровадження освітньої дипломатії, де учні та вчителі глибоко обізнанні із процесом комунікації та мають певний досвід таких міжнародних подій. Характеристики:

- 1) міжнародна співпраця згадується у стратегії розвитку та високу цінність для закладу;
- 2) до 30–50% вчителів залучені щонайменше до одного проєкту та проходять навчання;
- 3) участь у мережах (eTwinning, школи ЮНЕСКО тощо) та в локальних масштабах;
- 4) щорічний традиційний захід (День культури, Тиждень міжнародних проєктів).

Рівень 4 – Стратегічна освітня дипломатія. В таких школах, міжнародні проєкти є пріоритетом та невід’ємною складовою навчального процесу.

- 1) міжнародна діяльність є одним із ключових напрямків розвитку;
- 2) школа має стабільну мережу партнерств (3+ країни);
- 3) є успішний досвід роботи з грантами, мобільностями;
- 4) освітня дипломатія впливає на імідж школи та вибір батьків;
- 5) школа ділиться своїм досвідом з іншими установами (тренінги, публікації).

Практичний інструмент: раз на рік (наприклад, у червні) команда оцінює школу за цією шкалою та фіксує «точку А» та «точку Б» на наступний рік.

Таблиця. 2.1.1.

Практичні інструменти освітньої дипломатії та система їх оцінювання

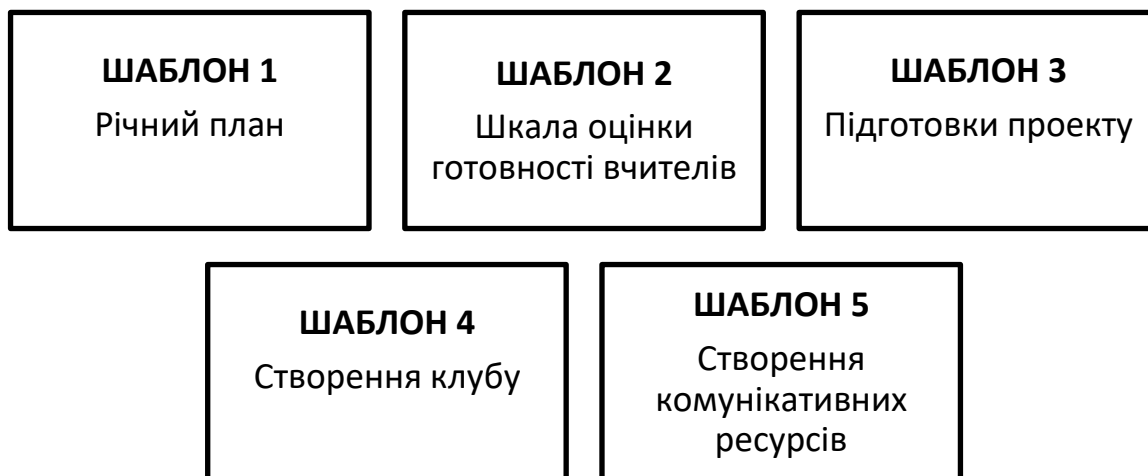
| ІНСТРУМЕНТ                                                               | РЕЗУЛЬТАТ                                                                                                                                                                      | ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Онлайн-проєкти з міжнародними школами (eTwinning, партнерство в Zoom) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток мовних та комунікативних навичок;</li> <li>- досвід міжкультурної взаємодії;</li> <li>- формування толерантності;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість проєктів на рік;</li> <li>- кількість залучених студентів та класів;</li> <li>- якість студентських продуктів (презентацій, відео);</li> <li>-анкети щодо мотивації</li> </ul> |

|                                                                        |                                                                                                                                                         | та міжкультурних навичок                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Міжнародні проекти Erasmus+ KA1/KA2                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання вчителів;</li> <li>- інтеграція нових методів;</li> <li>- оновлення освітнього середовища;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість вчителів, які пройшли мобільність;</li> <li>- зміни в уроках після стажування;</li> <li>- методичні розробки;</li> <li>- залучені кошти/обладнання</li> </ul> |
| 3. Угоди про партнерство між школами (школи-побратими)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільні міжнародні контакти;</li> <li>- регулярні спільні проекти;</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість офіційних угод;</li> <li>- кількість заходів на рік;</li> <li>- тривалість партнерства;</li> </ul>                                                            |
| 4. Студентські культурні клуби / Міжнародні дні                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток громадянських та соціальних компетентностей;</li> <li>- формування глобального мислення;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- участь учнів/класу;</li> <li>- відгуки батьків;</li> <li>- рівень ініціативності учнів</li> </ul>                                                                       |
| 5. Спільні освітні продукти (блоги, відео, подкасти, електронні книги) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток креативності та цифрової компетентності;</li> <li>- презентація школи зовнішньому світу;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість створених продуктів;</li> <li>- перегляди/взаємодія;</li> <li>- якість роботи за категоріями</li> </ul>                                                       |

|                                                                                 |                                                                                      |                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Підвищення кваліфікації викладачів у міжнародних програмах                   | - оновлення методологічних інструментів;<br>- розвиток професійної мобільності;      | - кількість сертифікатів;<br>- зміни в практиці вчителів (спостереження, самооцінювання);     |
| 7. Викладання через CLIL / інтегровані уроки                                    | - підвищення рівня володіння іноземною мовою;<br>- зміцнення предметних компетенцій; | - кількість інтегрованих уроків;<br>- успішність учнів;<br>- рівень мотивації до вивчення мов |
| 8. Вебсайт/соціальні мережі з міжнародним розділом                              | - формування іміджу закладу;<br>- прозорість діяльності;                             | - кількість публікацій;<br>- охоплення;<br>- якість англomовних матеріалів                    |
| 9. Міжнародні змагання, дебати, олімпіади                                       | - розвиток м'яких навичок (soft skills);<br>- престиж школи;                         | - кількість учасників;<br>- результати;<br>- індивідуальні успіхи                             |
| 10. Співпраця з культурними інститутами (Британська Рада, Гете-Інститут, USAID) | - доступ до якісних ресурсів;<br>- нові методології;                                 | - кількість заходів;<br>- нові партнерства;<br>- отримані матеріали та підтримка              |

## 2.2. Проект моделі управління навчальним закладом з елементами освітньої дипломатії

В даному розділі буде продемонстрована та змодельована реалізація моделі управління ЗЗСО з впровадженням освітньої дипломатії. Тут головним завданням було подання певної «універсальної» моделі без прив'язки до конкретного закладу загальної середньої освіти.



*Рис. 2.2.1. Шаблони універсальної моделі побудови освітньої дипломатії  
(розроблено автором)*

Шаблон універсальної стратегії річного плану. «Міжнародна діяльність та освітня дипломатія»

1. Мета на рік. Завжди починаємо саме з цього. Описуємо те, чого ми хочемо досягти за рік. Формуємо основну візію. Наприклад:

Сформувати стійку систему міжнародного співробітництва навчального закладу, яка забезпечує розвиток учнів, професійне зростання викладачів, покращення іміджу школи.

2. Завдання. Тут все має бути конкретне і в цифрах. Важливо, щоб цілі були вимірювальні. Тоді результати можна проаналізувати і підгорегувати підхід на наступний рік. Наприклад:

- 1) Залучити щонайменше \_\_\_\_ класів до міжнародних або онлайн-проектів.
- 2) Укласти щонайменше \_\_\_\_ партнерських угод або поновити існуючі.
- 3) Підвищити міжнародну компетентність вчителів шляхом участі в \_\_\_\_ тренінгах або курсах.
- 4) Провести щонайменше \_\_\_\_ шкільних заходів міжнародного характеру.
- 5) Забезпечити присутність школи в міжнародних та національних мережах.

3. Проекти та партнерства. Тут ми описуємо проекти та формати. Наприклад партнерства та проекти:

- 1) Учасник платформи eTwinning.
- 2) Партнерство зі школами (назва країни та школи): \_\_\_\_\_.
- 3) Встановлення нових контактів (назва країни та школи): \_\_\_\_\_.
- 4) Заплановані спільні проекти:
  - «Наші традиції» (5–6 класи);
  - «Екологія без кордонів» (7 клас);
  - «STEM без кордонів» (8–9 класи);

4. Мережа шкільних партнерів. У цьому розділі концентруємо увагу на різні рівні партнерства, наприклад:

- 1) навчальні установи, школи в Європі та Азії;
- 2) університети (КНУ, КНЛУ, японські/китайські університети);
- 3) мовні школи.
- 4) культурні установи: Японський фонд, Інститут Гете, Британська Рада, Китайський культурний центр, Посольства та консульства
- 5) Неурядові організації та міжнародні фонди: ЮНІСЕФ, Асоційовані школи ЮНЕСКО, Національне агентство Erasmus+
- 6) Ділові партнери: IT-компанії (онлайн-зустрічі англійською мовою); видавництва; організації перекладачів.

5. Далі рухаємось до планів щодо підвищення кваліфікації вчителів. Сюди входять будь-які події та тренінги, які заклад планує провести задля професійного зростання педагогічного колективу у сфері міжнародної діяльності. Прикладами можуть бути:

- 1) Участь у вебінарах Erasmus+ та eTwinning.
- 2) Курси англійської мови для вчителів (рівень 2).
- 3) Внутрішні методологічні семінари:
- 4) Тренінг «Як організувати міжнародний онлайн-проект»;
- 5) Тренінг «Інструменти міжкультурної комунікації».

6. Шкільні заходи з міжнародною тематикою. Це буде наступним кроком задля реалізації невеличких, але дієвих подій, що включають освітню дипломатію.

Шкільні міжнародні заходи обов'язково додаються в загальний шкільний план події на рік. Більш того, такий план є цікавим аналітичним об'єктом, коли адміністрація аналізує зміни в активностях та подіях за попередні роки. Приклад календаря:

10-15 жовтня - Тиждень міжнародних проектів

17 листопада - Всесвітній день культур

22 березня - Конкурс молодих дипломатів



Рис. 2.2.2. Приклад сторінки календаря шкільних міжнародних заходів  
(розроблено автором у кооперації з адміністрацією Київської гімназії східних мов №1)

Наявність календаря додає приземленості і прагматичності міжнародному процесу. Це як своєрідне дзеркало області вашої уваги. Судячи лише з самого календаря, можна зробити висновок наскільки масштабним є бачання закладу. Також, календар показує наскільки різностороння партнерська діяльність навчального закладу.

Таблиця. 2.2.1.

| Місяць   | Захід                                                      | Відповідальний                          | Нотатки |
|----------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------|
| Вересень | Формування команди, затвердження плану                     | директор, координатор                   |         |
| Жовтень  | Реєстрація в eTwinning, початок проєктів                   | координатор, викладачі англійської мови |         |
| Листопад | Всесвітній день культур                                    | вчителі історії та іноземних мов        |         |
| Грудень  | Онлайн-зустріч зі школою-партнером у Польщі                | координатор                             |         |
| Січень   | Навчання для викладачів з цифрових інструментів            | методист                                |         |
| Лютий    | Міжнародний STEM-проєкт                                    | вчителі фізики та інформатики           |         |
| Березень | Конкурс молодих дипломатів                                 | вчитель-організатор                     |         |
| Квітень  | Портфоліо міжнародної діяльності (оновлення кожні півроку) | PR-група                                |         |
| Травень  | Заклучна рефлексія та самооцінка «Шкала зрілості»          | команда проєкту                         |         |

8. Комунікаційна діяльність. Сюди варто включати розвиток всіх можливих інструментів комунікації із діючими та потенційними освітніми партнерами. Варто якомога більше розповідати про свій заклад, свою філософію, своїх учнів та колектив вчителів. Все це дуже важливо, і саме ця перша картинка швидко закохує в себе ваших майбутніх закладів-друзів.

- 1) Оновлення розділу «Міжнародна діяльність» на вебсайті.
- 2) Створення акаунтів в соціальних мережах
- 3) Публікації англійською мовою в соціальних мережах.
- 4) Ведення електронного «Портфоліо міжнародної діяльності».

### 5) Збір та публікація портфоліо подій

9. Студентські ініціативи та підтримка лідерства є рушійними силами для учнівства. Одна справа, коли мотивують вчителі, а зовсім інша – коли самі учні. Тому, обов'язково варто подумати про:

- 1) Створення студентського клубу «Молоді дипломати» з річним планом подій та ініціатив.
- 2) Залучення студентів до модерації міжнародних зустрічей. Обрати лідер самоуправління для міжнародної діяльності.
- 3) Конкурси відеопрезентацій про школу іншими мовами.

### 10. Відповідальні особи (склад команди)

Директор: \_\_\_\_\_

Координатор міжнародних проєктів: \_\_\_\_\_

Керівники проєкту: \_\_\_\_\_

Представники студентського самоврядування: \_\_\_\_\_

### 11. Оцінювання ефективності

1. Кількість студентів, залучених до міжнародної діяльності – \_\_\_\_;
2. Кількість вчителів, які пройшли міжнародні стажування – \_\_\_\_;
3. Кількість реалізованих проєктів – \_\_\_\_;
4. Кількість партнерств – \_\_\_\_;
5. Якість студентських робіт (портфоліо) – оцінювання за рубриками;
6. Рівень задоволеності учнів/вчителів/батьків (опитування).
7. Заключне обдумування
  1. Що спрацювало найкраще?
  2. Що було складно?
  3. Що потрібно змінити наступного року?
  4. Які нові партнерства або сфери слід додати?

Коли всі ці 11 пунктів заповнені, обдумані та схвалені, у навчального закладу буде конкретна візія із практичними кроками до реалізації – це зручно та ефективно.

ШАБЛОН. Шкала оцінки готовності вчителів до міжнародних проектів. Після кожного проекту варто організувати професійну рефлексію та аналіз.

Мета: оцінити рівень готовності педагогічного працівника до участі в міжнародних проектах, міжкультурній комунікації та освітній дипломатії. Оцінювання власних матеріальних і людських ресурсів – є основою для ефективного планування перших проектів.

Структура оцінки відбувається за 5 модулями:

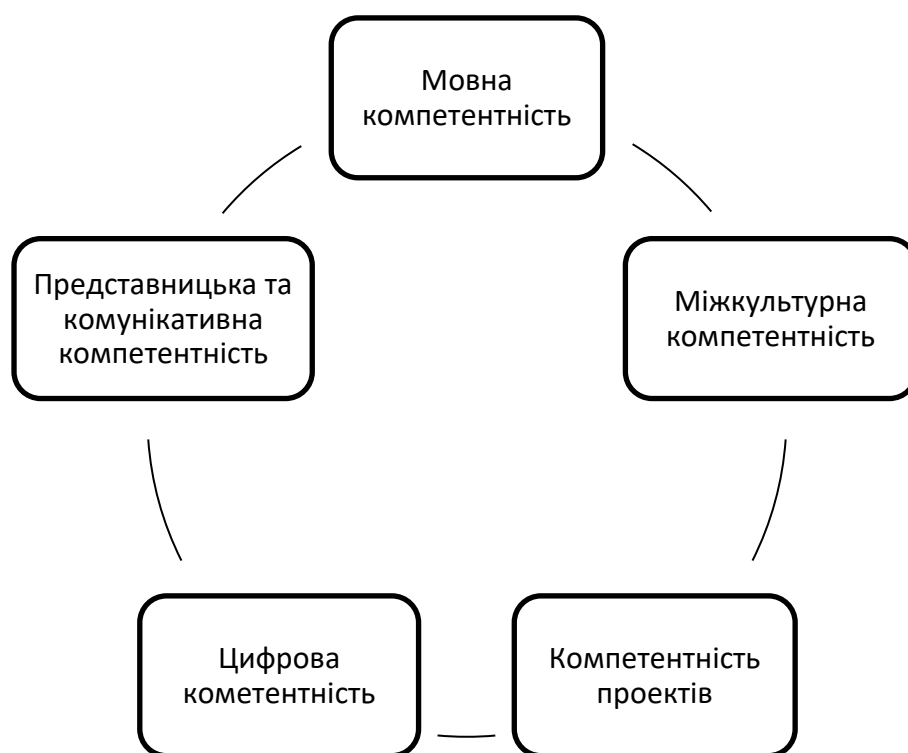


Рис. 2.2.2. П'ять модулів оцінки готовності вчителів до міжнародних проектів  
(розроблено автором)

Таблиця. 2.2.2.

#### 1. Оцінка мовної компетенції для вчителів та учнів.

| Рівень       | Опис                                                                             |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Початковий | Я розумію окремі слова або фрази; я не можу спілкуватися в міжнародних проектах. |
| 2 Базовий    | Я можу просто спілкуватися; мені потрібна підтримка колег.                       |

|                |                                                                                   |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 3<br>Достатній | Я вільно спілкуюся під час онлайн-зустрічей, листування та реалізації проектів.   |
| 4<br>Високий   | Я можу модерувати міжнародні зустрічі, вести переговори та перекладати матеріали. |

Таблиця. 2.2.3.

## 2. Оцінка міжкультурної компетентності

| Рівень         | Опис                                                                                  |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Початковий   | Обмежені знання про культурні особливості інших країн; можливі комунікативні бар'єри. |
| 2<br>Базовий   | Я розумію основні культурні відмінності; я намагаюся бути толерантним.                |
| 3<br>Достатньо | Я можу адаптувати свою поведінку; я підтримую міжкультурний діалог.                   |
| 4<br>Високий   | Я активно враховую культурні контексти, запобігаю конфліктам та допомагаю іншим.      |

Таблиця. 2.2.4.

## 3. Компетентність проектів (Erasmus+, eTwinning, партнерства)

| Рівень         | Опис                                                                      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1 Початковий   | У мене немає досвіду участі в міжнародних проектах.                       |
| 2<br>Базовий   | Брав участь в 1–2 проектах як виконавець.                                 |
| 3<br>Достатньо | Я можу планувати та реалізовувати проекти, а також веду документацію.     |
| 4<br>Високий   | Я самостійно ініціюю проекти, пишу заявки на гранти та координую команду. |

Виходячи із оцінки компетентності проектів можна одразу зробити висновки про масштабність ваших майбутніх проектів або про перші «пілотні» проекти.

Важливо періодично проходити всі доступні семінари та міжнародні конференції для навчання вчителів.

*Таблиця. 2.2.5.*

#### 4. Цифрова компетентність для міжнародної взаємодії

| Рівень       | Опис                                                                                    |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Початковий | У мене є базові навички роботи з ІКТ; труднощі з онлайн-сервісами міжнародних платформ. |
| 2 Базовий    | Я використовую Zoom, Canva, Google Workspace; можу працювати в eTwinning з допомогою.   |
| 3 Достатньо  | Я впевнено працюю з цифровими платформами та інструментами для співпраці.               |
| 4 Високий    | Я можу навчати колег, створювати складні цифрові продукти та модерувати зустрічі.       |

*Таблиця. 2.2.6.*

#### 5. Представницька та комунікативна компетентність

| Рівень       | Опис                                                                            |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Початковий | Мені важко презентувати школу чи проєкт партнеру.                               |
| 2 Базовий    | Я можу коротко представити клас/проєкт.                                         |
| 3 Достатньо  | Я впевнено представляю школу та можу вести ділове листування.                   |
| 4 Високий    | Я представляю школу на міжнародних заходах, готую письмові та відеопрезентації. |

Як показує досвід, це одна із найпотрібніших компетенцій. Вміння «продати» свій проєкт, вміння зацікавити та зарядити ним інших: учнів, вчителів, партнерів, батьків.

Представницька компетенція потребує додаткових навичок окрім «предметних»: вміння виступати, вміння доносити своє бачення та знання основ дипломатії.

Таблиця. 2.2.7.

Заключна оцінка, всього балів: 5–20

| Діапазон       | Стан<br>готовності     | Рекомендації                                                                        |
|----------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 5–9 балів      | Низька<br>готовність   | Потрібна базова мовна та цифрова підготовка.                                        |
| 10–14<br>балів | Середня<br>готовність  | Може брати участь у проєктах за підтримки;<br>потрібен розвиток певних компетенцій. |
| 15–18<br>балів | Достатня<br>готовність | Готовий до реалізації міжнародної діяльності та<br>самостійної участі.              |
| 19–20<br>балів | Висока<br>готовність   | Може бути координатором міжнародних проєктів,<br>тренером для колег.                |

ШАБЛОН. Організація студентського самоврядування в освітній дипломатії

Створюється окремі клуби, що відповідають інтересам освітньої дипломатії.

Наприклад:

1) "Студентські послы ООН або "Клуб молодих дипломатів". Вони відповідають за:

- зустріч іноземних гостей;
- ведення англomовного Instagram-акаунта школи;
- створення презентацій про школу різними мовами;
- переклад шкільних подій;
- організація Днів культури.

- «Дні прийому» для іноземних делегацій;
  - студентські дипломатичні дебати;
  - онлайн-зустрічі з молоддю з Японії, Польщі та Південної Кореї;
  - створення міжнародного подкасту «Схід зустрічає Україну».
- 2) «Шкільне посольство Японії, Кореї, Китаю». Студенти самі створюють невеликі культурні «посольства» – кімнати, стенди, цифрові сторінки.
- 3) «Глобальний мовний центр». Центр вивчення мов + простір для онлайн-зустрічей з іноземцями.
- 4) «Міжнародна студія відеопродакшну». Студенти створюють відео англійською, японською, польською, корейською мовами.

### **2.3. Рекомендації для підвищення ефективності управлінців у сфері освітньої дипломатії**

Ефективність управлінця в галузі освітньої дипломатії залежить не лише від обізнаності з міжнародними процесами, але й перш за все від здатності будувати партнерські відносини, формувати команди, керувати репутацією закладу та створювати умови для міжкультурної взаємодії. Нижче наведено перелік практичних рекомендацій, які можна адаптувати для будь-якої ЗЗСО.

Освітня дипломатія – це складна галузь управління, яка вимагає стратегічного планування, культурної чутливості та високого рівня комунікативних навичок. Багато навчальних закладів з ентузіазмом розпочинають міжнародну діяльність, але стикаються з труднощами, які можуть загальмувати їхній розвиток. Нижче наведено десять найпоширеніших помилок, яких припускаються керівники, та рекомендації щодо їх уникнення.

Розглянемо детальну таблицю розвитку управлінських компетенцій, які необхідні для освітньої дипломатії. Важливо пам'ятати, що ці раціональним є поступове вдосконалення керівника. Не потрібно братись одразу за все одночасно. Мудрість менеджера – це послідовність та систематичність.

Також, пам'ятаємо про принципи впровадження освітньої дипломатії. Просто раціональність та відповідність власним можливостям та ресурсам.

Нижче наведений рисунок із 10 основними компетенціями та можливими проблемами, їх наслідками та варіантами вирішення. Також важливо, щоб кожний менеджер закладу загальної середньої освіти додавав до цього переліку свої унікальні навички, які відповідають природі саме його навчального закладу.



*Рис. 2.2.3. Управлінські компетенції необхідні для освітньої дипломатії  
(розроблено автором)*

1. Стратегічне бачення та планування. Менеджер повинен:
- сформуванати 3–5-річну стратегію міжнародного розвитку установи;
- визначити пріоритетні країни, напрямки та формати партнерства;
  - включити міжнародну діяльність до стратегічного плану ЗЗСО, річного плану та освітньої програми.

Практичні поради. Раз на рік проводите стратегічну сесію з командою, щоб обговорити такі питання:

- «Ким ми хочемо бути у світовій спільності?»
- «Які країни та проекти є нашими пріоритетними?»
- «Які ресурси нам для цього потрібні?»

Можлива помилка 1 - Відсутність чіткого стратегічного плану міжнародного розвитку. Якщо адміністрація бере участь у міжнародній діяльності

«епізодично» – разові проекти, випадкові контакти, неузгоджені ініціативи вчителів.

Як наслідок:

- немає стабільності;
- партнерства не зазнають ротації персоналу;
- неможливо оцінити ефективність.

Як уникнути? Створіть міжнародну стратегію на 3–5 років із пріоритетами, ключовими показниками ефективності (KPI) та планами партнерства. Щорічно оновлюйте розділ «Міжнародна діяльність» у річному плані школи.

Можлива помилка 2 - Невідповідність проектів освітній програмі. Проект існує «паралельно» з навчальним процесом, як додаткове навантаження.

Як наслідок:

- вигорання вчителя;
- низька мотивація студентів;
- конфлікти у розкладі.

Як уникнути?

- Інтегруйте міжнародні заходи в уроки (CLIL, тижні проектів).
- Використовуйте міжнародні проекти як основу для міжпредметних уроків.

2. Побудова ефективної команди. Ефективний лідер завжди:

1) створює команду (Міжнародна команда або Міжнародний офіс);

У наказі чітко розподілено функції: координатор проекту; PR-менеджер; перекладачі; вчителі-наставники; відповідальний за технічну підтримку.

2) Підтримка вчителів-амбасадорів. Керівник повинен допомагати тим вчителям, які готові: керувати міжнародними проектами; модерувати онлайн-зустрічі; навчати колег; представляти школу на конференціях.

Введіть статуси: «Міжнародний викладач», «Глобальний посол», «Лідер Erasmus» та відзначте їх у студентських радах, на вебсайті та в соціальних мережах.

3) Подолання страхів вчителів. Багато вчителів бояться: спілкуватись англійською мовою; робити онлайн-виступи; невпевненість у незнайомих культур; «осоромитися» перед іноземними партнерами. Створіть безпечний формат, наприклад:

- «Пілотні зустрічі без учнів – лише вчителі»;
- «Мовні вечори для вчителів»;
- «Спільні репетиції перед міжнародним заходом».

Можлива помилка 1 - Робота без спеціально створеної команди

Вся міжнародна діяльність лягає «на плечі» директора або одного мотивованого вчителя. Наслідок: перевантаження; невідповідність; залежність від однієї людини. Щоб уникнути цього створіть міжнародну команду (3–7 осіб) та вкажіть їхні функції.

Можлива помилка 2 - Недооцінка лінгвістичної та культурної підготовки вчителів. Адміністрація вважає, що «вчитель якось впорається» без додаткового навчання чи підтримки.

Наслідок:

- страх перед вчителями;
- труднощі у спілкуванні з партнерами;
- непорозуміння між культурами.

Як уникнути? Організуйте мовні клуби та тренінги для вчителів. Запровадьте систему внутрішнього наставництва - вчителів-амбасадорів.

Можлива помилка 3 - Перевантаження активних учасників та пасивність більшості. Як показує статистика, беруть участь ті самі 3–5 вчителів та один клас.

Наслідок:

- нерівномірна участь;
- образи;
- «вигорання активіста».

Як уникнути?

- Залучати різні предмети, не лише іноземні мови (біологія, мистецтво, інформатика).
- Запровадити клуб студентів-дипломатів (участь керує місцева влада).

3. Формування інституційної бази для міжнародної діяльності. Для забезпечення узгодженості вам потрібно мати:

- «Положення про міжнародну діяльність»;
- річний план міжнародного співробітництва;
- план підвищення кваліфікації вчителів у міжнародному напрямку;
- портфоліо міжнародних проектів;
- партнерська база.

Можлива помилка 1 - Формальний підхід до документів та звітності

Міжнародні угоди, листи чи звіти готуються погано або поверхово.

Наслідок:

- втрата партнерів;
- погане враження про школу;
- проблеми з поданнями заявок на гранти.

Як уникнути? Використовуйте шаблони: лист про партнерство; презентація школи; заключний звіт про проект.

4. Комунікативна та представницька компетентність. Освітня дипломатія — це, перш за все, люди та зв'язки, а лідер — це головне «обличчя бренду» закладу. Для менеджера важливо:

- вміти презентувати заклад англійською або іншою іноземною мовою;
- вести ділове листування з партнерами;
- бути членом професійних міжнародних мереж;
- виступати на конференціях, семінарах, форумах.

Підготуйте короткий міжнародний шкільний «питч» – 90 секунд англійською мовою: хто ми, чим ми займаємося, що нас робить унікальними, чому ми хочемо співпрацювати. Лідерам, які говорять впевнено, легше будувати міжнародні мережі. Проходьте тренінг: «Публічні виступи для керівників освіти».

5. Розробка міжнародного бренду для установи. Створіть 1–2-хвилинний рекламний відеоролик англійською мовою для школи.

Можлива помилка - Неефективне управління репутацією установи. Школа не має англомовного вебсайту чи інформації про міжнародні проекти в соціальних мережах.

Наслідок:

- партнери не можуть оцінити рівень установи;
- втрата іміджевого капіталу;
- менше запитів на співпрацю.

Як уникнути?

- Створіть розділ «Міжнародний» на вебсайті.
- Публікуйте щомісячні новини англійською мовою.
- Створіть короткий відеоролик про школу (1–2 хв).

6. Розвиток партнерських відносин та міжкультурна чутливість

Керівник ЗЗСО повинен будувати партнерські відносини на рівні:

- школи (школи-побратими);
- університети;
- посольства;
- культурні центри;
- міжнародні організації;

Надсилайте короткі пропозиції щодо партнерства (1 сторінка) до різних країн. Досвід Київської гімназії східних мов №1 показує, що отримання відповідей на партнерство з Японії, Південної Кореї, Китаю та Польщі цілком реальне.

Менеджер повинен продемонструвати:

- толерантність до культурних відмінностей;
- здатність запобігати непорозумінням;
- повага до традицій партнерів;

Проведіть навчання для вчителів:

- «Культурні коди різних країн»
- "Типові помилки комунікації під час міжнародної взаємодії."

Можлива помилка 1 - Вибір партнерів без аналізу сумісності

Школа погоджується співпрацювати з будь-яким партнером, який відгукнеться.

Наслідок:

- різні очікування;
- «мертві» проекти;
- нерівномірний рівень мовної та цифрової готовності.

Як уникнути? Оцініть потенційного партнера за такими критеріями:

- рівень англійської мови студентів та викладачів;
- технічні можливості;
- часові пояси;
- спільні інтереси;

Проведіть тестові онлайн-зустрічі перед підписанням угоди.

Можлива помилка - Невдалий вибір формату співпраці. Керівник обирає занадто масштабні проекти, які школа не в змозі «потягнути».

Наслідок:

- пропущені терміни;
- негативні відгуки від партнерів;
- емоційне вигорання.

Як уникнути? Почніть з малого:

- онлайн-зустріч,
- обмін відео,
- спільна електронна книга.

Після успіху переходьте до складніших програм Erasmus+ або довгострокових програм.

7. Розвиток цифрової грамотності керівника. Керівнику потрібні навички:

- робота з міжнародними платформами (eTwinning, School Education Gateway, інструменти Erasmus+);
- відеозв'язок (Zoom, Meet, Teams);
- створення презентацій, електронних портфоліо, коротких відеороликів англійською мовою.

Практичні поради. Проходьте щонайменше один мікрокурс (Coursera, British Council, Erasmus Academy) раз на квартал.

8. Особистісний розвиток у сфері міжнародної освіти. Менеджер повинен:

- ознайомитися з аналітикою ОЕСР, ЮНЕСКО, Світового банку;
- підпишіться на Education Insights, Brookings Education;
- брати участь у вебінарах Erasmus+;

9. Бюджетування міжнародної діяльності. Навіть не маючи великих коштів, менеджер може:

- шукати гранти;
- залучити спонсорів (ІТ, місцевий бізнес);
- домовлятися про безкоштовні навчальні матеріали;
- користуватися програмами посольств.

10. Автоматизація міжнародної діяльності. Це економить час і підвищує ефективність роботи менеджера.

Створити:

- партнерська база;
- шаблони листів;
- календар міжнародних дат;
- стандарт шкільної презентації.

Можлива помилка - Відсутність систематичного моніторингу та аналізу результатів. Проекти реалізуються, але ніхто не оцінює результати чи вплив.

Наслідок:

- немає розуміння того, що працює;
- немає підстав для складання бюджету;
- партнерські відносини зникають.

Як уникнути? Впроваджуйте інструменти регулярного оцінювання:

- анкети учнів та вчителів;
- щорічний міжнародний звіт;
- «Шкала зрілості освітньої дипломатії»;
- KPI (кількість проектів, партнерів, учасників).

Щороку проводите рефлексивну сесію «Що змінилося завдяки міжнародній діяльності?».

## **Висновки до розділу 2.**

Якщо в першому розділі йшлося про сутність явища, то тут показано, як саме керівник може вбудувати міжнародну діяльність у щоденне життя закладу, а не обмежуватися “разовими поїздками” чи формальними проєктами.

По-перше, у розділі запропоновано універсальну стратегію та алгоритм впровадження освітньої дипломатії, які можуть бути адаптовані до будь-якого ЗЗСО – від невеликої сільської школи до міського ліцею. Покроковий підхід (від формулювання бачення і створення команди до масштабування, моніторингу та рефлексії) демонструє, що міжнародна діяльність може бути системною, реалістичною та поступовою. Важливий акцент зроблено на принципах інклюзивності, сталості, відповідності освітній програмі та зв’язку з реальними ресурсами закладу.

По-друге, розроблено цілісну систему оцінювання результатів освітньої дипломатії. Анкети для учнів, вчителів і адміністрації, індикатори ефективності для різних інструментів (онлайн-проєкти, Erasmus+, культурні клуби, партнерські угоди тощо), а також запропонована “шкала зрілості освітньої дипломатії” дають можливість школі не лише “щось робити”, а й чесно відповісти на питання: *що це нам дає, що змінюється для дітей, вчителів, іміджу закладу?* Таким чином, освітня дипломатія перестає бути набором красивих фото у соцмережах і стає вимірюваною складовою якості освіти та управлінської діяльності.

По-третє, у розділі запропоновано проєкт моделі управління навчальним закладом з елементами освітньої дипломатії, який конкретизується через низку шаблонів. Річний план міжнародної діяльності, календар подій, модель партнерських мереж, система підвищення кваліфікації вчителів, шаблони оцінювання готовності педагогів до міжнародних проєктів, організація студентського самоврядування (“молоді дипломати”, “шкільні посольства”,

“мовний центр”, відеостудія) – все це створює зрозумілу “архітектуру” освітньої дипломатії у школі. Важливо, що модель передбачає не лише участь окремих “зіркових” учнів чи вчителів, а поступове залучення ширшого кола учасників.

По-четверте, розділ містить практичні рекомендації для керівників щодо розвитку управлінських компетентностей, необхідних для освітньої дипломатії. Показано, що ефективний менеджер у цій сфері – це не лише “організатор поїздок”, а стратег, комунікатор, лідер команди і “обличчя бренду” школи на міжнародній арені. Окреслено ключові ризики та помилки (епізодичність, невідповідність проектів освітній програмі, перевантаження активних вчителів, слабка інституційна база, проблеми з репутацією, відсутність моніторингу) й надано конкретні шляхи їх уникнення. Це робить рекомендації не абстрактними, а дуже прикладними для реального директора реальної школи.

У підсумку, другий розділ демонструє, що освітня дипломатія може і повинна бути частиною системного управління закладом освіти, а не додатком “на ентузіазмі”. Запропоновані алгоритми, моделі, інструменти оцінювання та управлінські рекомендації утворюють цілісний практичний інструментарій, який дає змогу керівнику:

- сформулювати стратегічне бачення міжнародного розвитку школи;
- вибудувати команду та інституційну базу;
- планувати й реалізовувати різні формати міжнародної співпраці;
- регулярно вимірювати результати й коригувати стратегію;
- поступово підвищувати рівень “зрілості” освітньої дипломатії – від епізодичної активності до стратегічного напрямку розвитку.

Таким чином, розділ 2 підтверджує головну ідею дослідження: освітня дипломатія на рівні ЗЗСО є не лише можливим, а й необхідним ресурсом розвитку школи, що посилює якість освіти, розкриває потенціал учнів та вчителів, зміцнює репутацію закладу і готує шкільну спільноту до життя у глобалізованому світі.

## ВИСНОВКИ

У даному дослідженні освітня дипломатія постає не як модний термін чи сукупність “міжнародних активностей”, а як жива, реальна управлінська практика, що здатна суттєво змінити життя окремого закладу освіти. У процесі дослідження стало очевидним: міжнародна співпраця — це не привілей великих та добре фінансованих шкіл, а щоденний вибір на користь відкритості, партнерства й стратегічного бачення, який може зробити будь-який керівник.

Робота показала, що міжнародні організації (UNESCO, OECD, Європейська Комісія, UNICEF та ін.) задають рамку, у якій освіта розглядається як простір миру, діалогу, культурного взаєморозуміння та глобальної відповідальності. Українські науковці, своєю чергою, розвивають ідею освітньої дипломатії як ресурсу суб’єктності держави та інструмента модернізації українських шкіл. Ці два світи — глобальний і національний — перетинаються саме на рівні школи, де керівник стає ключовою фігурою, що здатна перетворити міжнародну взаємодію на реальний розвиток.

Змістовне наповнення освітньої дипломатії виявилось значно ширшим, ніж прийнято вважати. Це не лише поїздки чи проекти, а цілісний управлінський підхід: уміння бачити довгострокові можливості, будувати мережі партнерств, мотивувати педагогів, створювати середовище міжкультурної взаємодії, формувати команду та прозору комунікацію. Міжнародні зв’язки, інтегровані в стратегію закладу, стають важливим чинником якісної освіти та конкурентоспроможності всієї шкільної спільноти.

Емпірична частина роботи дала можливість побачити реальний стан справ: учителям і учням цікава міжнародна співпраця, але їм часто не вистачає системності, інструментів, мовної підтримки, чітких правил і передбачуваного планування. А головне — не вистачає стратегії, яка б тримала всі ці процеси “в одному полі”.

Саме тому у роботі було створено універсальну модель та практичні шаблони — від алгоритмів впровадження проєктів до індикаторів ефективності та шкали “зрілості освітньої дипломатії”. Усі запропоновані інструменти мають

одну мету: зробити освітню дипломатію не красивою декларацією, а щоденним керованим процесом, що має свої правила, етапи, відповідальних, оцінювання та реальні результати.

Загалом аналіз підтверджує: освітня дипломатія здатна істотно розширити горизонти розвитку української школи. Вона сприяє зростанню педагогів, підвищує мотивацію учнів, формує в них глобальну компетентність, відкриває шлях до залучення ресурсів, сучасних методик і міжнародних партнерств. Для директора ж вона стає важливим управлінським ресурсом, що дозволяє комплексно осучаснити модель закладу освіти й посилити його імідж у суспільстві.

У підсумку можна сказати: міжнародна діяльність — не додаткове навантаження й не разовий проєкт. Це спосіб мислення керівника та педагогічної команди. Освітня дипломатія починається з маленьких кроків — однієї онлайн-зустрічі, одного партнерства, одного спільного учнівського проєкту — і поступово стає частиною шкільної культури.

Це дослідження показує, що навіть в умовах війни, обмежених ресурсів і численних викликів українські школи можуть залишатися відкритими світові. І саме ця відкритість — не лише про міжнародність, а про віру в майбутнє, у власні сили та в те, що освіта здатна бути мостом, який з'єднує людей, ідеї, культури та нові можливості.

Освітня дипломатія — це інвестиція у майбутнє. І вона варта того, щоб стати одним із ключових напрямків стратегічного розвитку кожного сучасного закладу освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авшенюк Н. М. Міжнародне освітнє співробітництво як чинник інтеграції України у світовий освітній простір // Порівняльно-педагогічні студії. – 2016. – № 3. – С. 5–13.
2. Біда О. Освітня дипломатія як інструмент модернізації освіти України. Освіта і управління. 2021. №1. С. 22–30.
3. Бойчук Ю. Інтернаціоналізація вищої та середньої освіти: концепції та моделі. Київ, 2020 — 156 с.
4. Василенко Л. Міжнародні освітні партнерства: сучасні тенденції. Освіта України. 2021, № 15, с. 4–6.
5. Войтенко О. Глобальні компетентності учнів як стандарт сучасної школи. Педагогіка і психологія. 2022. №2. С. 34–41.
6. Гриневич Л. Інтернаціоналізація освіти в Україні: виклики та перспективи. Український педагогічний журнал. 2020. №3. С. 5–15.
7. Дубасенюк О. Інтернаціоналізація освіти як концепт сучасної педагогіки. Педагогічні науки. 2021. №92. С. 17–25.
8. Єрмаков І. Формування глобальної компетентності учнів. К.: Академвидав, 2022 — 224 с.
9. Калашнікова Т. В. Управління міжнародною діяльністю закладів загальної середньої освіти. – Київ: Педагогічна думка, 2021. – 192 с.
- 10.Калиніна Л. Управління міжнародною діяльністю закладу освіти. Київ: Педагогічна думка, 2021. 240 с.
- 11.Карамушка Л. Психологія управління освітніми організаціями. Київ: Либідь, 2020. 288 с.
- 12.Клименко Н. Інтеркультурна взаємодія в освіті. Український педагогічний журнал. 2021, № 4, с. 12–18.
- 13.Коломієць А. Роль директора школи у формуванні міжнародних партнерств. Управління школою. 2022. №10. С. 8–15.
- 14.Костенко О. Міжнародне співробітництво закладів загальної середньої освіти. Київ: Педагогічна думка, 2022. 164 с.

- 15.Луговий В. Інтернаціоналізація освіти як стратегія розвитку закладу. Вища школа. 2021. №7. С. 18–27.
- 16.Ляшенко О. О. Міжнародне освітнє співробітництво як чинник модернізації освітньої політики України // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2018. – № 4. – С. 50–58.
- 17.Міністерство освіти і науки України. Публічний звіт про діяльність Міністерства освіти і науки України за 2021 рік. – Київ: МОН України, 2022. – 168 с.
- 18.Назаренко Г. Міжкультурна взаємодія як складова професійної компетентності педагога. Педагогіка і психологія. 2021. №3. С. 59–67.
- 19.Овчарук О. Цифрові компетентності та міжнародне співробітництво в школі. Інформаційні технології і засоби навчання. 2022. №6. С. 88–101.
- 20.Петренко Т. Управлінська культура директора школи в умовах європейської інтеграції. Управління школою. 2023. №5. С. 12–21.
- 21.Пуховська Л. П. Педагог у контексті міжкультурної комунікації та гуманітарного діалогу // Порівняльно-педагогічні студії. – 2014. – № 2. – С. 18–26.
- 22.Руденко Ю. В. Освітня політика України в умовах євроінтеграції: зовнішньополітичний вимір // Державне управління: теорія та практика. – 2019. – № 2. – С. 45–53.
- 23.Савченко О. Освітні реформи у глобальному просторі. Київ: Освіта України, 2021. — 198 с.
- 24.Сисоєва С. Інноваційний розвиток освіти в умовах глобалізації. Київ: НПУ ім. М. Драгоманова, 2020. 256 с.
- 25.Ткаченко В. Управління змінами в школі: міжнародний досвід. Київ: Педагогічна думка, 2022. — 172 с.
- 26.Український інститут. Стратегія Українського інституту на 2018–2025 роки. – Київ: Український інститут, 2018. – 24 с.
- 27.Чайковська О. Освітня дипломатія як механізм інтеграції. Київ: Освіта, 2023. — 210 с.

- 28.ASEM. ASEM Education Strategy 2030. – Brussels: Asia–Europe Meeting, 2019. – 20 p.
- 29.British Council. The Shape of Global Higher Education: International Mobility Trends. London, 2021. 98 p.
- 30.Bush T. Leadership and Management Development in Education. London: Sage Publications, 2008. — 208 p.
- 31.Council of Europe. Democratic Culture: *Core Competencies Framework*. Strasbourg, 2016. — 100 p.
- 32.Darling-Hammond L. The Flat World and Education. New York: Teachers College Press, 2010. — 394 p.
- 33.Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperBusiness, 2001. — 224 p.
- 34.EU Schoolnet. ICT in Education: European Overview. Brussels, 2021. — 60 p.
- 35.European Commission. Communication on achieving the European Education Area by 2025. – Brussels: European Commission, 2020. – 22 p.
- 36.European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. Brussels, 2020. — 48 p.
- 37.European Commission. Education and Training Monitor 2023. Brussels, 2023. — 168 p.
- 38.European Commission. Erasmus+ Annual Report 2022. Luxembourg, 2023. — 140 p.
- 39.European Commission. eTwinning Annual Report 2023. Luxembourg, 2023. — 84 p.
- 40.European Commission. Key Competences for Lifelong Learning. Brussels, 2018. — 19 p.
- 41.European Commission. Supporting School Development through International Cooperation. Brussels, 2019. — 52 p.
- 42.European Parliament. Education Policies in the EU: Trends and Perspectives. Brussels, 2020. — 78 p.

43. European Training Foundation (ETF). Annual Report 2022. – Turin: European Training Foundation, 2023. – 64 p.
44. Finnish National Agency for Education. Global Education Policy and National Core Curriculum. Helsinki, 2020. — 112 p.
45. Korean Ministry of Education. Global Education Policy Report 2021. Seoul, 2021. — 120 p.
46. Lee H., Park J. International Cooperation in Secondary Schools in Korea. *Journal of Global Education*, 2020, № 2, c. 55–70.
47. Leithwood K. Successful School Leadership. London: Routledge, 2016. — 248 p.
48. NASSP. Leadership in Global Schools. Washington, 2019. — 64 p.
49. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2023. — 462 p.
50. OECD. Education Policy Outlook 2023: Strong Foundations for the Future. Paris: OECD Publishing, 2023. — 322 p.
51. OECD. Future of Education and Skills 2030. Paris, 2019. — 64 p.
52. OECD. Global Competence for an Inclusive World. Paris: OECD Publishing, 2017. — 37 p.
53. OECD. Governing Education in a Complex World. Paris, 2016. — 268 p.
54. OECD. Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies. Paris, 2016. — 190 p.
55. OECD. PISA 2022 Results. Paris, 2023. — 390 p.
56. OECD. School Leadership for Learning. Insights from TALIS 2013. Paris: OECD Publishing, 2016. — 210 p.
57. OECD. Schooling for Tomorrow: What Schools for the Future? Paris, 2003. — 244 p.
58. OECD. TALIS 2020 Results. Paris: OECD Publishing, 2021. — 366 p.
59. OECD. The Future of Work and Skills. Paris, 2017. — 32 p.
60. Senge P. Schools That Learn. New York: Crown Business, 2012. — 608 p.

- 61.UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. Paris: UNESCO, 2020. — 56 p.
- 62.UNESCO. Futures of Education: Learning to Become. Paris: UNESCO, 2021. — 196 p.
- 63.UNESCO. Global Citizenship Education: Topics and Learning Objectives. Paris, 2015. — 62 p.
- 64.UNESCO. Global Education Monitoring Report 2022. Paris: UNESCO, 2022. — 440 p.
- 65.UNESCO. Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education. Paris, 2023. — 410 p.
- 66.UNESCO. Intercultural Competences: Conceptual and Operational Framework. Paris, 2013. — 40 p.
- 67.UNESCO. International Handbook on Education for Peace and Dialogue. Paris, 2018. — 280 p.
- 68.UNESCO. Recommendation on Education for Peace, Human Rights, International Understanding, Cooperation, Fundamental Freedoms, Global Citizenship and Sustainable Development. – Paris: UNESCO, 2023. – 23 p.
- 69.UNESCO. Understanding Internationalization of Education. Paris, 2019. — 98 p.
70. UNESCO. Reimagining Our Futures Together. Paris, 2021. — 196 p.
- 71.UNICEF. Education in a Digital Age. New York: UNICEF, 2022. — 84 p.
- 72.UNICEF. Reimagining Education for the 21st Century. New York: UNICEF, 2020. — 52 p.
- 73.World Bank. Education Strategy 2020: Learning for All. Washington: World Bank, 2011. — 152 p.
- 74.World Bank. Learning Recovery to Acceleration: A Global Update. Washington, 2023. — 84 p.
- 75.World Bank. Transforming Education for Global Competitiveness. Washington: World Bank, 2022. — 110 p.

76. World Bank. World Development Report: Learning to Realize Education's Promise. Washington: World Bank, 2018. — 240 p.
77. 한국교육부. 글로벌 교육정책 보고서 2021 (Звіт про глобальну освітню політику 2021). Сеул, 2021. — 120 с.
78. 中国教育部. 教育对外开放白皮书 (Біла книга щодо міжнародного відкриття освіти). Пекін, 2021. — 88 с.
79. 佐藤学. 学びの共同体 (Спільнота навчання). Токіо, 2017. — 224 с.
80. 国立国際教育研究所. 国際交流と学校教育 (Міжнародні обміни та шкільна освіта). Токіо, 2020. — 112 с.
81. 小林哲也. 異文化理解教育の理論と実践 (Теорія міжкультурної освіти). Кіото, 2021. — 188 с.
82. 文部科学省. グローバル人材育成推進会議報告書 (Звіт про розвиток глобальних компетентностей). Токіо, 2019. — 54 с.
83. 文部科学省. 教育基本計画 2020 (Основний план освіти 2020). Токіо, 2020. — 76 с.
84. 日本国際教育学会. 国際教育研究 (Дослідження міжнародної освіти). 2022, № 28, 1–120 с.
85. 東アジア国際教育フォーラム. 国際教育の課題と展望 (Проблеми та перспективи міжнародної освіти). Токіо–Сеул, 2022. — 98 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток 1

#### Анкета для оцінювання рівня розвитку освітньої дипломатії в закладі освіти

**Мета:** визначити рівень сформованості практик освітньої дипломатії в ЗЗСО.

**Анкета анонімна.**

**1. Яку роль, на Вашу думку, відіграє міжнародна співпраця в розвитку закладу освіти?**

- ☐ Дуже важливу
- ☐ Важливу
- ☐ Помірну
- ☐ Незначну

**2. Чи має Ваш заклад чинні міжнародні партнерства?**

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

**3. Які форми освітньої дипломатії практикуються у вашому закладі? (можна кілька)**

- ☐ Учнівські обміни
- ☐ Онлайн-проекти
- ☐ Спільні дослідження
- ☐ Культурні події
- ☐ Співпраця з посольствами
- ☐ Інше: \_\_\_\_\_

**4. Як часто педагоги долучаються до міжнародних освітніх заходів?**

- ☐ Регулярно
- ☐ Періодично
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

**5. Оцініть рівень відкритості закладу освіти до міжнародної співпраці (1–10):**

**6. Яких інструментів освітньої дипломатії, на вашу думку, бракує?**

**7. Які бар'єри існують у вашому закладі щодо міжнародної співпраці?**

- ☐ Мовний бар'єр
- ☐ Брак фінансів
- ☐ Брак ініціатив
- ☐ Брак партнерів
- ☐ Інше: \_\_\_\_\_

**8. Чи вважаєте важливою роль керівника у розвитку міжнародних партнерств?**

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

**9. Які компетентності керівника найбільш критично необхідні?**

- ☐ Комунікаційні
- ☐ Міжкультурні
- ☐ Лідерські
- ☐ Цифрові
- ☐ Стратегічні

**10. Ваші пропозиції щодо розвитку міжнародної співпраці в закладі:**

\_\_\_\_\_

## Додаток 2

Модель управління розвитком освітньої дипломатії в ЗЗСО складається з чотирьох взаємопов'язаних рівнів: стратегічного, організаційного, операційного та моніторингово-аналітичного. Кожен із рівнів забезпечує окремі функції управління й разом формують цілісну систему міжнародної діяльності закладу.

1. Стратегічний рівень визначає бачення, цілі та ідентичність міжнародної діяльності закладу освіти. Він включає ухвалення ключових управлінських рішень та формування політики розвитку освітньої дипломатії.

Основні управлінські дії - формування бачення та місії міжнародної діяльності

- Визначення цінностей і пріоритетів розвитку освітньої дипломатії.
- Формування довгострокових орієнтирів (розвиток глобальних компетентностей, підвищення мовної підготовки, міжкультурний діалог, участь у міжнародних програмах).
- Затвердження політики міжнародної співпраці
- Встановлення принципів взаємодії з іноземними партнерами: відкритість, рівність, взаємовигідність.
- Підготовка нормативних документів (положення, регламенти, інструкції).

Розробка Стратегії розвитку міжнародних зв'язків

- Вибір пріоритетних країн і партнерів.
- Планування розвитку міжнародної діяльності на 3–5 років.
- Визначення ключових індикаторів результативності (кількість партнерств, спільних проєктів, учасників програм тощо).

Результат стратегічного рівня: Узгоджена та офіційно оформлена політика міжнародної діяльності, яка задає напрям розвитку освітньої дипломатії в закладі.

2. Організаційний рівень забезпечує створення структур і механізмів, необхідних для реалізації стратегії міжнародної діяльності.

Основні управлінські дії:

- Визначення особи, відповідальної за комунікацію з партнерами, планування та моніторинг проєктів.

Формування робочої групи:

- Створення команди з представників адміністрації, учителів, учнівського самоврядування.
- Функції: ініціювання партнерств, пошук можливостей, супровід делегацій.

Планування заходів міжнародної діяльності:

- Формування річного плану (міжнародні тижні, онлайн-зустрічі, спільні уроки,

участь у конкурсах).

– Визначення ресурсів, бюджетування, графіків і відповідальних осіб.

Результат організаційного рівня: Створена ефективна система координації міжнародної діяльності, що забезпечує сталість і системність процесів.

3. Операційний рівень охоплює щоденні практичні дії зі впровадження міжнародної діяльності, співпраці з партнерами та реалізації освітньої дипломатії у практиці закладу.

Основні управлінські дії: Реалізація міжнародних проєктів:

– Участь у програмах Erasmus+, eTwinning, British Council, JICA, Korea Foundation.

– Проведення спільних проєктів мовного, культурного, дослідницького або STEM.

Комунікація з партнерами:

– Організація онлайн-зустрічей, листування, підготовка презентацій і культурних.

– Участь у міжнародних заходах, форумах, вебінарах.

Організація обмінів і візитів:

– Учнівські обміни, стажування вчителів, міжнародні табори.

– Проведення віртуальних обмінів та культурних днів (Japan Day, Korea Day).

– Забезпечення логістики та супроводу учасників.

Результат операційного рівня: Міжнародна діяльність стає невід'ємною частиною освітнього процесу й повсякденної діяльності закладу.

4. Моніторингово-аналітичний рівень забезпечує оцінювання ефективності міжнародної діяльності та формує підґрунтя для подальшого вдосконалення.

Основні управлінські дії: Аналіз результатів діяльності

– Оцінювання виконання плану міжнародної діяльності.

– Аналіз рівня залученості педагогів і учнів.

– Оцінка якості реалізованих проєктів.

Оцінювання впливу на якість освіти:

– Розвиток глобальних компетентностей учнів.

– Підвищення мовної підготовки.

– Професійний розвиток педагогів.

– Зростання іміджу закладу, формування міжкультурності й толерантності.

Підготовка звітів:

– Щорічні звіти про міжнародну діяльність.

– Представлення результатів на педагогічних нарадах і громаді.

– Розробка рекомендацій щодо подальших кроків.

Результат моніторингово-аналітичного рівня: Безперервне вдосконалення міжнародної діяльності, підвищення її результативності та впливу на розвиток освітнього середовища.

## Додаток 3

## Нормативно-правова база з освітньої дипломатії

| Документ                                                          | Рівень      | Рік  | Що регулює / містить                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Закон України “Про освіту”                                        | Державний   | 2017 | Визначає принципи міжнародного співробітництва у сфері освіти, академічної мобільності та участі в міжнародних програмах.         |
| Закон України “Про повну загальну середню освіту”                 | Державний   | 2020 | Установлює засади співпраці шкіл із міжнародними партнерами, участь у міжнародних проєктах та програмах обмінів.                  |
| Концепція розвитку освіти України до 2025 року                    | Державний   | 2021 | Напрямок “Інтернаціоналізація освіти”: розвиток міжнародних партнерств, мобільності та обмінів.                                   |
| Стратегія розвитку освіти України 2021–2031                       | Державний   | 2021 | Підкреслює необхідність інтеграції у світовий освітній простір, цифрову міжнародну взаємодію та участь у міжнародних ініціативах. |
| Положення про міжнародне співробітництво закладів освіти (МОН)    | Державний   | 2016 | Визначає механізми встановлення партнерств між українськими та іноземними закладами освіти.                                       |
| Національна стратегія розвитку системи забезпечення якості освіти | Державний   | 2022 | Містить положення про міжнародні стандарти якості та співпрацю з міжнародними освітніми інституціями.                             |
| UNESCO Education 2030 Framework for Action                        | Міжнародний | 2015 | Глобальні зобов’язання щодо якісної освіти, сталого розвитку, міжкультурного діалогу та партнерств.                               |
| UNESCO Global Citizenship Education Guidelines                    | Міжнародний | 2015 | Формування глобальної громадянськості, міжкультурного діалогу та міждержавної співпраці.                                          |
| UNESCO International Handbook on Education for Peace and Dialogue | Міжнародний | 2018 | Механізми освітньої дипломатії, міжкультурного порозуміння, ненасильницької комунікації.                                          |
| UNESCO “Reimagining Our Futures Together”                         | Міжнародний | 2021 | Нове бачення глобальної освіти, міжкультурного партнерства та дипломатії в освіті.                                                |

|                                                                        |                  |         |                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OECD Global Competence Framework                                       | Міжнародний      | 2018    | Визначає глобальні компетентності як ключові для сучасного учня; основа для міжнародної співпраці.     |
| OECD Future of Education and Skills 2030                               | Міжнародний      | 2019    | Глобальна рамка компетентностей, міжкультурна взаємодія, співпраця між країнами у сфері освіти.        |
| OECD Education at a Glance                                             | Міжнародний      | Щорічно | Містить порівняльні дані, використовується для міжнародної освітньої дипломатії та політичних рішень.  |
| European Commission: Key Competences for Lifelong Learning             | Міжнародний (ЄС) | 2018    | Визначає загальноєвропейські компетентності, включаючи міжкультурні та громадянські.                   |
| Erasmus+ Programme Guide                                               | Міжнародний (ЄС) | Щорічно | Регулює міжнародні освітні партнерства, обміни, мобільність учнів та вчителів.                         |
| ETwinning Guidelines for Schools                                       | Міжнародний (ЄС) | 2022    | Умови участі шкіл у міжнародних онлайн-проєктах та партнерствах.                                       |
| Конвенція про взаємне визнання кваліфікацій у сфері освіти в Європі    | Міжнародний      | 1997    | Правові основи транснаціональної академічної мобільності.                                              |
| Національна програма вивчення іноземних мов у школі (МОН)              | Державний        | 2018    | Підтримує інтернаціоналізацію шляхом розширення мовної та міжкультурної компетентності.                |
| План дій МОН щодо інтеграції української освіти у європейський простір | Державний        | 2023    | Чітко визначає розвиток міжнародної співпраці, партнерств і освітньої дипломатії.                      |
| UNICEF Digital Learning Strategy                                       | Міжнародний      | 2021    | Визначає цифрову дипломатію, розвиток глобальних освітніх платформ та міжнародних шкільних партнерств. |
| World Bank – Education Strategy 2020: Learning for All                 | Міжнародний      | 2011    | Напрями глобальної освітньої взаємодії, рекомендації для шкіл і систем освіти.                         |

## Додаток 4

## Універсальний алгоритм впровадження освітньої дипломатії



Рис. 2.1.3. Універсальний алгоритм впровадження освітньої дипломатії

## Розвиток управлінських компетенцій необхідних для освітньої дипломатії



Рис. 2.2.3. Управлінські компетенції необхідні для освітньої дипломатії

## Додаток 5

Можливі загрози (ризики) для розвитку освітньої дипломатії в закладах загальної середньої освіти

Розвиток освітньої дипломатії в закладі загальної середньої освіти здійснюється в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища. На процеси міжнародної співпраці можуть впливати низка факторів, які потенційно здатні обмежувати або ускладнювати реалізацію міжнародних проєктів і партнерств.

### 1. Політичні загрози

- Політична нестабільність, що ускладнює міждержавні контакти, реалізацію міжнародних програм та обмінів.
- Зміна зовнішньополітичних пріоритетів держави, що може впливати на доступ до міжнародних програм (наприклад, Erasmus+, eTwinning).
- Посилення міжнародних санкцій або обмежень, що впливає на мобільність учнів та педагогів.
- Військові дії в країні, які роблять неможливими фізичні обміни, перебування іноземних делегацій, участь у міжнародних візитах.

### 2. Нормативно-правові загрози

- Суперечливість або недостатня врегульованість законодавства у сфері міжнародного співробітництва.
- Бюрократичні процедури, що ускладнюють укладання міжнародних угод.
- Недостатнє фінансування міжнародної діяльності, не передбачене у шкільних бюджетах.
- Обмеження щодо використання персональних даних, які можуть ускладнювати міжнародні онлайн-проєкти.

### 3. Організаційно-управлінські загрози

- Відсутність кадрово відповідальної особи за міжнародну діяльність у закладі.
- Недостатня управлінська компетентність адміністрації в питаннях міжнародної співпраці.
- Високе навантаження педагогів, що ускладнює їх участь у проєктах.
- Відсутність внутрішньої політики чи стратегії міжнародної діяльності, що призводить до хаотичних та випадкових ініціатив.
- Низький рівень цифрової культури, який обмежує участь у дистанційних міжнародних програмах.

### 4. Кадрові загрози

- Низька мотивація педагогів до участі у міжнародних ініціативах.

- Недостатній рівень володіння іноземними мовами серед учителів та адміністрації.
- Відсутність досвіду міжнародної взаємодії у персоналу.
- Плинність кадрів, що руйнує сталі зв'язки з міжнародними партнерами.

#### 5. Фінансові загрози

- Обмеженість фінансування на міжнародну діяльність, поїздки, переклади, технічне забезпечення.
- Висока вартість участі в міжнародних заходах, проєктах, стажуваннях.
- Нерівний доступ шкіл до грантових ресурсів, що звужує можливості розвитку дипломатії.
- Залежність від волонтерської участі педагогів, яка не завжди стабільна.

#### 6. Технічні та технологічні загрози

- Недостатність технічних ресурсів (інтернет, мультимедіа, обладнання) для проведення міжнародних онлайн-проєктів.
- Відсутність навчальних платформ, адаптованих до міжнародної співпраці.
- Цифрова нерівність серед здобувачів освіти, що обмежує їхню участь у міжнародних активностях.
- Кібербезпекові ризики, що виникають під час онлайн-взаємодії з іноземними партнерами.

#### 7. Соціально-культурні загрози

- Мовні бар'єри між учасниками співпраці.
- Розбіжності в культурних цінностях, що можуть призводити до непорозумінь.
- Неготовність частини педагогів або батьківської спільноти підтримувати міжнародні ініціативи.
- Стереотипи та упередження, що гальмують міжкультурний діалог.
- Низький рівень інклюзивності, що ускладнює участь у міжнародних програмах.

#### 8. Психологічні загрози

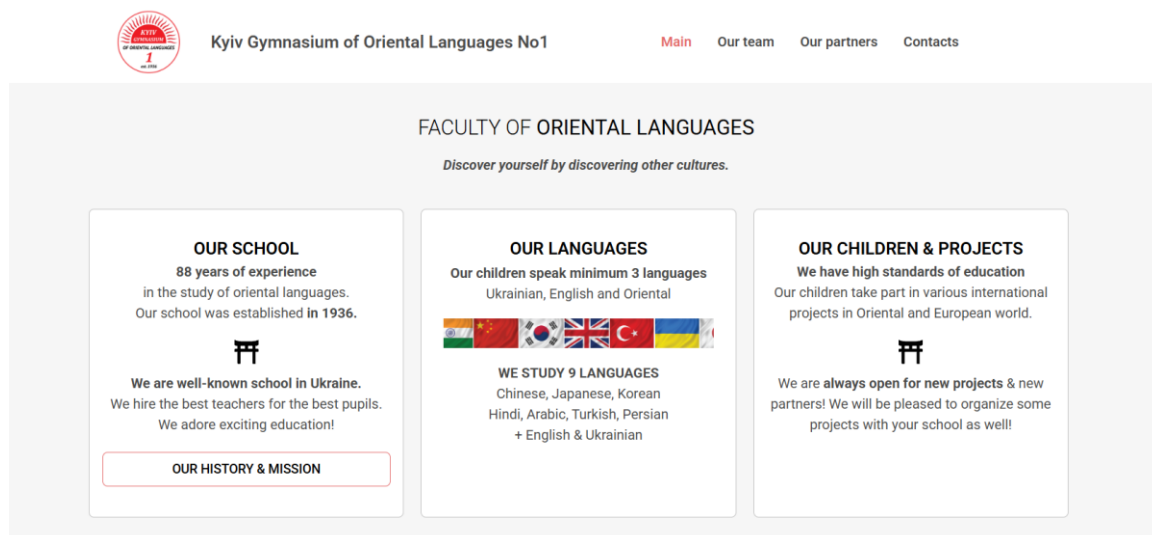
- Страх перед новим або незнайомим середовищем у учнів, педагогів і адміністрації.
- Небажання виходити з “зони комфорту” під час міжнародних контактів.
- Високий рівень відповідальності та емоційне вигорання в педагога чи координатора.

#### 9. Партнерські загрози

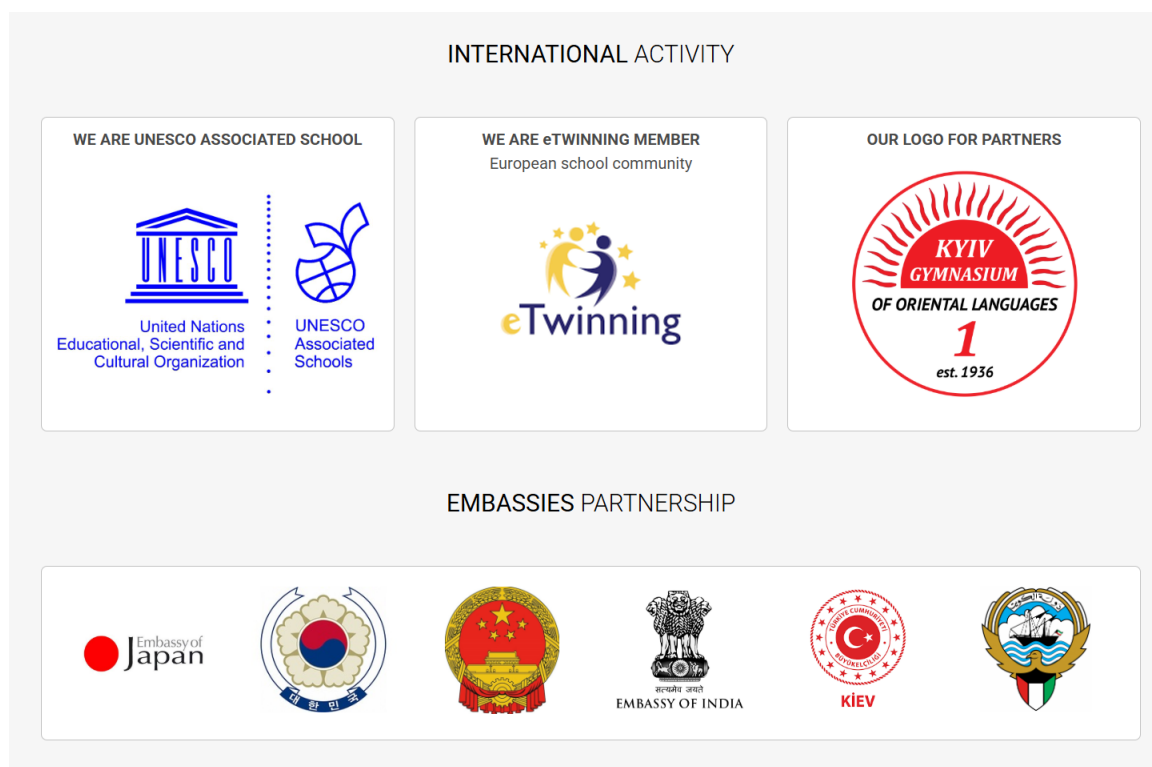
- Ненадійність іноземних партнерів, скасування домовленостей.
- Нерівномірність внеску сторін у спільні проєкти.
- Непорозуміння щодо очікувань і ролей у партнерстві.
- Зміна політики або керівництва в партнерському закладі, що зупиняє співпрацю.

## Додаток 6

Інтернет сторінка Київської гімназії східних мов №1 спеціально створена для міжнародної комунікації

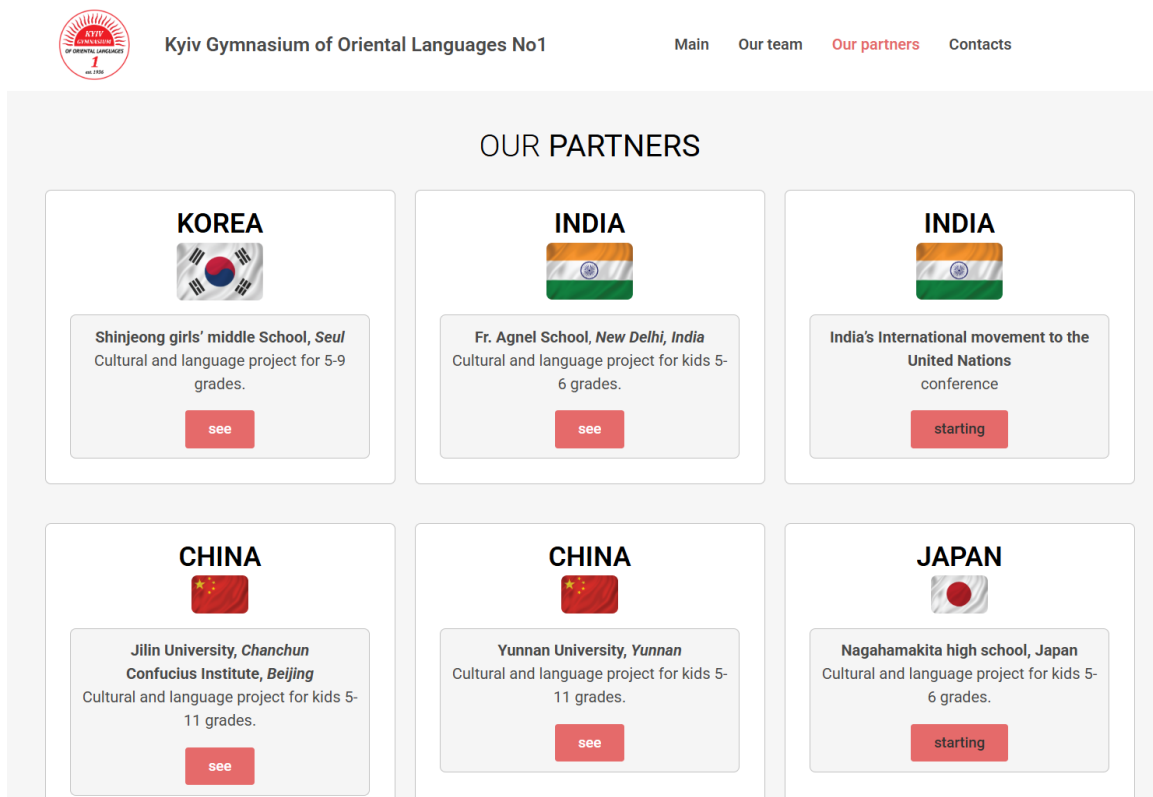


Обов'язкове зазначення учасників міжнародних проєктів, створення міжнародного логотипу та вказуємо дипломатичні інституції, що підвищує статус ЗЗСО як потенційного партнера.



## Додаток 7

Розділ про партнерів із детальним описом кожної події та координаторів, що піднімає імідж та професійність закладу загальної середньої освіти.



Створена сторінка для кожного окремого партнера з усіма подіями, які спільно організовуються.

