

**Програмний
документ
для Програми
«Навчаємося разом
2»
(«Learning2gether2»)**

22 травня 2025 року

Зміст

Скорочення.....	4
Глосарій	6
Короткі відомості про програму	7
Резюме.....	9
1. Вступ.....	10
2. Загальні відомості	11
2.1 Контекст країни	11
2.2. Система освіти в Україні	16
2.2.1. Нормативно-правова база в галузі освіти	18
2.2.2. Огляд викликів у сфері освіти	18
2.2.3. Справедливість в галузі освіти.....	25
3. Реформа «Нова українська школа»	28
4. Партнери з розвитку, які надають підтримку системі освіти в Україні	33
4.1. Підтримка системи освіти в Україні, яку надає Фінляндія.....	33
4.2. Підтримка галузі освіти, яку надають інші донори	34
4.3. Розроблення програми та процес оцінювання	38
4.4. Узгодження з політикою розвитку Фінляндії.....	39
5. Опис програми	40
5.1. Підхід	40
5.2. Обсяг програми.....	42
5.3. Наслідки програми та основні цільові результати	42
Сфера результатів 1. Спроможність вчителів впроваджувати нову програму освіти	44
Сфера результатів 2. Створення можливостей для шкільної інфраструктури й управління	48
Сфера результатів 3. Координація освітньої політики	50
5.4. Бенефіціари і зацікавлені сторони	51
5.5. Наскрізні цілі	52
5.6. Оцінювання ризику та реагування на ризики	55
6. Механізм реалізації	57
6.1. Постачальник послуг	57
6.2. Управління програмою	57
6.3. Управління фінансами.....	60
6.4. Закупівлі	60
6.5. Координація та співпраця	61
6.6. Комунікація і поширення інформації	62
6.7. Антикорупційні заходи	63
7. Планування роботи.....	65

7.1. Підготовчі роботи	65
7.2. Початкова фаза	65
7.3. Фаза впровадження.....	66
8. Ресурси.....	67
8.1. Технічна допомога.....	67
8.2. Бюджет	69
9. Моніторинг, дослідження та оцінювання	71
10. Сталість	73
Додатки.....	75
Додаток 1. Посадові інструкції.....	76
Керівник/головний технічний консультант	77
Національний координатор програми	79
Старший експерт з підвищення кваліфікації педагогічних працівників	81
Старший експерт з питань підтримки шкільного управління та інфраструктури	83
Старший експерт з координації освітньої політики	85
Регіональний / компонентний координатор (3)	87
Старший фахівець з досліджень, моніторингу та оцінювання.....	88
Фінансовий менеджер (центральний рівень)	89
Менеджер із закупівель (центральний рівень).....	90
Головний офіс	92
Додаток 2. Матриця зацікавлених сторін	93
Додаток 3. Підхід з урахуванням прав людини	100
Додаток 4. Матриця ризиків	104
Додаток 5. Матриця результатів.....	108
Додаток 6. Теорія змін.....	113
Додаток 7. Бюджет програми, розроблений Урядом України.....	114
Додаток 8. Робочий план початкового етапу	119
Додаток 9. Інформація про проєкт Світового банку LEARN	120
Додаток 10. Перелік 30 передпілотних шкіл	123

Скорочення

акронім	Значення
АІКОМ	Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту
КСУБГ	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
МПС	Мережі професійних спільнот
ЦПР	Центр професійного розвитку
ОГС	Організація громадянського суспільства
ГТК	Головний технічний консультант
ПВЗВТ	Поглиблена і всеохопна зона вільної торгівлі
DECIDE	Децентралізація для розвитку демократичної освіти (швейцарсько-українська програма)
ДПА	Державна підсумкова атестація
ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку
ECTS	Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система
EDUFI	Національне агентство з питань освіти Фінляндії
ЄПВО	Європейський простір вищої освіти
ІСУО	Інформаційна система управління освітою
ЄПС	Європейська політика сусідства
ETF	Європейський фонд освіти
ЄС	Європейський Союз
FCA	Finn Church Aid
FINCEED	Фінський центр експертизи в галузі освіти та розвитку
FINGO	Парасолькова організація, до складу якої входять 250 фінських організацій громадянського суспільства
ГЗН	Гендерно зумовлене насильство
ВВП	Валовий внутрішній продукт
GER	Глобальне партнерство в галузі освіти (підрозділ EDUFI)
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
УФ	Уряд Фінляндії
УУ	Уряд України
НАМК	Університет прикладних наук Хяме
ІЛР	Індекс людського розвитку
ВНЗ	Вищий навчальний заклад
HRBA	Підхід з урахуванням прав людини
ММПЛУ	Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні
ІСІ	Інструмент інституційної співпраці
ВПО	Внутрішньо переміщені особи
ІОА	Інститут освітньої аналітики
ІМЗО	Інститут модернізації змісту освіти
ІППО	Інститут післядипломної педагогічної освіти
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Кредитна установа для відбудови)
LEARN	Підвищення доступності та стійкості освіти в умовах кризи
ЛГБТКІА+	Лесбійки, геї, бісексуали, трансгендери, квіри, інтерсексуали, тощо
МіО	Моніторинг і оцінювання
МЗС	Міністерство закордонних справ Фінляндії
ПЗПСП	Психічне здоров'я та психосоціальна підтримка

МОК	Міністерство освіти і культури (Фінляндія)
МОН	Міністерство освіти і науки України
НАЗК	Національне агентство з питань запобігання корупції
НУО	Неурядова організація
НКП	Національний координатор програми
НУШ	Нова українська школа
ОЕСР	Організація економічного співробітництва та розвитку
ДОВП	Документ щодо оцінювання вартості проєкту
ПД	Програмний документ
КРП	Керівництво з реалізації програми
PISA	Програма міжнародного оцінювання учнів
ГУП	Група управління програмою
ОРВ	Оцінювання регуляторного впливу
КПР	Команда підтримки реформ
SALAR	Шведська асоціація місцевих органів влади та регіонів
НР	Наглядова рада
КК	Керівний комітет
ООП	Особливі освітні потреби
ДСЯО	Державна служба якості освіти
STEM	Природничі науки, технології, інженерія та математика
ТД	Технічна допомога
ККом	Керівник команди
ТЗм	Теорія змін
ТЗ	Технічне завдання
ПКПП	Підвищення кваліфікації педагогічних працівників
ПТОП	Професійно-технічна освіта і підготовка
УЦОЯО	Український центр оцінювання якості освіти
УФСІ	Український фонд соціальних інвестицій
UIED	Український інститут розвитку освіти
UIPO	Українська аббревіатура UIED
ПРООН	Програма розвитку ООН
ЮНЕСКО	Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури
УВКБ ООН	Верховний комісар ООН у справах біженців
ЮНІСЕФ	Міжнародний дитячий фонд ООН
UNOPS	Управління ООН з обслуговування проєктів
USAID	Агентство США з міжнародного розвитку
ПСО	Профільна середня освіта
ПТО	Професійно-технічна освіта
СБ	Світовий банк

Глосарій

Державні стандарти повної загальної середньої освіти — документи, що визначають загальне навчальне навантаження здобувачів початкової, базової середньої, профільної середньої освіти, вимоги до їхніх компетентностей та обов'язкових результатів навчання за відповідними галузями освіти, яких вони повинні досягти на відповідному рівні повної загальної середньої освіти. Державний стандарт профільної середньої освіти прийнятий Кабінетом Міністрів України в липні 2024 року.¹

Типова освітня програма — документ, що містить комплекс освітніх компонентів, який забезпечує досягнення учнями результатів навчання, визначених державним стандартом відповідного рівня повної загальної середньої освіти, затвердженим центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки. Типова освітня програма для профільної середньої освіти наразі розробляється.

Модельна навчальна програма — документ, що визначає орієнтовну послідовність досягнення учнями очікуваних результатів навчання, зміст навчального предмета (інтегрованого курсу) та види навчальної діяльності учнів, рекомендовані для використання в освітньому процесі в порядку, визначеному законодавством. Модельна навчальна програма базується на типовій освітній програмі (буде розроблена після розроблення типової освітньої програми).

Освітня програма — документ, що містить комплекс освітніх компонентів, запланованих та організованих закладом освіти для досягнення учнями очікуваних результатів навчання, визначених цією програмою, розроблений і затверджений відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту».

Підручник — вид навчальної літератури, що містить систематизований виклад навчального матеріалу та завдань для досягнення певних результатів навчання відповідно до модельної навчальної програми та/або освітньої програми, складовою частиною якого є інтерактивний електронний додаток, вимоги до якого встановлюються центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Електронний підручник (посібник) — електронне навчальне видання із системним викладом навчального матеріалу, що відповідає освітній програмі, містить цифрові об'єкти різних форматів і забезпечує інтерактивну взаємодію.

Закон України «Про повну загальну середню освіту», Закон України «Про освіту»

¹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2024-%D0%BF#Text>

Короткі відомості про програму

Назва:	Learning2gether2
Номер програми:	
Галузь:	
Підгалузі:	Освіта
Географічне охоплення:	Україна
Тривалість:	2025–2029 рр.
Дата початку:	
Заява про вплив:	Академічне спрямування ПСО НУШ сприяє сталому розвитку людського капіталу на основі компетентностей для відродження України.
Заява про результати:	Орієнтоване на якість академічне спрямування ПСО НУШ з інклюзивною, прозорою профільною системою навчання розроблений і пройшов пілотне впровадження по всій країні для 11 і 12 класів.
Фінансування програми:	
Внески:	
Уряд Фінляндії:	20 млн євро
Уряд України:	Буде визначено (включатиме негрошове забезпечення, офісні приміщення, заробітну плату персоналу МОН і персоналу вибраних шкіл тощо)
Компетентні органи влади:	Міністерство освіти і науки (МОН) Уряд Фінляндії / Міністерство закордонних справ (МЗС)
Установи-виконавці:	

Резюме

Уряд Фінляндії готовий підтримувати Україну, яка стала найбільшим одержувачем допомоги в галузі розвитку, котру надає Фінляндія. Програма «Learning2gether2» спрямована на подальшу підтримку впровадження реформи «Нова українська школа» (НУШ) і зосереджує основну увагу на академічному спрямуванні профільної середньої освіти (ПСО) (11–12 класи). Виділений за програмою бюджет складає до 20 млн євро на чотири роки.

Україна — країна Східної Європи з населенням приблизно 38 млн станом на 2024 рік, яка зіткнулася зі значними гуманітарними проблемами через агресивну війну Росії проти України, що триває. Війна спричинила загибель приблизно 29 330 цивільних осіб і масштабне вимушене переміщення населення: понад 6,5 млн українців шукали притулку в Європі, а приблизно 3,7 млн стали внутрішньо переміщеними особами. Таке переміщення вплинуло на демографічну й економічну стабільність у країні, оскільки доходи вразливих груп швидко знизилися, що загострило проблему бідності й нерівності. Міжнародні організації, такі як Світовий банк, ЄБРР, ЮНІСЕФ, ЮНЕСКО та ЄС, надають гуманітарну допомогу та підтримку для здійснення відбудови країни, зокрема й коротко- та довгострокову підтримку в галузі освіти.

Незважаючи на війну, Уряд України продовжує реалізацію реформи «Нова українська школа» (НУШ), яку було започатковано в серпні 2018 року з метою модернізації галузі освіти й покращення процесів викладання та навчання відповідно до вимог XXI століття. Після розгортання НУШ на рівні початкової та базової середньої освіти наступні роки визначать запровадження НУШ на рівні профільної середньої освіти, що передбачає виділення академічного та професійного спрямувань.

Програма «Learning2gether2» підтримує забезпечення якісної академічної профільної середньої освіти в межах НУШ в Україні (для учнів 10–12 класів). Програма допоможе вчителям і директорам здобути навички та знання, необхідні для розроблення та впровадження актуальної, академічно якісної освіти, що базується на компетентностях і відповідає принципам НУШ. Школи отримають допомогу у процесі розроблення освітніх програм відповідно до обраних ними профілів. Програма також надаватиме підтримку регіональним і загальнонаціональним органам освіти у процесі планування та керування реформою у прозорий і скоординований спосіб. Крім того, враховуючи вплив і наслідки російської агресії проти України, програма розроблятиме та впроваджуватиме соціальні програми для підтримки вчителів, адміністративних працівників та учнів із застосуванням травма-інформованого підходу до організації та провадження освітнього процесу. Реалізація програми також передбачає забезпечення гендерної рівності та інклюзії для людей з інвалідністю. Програма тісно співпрацюватиме із програмою Світового банку LEARN, яка зарезервувала 10 % програмного бюджету на потреби базової середньої та профільної середньої освіти за принципами НУШ. Програма також координуватиме свою діяльність із внесками ОЕСР та інших партнерів з розвитку. Підтримка академічного спрямування ПСО НУШ зміцнює позицію Фінляндії як стратегічного партнера. Запланований внесок Фінляндії на чотири роки становить максимум 20 млн євро.

МОН розробило загальну концепцію систематичного розгортання академічного спрямування ПСО НУШ у співпраці з регіональними органами влади та органами місцевого самоврядування, яке розпочнеться у 2025 році. У 2024 році було відібрано та затверджено наказом МОН 30 передпілотних академічних ліцеїв із багаторічним досвідом диверсифікованої профільної шкільної освіти. Профілізацію навчання в 10 класі в межах реформи НУШ у цих закладах підтримуватиме проєкт LEARN, що фінансується Світовим банком. Очікується, що до середини 2025 року буде завершено формування нових мереж академічних ліцеїв ПСО НУШ, за які відповідатимуть регіональні органи влади. Після цього буде складено перелік, до якого увійде приблизно 150 пілотних шкіл, що забезпечуватимуть ПСО НУШ, зокрема (i) 30 вже залучених передпілотних академічних ліцеїв, (ii) ті академічні ліцеї, у яких проводився пілотний етап реформи НУШ на рівні базової середньої освіти, та (iii) додаткові академічні ліцеї, запропоновані регіональними органами влади. Програма «Learning2gether2» буде націлена на

відбір певної кількості академічних ліцеїв на початковому етапі для сприяння розгортанню профілізації середньої освіти в 11 та 12 класах згідно з принципами НУШ.

1. Вступ

Уряд Фінляндії рішуче налаштований підтримувати Україну, її відновлення, впровадження ключових реформ і процес її вступу до ЄС. Очікується, що в найближчі роки Україна залишиться найбільшим одержувачем фінської допомоги з розвитку. Майбутня програма «Learning2gether2» покликана підтримати впровадження реформи «Нова українська школа» (НУШ), зокрема реформи профільної середньої освіти. Запланований внесок Фінляндії на чотири роки становить максимум 20 млн євро.

Цей програмний документ є основою для ухвалення рішень щодо двостороннього фінансування проектів і партнерських домовленостей. Він містить інформацію про програму та її реалізацію, зокрема її внутрішню логіку, а також основні принципи планування, впровадження, моніторингу та оцінювання, орієнтованих на результати. Документ також містить аналіз ризиків і детальний план щодо управління, технічної допомоги та бюджету. Реформа академічного спрямування ПСО НУШ і розроблення концепції профільної середньої освіти продовжує розвиватися, а деякі практичні моменти потрібно узгодити з МОН на початковому етапі перед початком реалізації. Гнучкість і адаптивність є ключовими аспектами успішної реалізації програми з огляду на складний контекст, спричинений агресивною війною Росії проти України.

2. Загальні відомості

2.1 Контекст країни

Україна — це країна, розташована в Східній Європі, з різноманітним складом населенням, яке станом на 2024 рік становить приблизно 38 млн осіб. До складу населення входять різні етнічні групи, найбільшої з яких є українці, а також росіяни, білоруси, молдавани й інші національні меншини. Крім того, в Україні проживає найбільша у Європі популяція ромів — від 200 000 до 400 000 осіб.² Адміністративно держава поділяється на 24 області, Автономну Республіку Крим і два міста зі спеціальним статусом (Київ і Севастополь). Майже 70 % населення проживає в містах³, найбільші з яких — Київ (столиця), Харків, Одеса, Дніпро⁴ та Львів.

Поточний адміністративний устрій України значною мірою визначають об'єднані територіальні громади, утворені в межах реформи децентралізації влади 2014 року. Новостворені 1 439 об'єднаних територіальних громад, які охоплюють 27 833 населених пунктів, почали користуватися високою автономією та повноваженнями ухвалювати рішення, зокрема у фінансових питаннях, завдяки зміцненню місцевого самоврядування, посиленню підзвітності та сприянню регіональному розвитку. Адміністративно-територіальна реформа, яка завершилась у 2020 році перед проведенням місцевих виборів, наразі очікує завершення наступних етапів реформи децентралізації влади. Органи місцевого самоврядування намагаються впоратися з усіма новими обов'язками в умовах загостреної нестачі фінансування, оскільки система сплати податків все ще прив'язана не до місця проживання особи, а до розташування головного офісу роботодавця. Російська агресія проти України породжує нові виклики, оскільки зараз обговорюється новий територіальний поділ. Загалом Україна продовжує працювати над децентралізацією влади, тож повернення до централізованого врядування вкрай малоймовірне. Однак, для повного впровадження цієї реформи необхідні додаткові заходи з підвищення обізнаності, розбудови потенціалу та оперативної роботи.

Індекс людського розвитку (ІЛР) України свідчить про помірний рівень людського розвитку. За даними ПРООН⁵ (2020 рік), показник ІЛР для України становить 0,779, тобто вона належить до категорії країн з високим людським розвитком. На цей показник впливають тривалість життя, рівень освіти та доходів на душу населення. Огляд Світового банку й інші індекси відображають кілька ключових економічних і соціальних показників України, на які вплинула війна.⁶

Кількість загиблих і переміщення. Від початку війни у 2014 році та протягом її ескалації у 2022 році Україна зіткнулася із серйозними гуманітарними викликами. За словами президента Зеленського⁷, станом на січень 2025 року війна призвела до загибелі понад 45 000 і поранення 390 000 осіб (серед них враховані особи, які зазнавали поранень повторно, тому ця цифра перевищує реальну кількість поранених). За оцінками, майже 20 000 дітей викрадені росіянами та примусово переміщені до Росії. Тисячі людей вважаються зниклими безвісти, проте відомо, скільки з них потрапили в полон. Що стосується переміщення, то ситуація укрain складна: понад 6,5 млн українців знайшли притулок в інших країнах, а приблизно 4,6 млн залишилися в Україні і стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО).⁸

² Згідно з переписом 2001 року у країні проживає приблизно 47 600 ромів, однак правозахисні групи оцінюють їхню кількість від 200 000 до 300 000 осіб; за оцінками Ради Європи, їх налічується приблизно 260 тис. осіб.

³ https://unece.org/DAM/hlm/documents/Publications/CP_Ukraine_ECE.HPB.176.en.pdf

⁴ Згідно зі статистикою 2022 року, в Україні три міста мають населення понад 1 млн осіб: Київ, Харків та Одеса, а населення Дніпра складає 0,97 млн, що робить його четвертим за величиною містом країни. Через війну поточну кількість населення важко оцінити. <https://www.statista.com/statistics/424989/largest-cities-in-ukraine/>

⁵ <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukraine-inches-forward-human-development>, грудень 2020 року.

⁶ <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>.

⁷ Інтерв'ю Пірса Моргана з президентом Зеленським, завантажено з YouTube 5 лютого 2025 року.

⁸ Світовий банк. Четверта швидка оцінка завданої шкоди та потреб (RDNS4), опублікована 25 лютого 2025 року.

Таке масштабне переміщення суттєво вплинуло на демографічну й економічну стабільність країни⁹, а також на систему освіти.

Економічні наслідки для груп населення. Війна вплинула на все населення країни, але особливо — на його вразливі групи, оскільки рівень доходів швидко знизився. Світовий банк та інші звіти вказують на те, що війна загострила проблему бідності, а соціальні виплати (пенсії та соціальна допомога) становлять понад 70 % доходів домогосподарств для найбідніших 40 % населення. Війна негативно вплинула на можливість знаходити засоби для існування, загострила ситуацію із забезпеченням харчовими продуктами та економічну нерівність. Найбільшого впливу зазнають уразливі групи населення, зокрема люди похилого віку, люди з інвалідністю та жителі сільської місцевості. За результатами останньої Швидкої оцінки завданої шкоди і потреб України¹⁰, проведеної Урядом України, Групою Світового банку, Європейською комісією та ООН, для відновлення та відбудови протягом наступних 10 років знадобиться майже 524 млрд доларів США.

Майбутні демографічні втрати. Війна, що триває, і спричинена нею переміщення, ймовірно, матимуть довгострокові демографічні наслідки. Людські втрати в поєднанні з міграцією мільйонів, переважно жінок і дітей, до інших країн, створює серйозну проблему для майбутньої демографічної структури України. Населення України зменшилося з часу здобуття нею незалежності, а війна ще більше прискорила депопуляцію. Тривала нестабільність та економічні труднощі також стримують повернення біженців і ВПО, що ще більше впливає на приріст населення та демографічне відновлення.¹¹

Гуманітарна допомога й заходи з відбудови. Для вирішення цих проблем вживається низка заходів. УВКБ ООН, Світовий банк, ЄБРР, ЄС та інші міжнародні організації співпрацюють з Урядом України для надання гуманітарної допомоги, відновлення житла та підтримки переміщеного населення. Однак масштаби кризи потребують постійної міжнародної підтримки та комплексної внутрішньої політики для забезпечення довгострокового відновлення та стабільності^{12 13}. Війна в Україні призвела до значних людських втрат, масового переміщення та серйозних економічних труднощів. У 2025 році понад 12,5 млн осіб — майже 35 % від загальної кількості населення — все ще потребують певної форми гуманітарної допомоги¹⁴, із них 15 % — діти. Приблизно 3,3 млн осіб залишаються у прифронтових населених пунктах на сході та півдні країни або проживають на окупованих територіях.¹⁵

Завершення війни. Протягом останніх місяців 2024 року відновилися мирні дискусії щодо припинення російської війни проти України, попри те, що майже 60 % українців готові й далі нести тягар війни¹⁶. Адміністрація президента Трампа, який прийшов до влади наприкінці січня 2025 року, змінює наративи щодо зовнішньої політики США та можливих мирних сценаріїв. Протягом лютого-березня 2025 року активізувалися політичні обговорення між Україною, Європейським Союзом і США щодо планів досягнення миру й гарантій безпеки для України. Крім того, Україна та США продовжують обговорювати можливості інвестування в українські природні ресурси. Як і раніше, Україна прагне до встановлення тривалого справедливого миру, заснованого на принципах незалежності, суверенітету й територіальної цілісності.

⁹ <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine?utm>.

¹⁰ Світовий банк. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб України, лютий 2022 року — грудень 2024 року. 2025 рік <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення 26.05.2025).

¹¹ <https://dtm.iom.int/ukraine>.

¹² <https://reporting.unhcr.org/operational/situations/ukraine-situation> (дата звернення 29.07.2024).

¹³ <https://dtm.iom.int/ukraine> (дата звернення 29.07.2024).

¹⁴ <https://www.unocha.org/publications/report/ukraine/ukraine-humanitarian-needs-and-response-plan-2025-january-2025-enuk> (дата звернення 27.01.2025).

¹⁵ <https://ukraine.iom.int/news/millions-assisted-millions-more-still-need-two-years-ukraine-war-says-iom> (дата звернення 29.07.2024).

¹⁶ <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1464&page=1>.

МОН та інші зацікавлені сторони в галузі освіти звертають належну увагу на наслідки можливого припинення вогню для шкільної освіти в Україні та потреби, які виникають у зв'язку з цим. Серед них — відбудова зруйнованої освітньої інфраструктури, розгортання відкладеної реформи НУШ (для територій, окупованих до 2017 року — з нуля), підготовка та переведення «резервних» вчителів до звільнених з окупації громад, надання нових якісних методичних і навчальних матеріалів протягом відносно короткого часу й багато іншого. Реорганізація системи освіти з урахуванням складних демографічних перспектив та одночасним заохоченням повернення в Україну матиме значний вплив на доступність української освіти для тисяч внутрішньо та зовнішньо переміщених учнів. Подальші міркування щодо шкільної освіти в Україні в мирний час залежатимуть від наслідків війни та фактичної суспільної ситуації після встановлення миру. Через мінливість політики закордонних партнерів роль ЄС у розвитку людського капіталу та забезпеченні соціального захисту в Україні може посилитися. Структура й обсяг програми LT2 будуть обговорюватися на початковому етапі з урахуванням геополітичної ситуації на відповідний момент.

Європейська інтеграція. У 2014 році підписано Угоду про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі - Угода про асоціацію), яка передбачала створення поглибленої і всеохопної зони вільної торгівлі (ПВЗВТ). Ця комплексна Угода про асоціацію мала на меті поглибити політичні й економічні відносини шляхом заохочення до регуляторної взаємодії та створення зони вільної торгівлі. Угода про асоціацію сприяла приведенню українських законів і стандартів у відповідність із законодавством ЄС, посиленню торгівлі, інвестицій і політичної співпраці. ПВЗВТ відкрила ринки ЄС для українських товарів і послуг, що сприяло прискоренню економічного зростання України й більш тісній інтеграції її економіки з економікою ЄС.

Хоча основна увага в Угоді про асоціацію¹⁷ присвячена насамперед вищій освіті, у ній також передбачено заходи для створення підґрунтя для розвитку співпраці у галузі середньої освіти (див. статтю 433). Після ратифікації Угоди в українському освітньому секторі відбулися істотні зміни, орієнтовані на відповідність законодавству та стандартам ЄС. Було створено Комітет асоціації, структурно поділений на галузеві підкомітети, до складу яких входять представники державних органів ЄС та України. Він виконує роль оперативного механізму для підготовки, реалізації та контролю виконання рішень Ради асоціації. Робота над освітньою політикою відбувається в межах кластеру 4 «Співробітництво у сфері науки та технологій, інформаційне суспільство, аудіовізуальна політика, освіта, навчання та молодь, культура, співробітництво у галузі спорту та фізичної культури». Протягом останніх років ключовими напрямками роботи кластеру 4 у сфері шкільної освіти були право на освіту для представників національних меншин (включно з виконанням рекомендацій, що містяться у висновку Венеціанської комісії) та продовження реформи «Нова українська школа» (з основною увагою до забезпечення належної підготовки та кваліфікації вчителів).

Освітня галузь досягла високих результатів з точки зору ефективності виконання Угоди про асоціацію протягом 2014–2023 років¹⁸. До заходів, які мали вплив на шкільну освіту, був ретельний перегляд Національної рамки кваліфікацій у 2020 році відповідно до Рамки кваліфікацій для Європейського простору вищої освіти (QF-EHEA) та Європейської рамки кваліфікацій для навчання впродовж життя (EQF LLL).

Рисунок 1. Національна рамка кваліфікацій України

¹⁷ https://publications.europa.eu/resource/cellar/808d526a-7bd1-11ed-9887-01aa75ed71a1.0021.02/DOC_1 (дата звернення 03.02.2025).

¹⁸ <https://eu-ua.kmu.gov.ua/integration/euintegration/> (дата звернення 03.02.2025).



Джерело: відтворення матеріалу МОН, 2025 рік¹⁹

У червні 2022 року в умовах російського вторгнення Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС, що стало важливою віхою на її шляху до повноправного членства в ЄС. Це рішення підкреслило підтримку України з боку ЄС в умовах війни з Росією та визнання істотних реформ, які Україна здійснила після протестів на Євромайдані. Офіційні переговори про вступ до ЄС розпочалися в червні 2024 року, ознаменувавши наступний важливий крок на шляху до інтеграції України до Європейського Союзу.

Протягом останніх років посилилася пов'язана зі вступом до ЄС робота в галузі освіти: прогрес у виконанні Угоди про асоціацію досяг 94 % у 2023 році, що на 8 % більше, ніж у попередньому році²⁰.

Зміни до Закону України «Про освіту», внесені у 2023 році, сприяли встановленню можливостей для доступу численних національних меншин і корінного населення України до навчання рідною мовою або вивчення рідної мови на різних рівнях освіти. У Звіті про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2023 році зазначено: «Крім того, перехідні положення зазначеного вище Закону (пункт 19 частини третьої розділу XII) наразі встановлюють, що особи, які належать до національних меншин України, мови яких є офіційними мовами Європейського Союзу, і розпочали здобуття загальної середньої освіти до 1 вересня 2018 року мовою відповідної національної меншини України, до завершення здобуття повної загальної середньої освіти мають право продовжувати здобувати таку освіту відповідно до правил, що діяли до набрання чинності цим Законом» (с. 15–16). Таким чином було належним чином здійснено реформу законодавчої бази для національних меншин згідно з рекомендаціями Венеціанської комісії і невідкладне впровадження ефективних механізмів її імплементації.

Україна досягла прогресу у створенні міцної нормативно-правової бази щодо прав ромської національної меншини. У липні 2021 року Уряд України ухвалив Стратегію сприяння реалізації прав і можливостей осіб, які належать до ромської національної меншини, в українському суспільстві на період до 2030 року²¹, у якій окреслено широкий спектр цілей, спрямованих на полегшення доступу

¹⁹ <https://mon.gov.ua/tag/natsionalna-ramka-kvalifikatsiy?&type=posts&tag=natsionalna-ramka-kvalifikatsiy> (дата звернення 03.02.2025).

²⁰ <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Report-on-implementation-of-the-Association-Agreement-between-Ukraine-and-the-European-Union-for-2023.pdf> (дата звернення 03.02.2025).

²¹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/866-2021-%D1%80#n10> (дата звернення 03.02.2025).

ромського населення до якісної шкільної освіти. Також було впроваджено певні зміни для зміцнення національної системи статистики у галузі шкільної освіти: Україна приєдналася до мережі Eurydice і призначила Державну наукову установу «Інститут освітньої аналітики» її офіційним національним підрозділом. Україна постійно посилює співпрацю з ЄС у межах Стратегічного співробітництва щодо Європейського освітнього простору.

У грудні 2023 року наказом МОН²² було затверджено Дорожню карту європейської інтеграції України у сферах освіти і науки до 2027 року. Дорожня карта ґрунтується на підході до управління, орієнтованого на результат, а у формулюванні її кінцевої мети зазначено: «Учасники освітнього процесу та науковці усвідомлюють переваги та користуються можливостями інтеграції України в ЄС». Цільові показники, затверджені для вимірювання прогресу в досягненні цієї мети, такі: i) кількість цільових показників на рівні ЄС, які використовуються для моніторингу успішності секторальних політик, ii) кількість секторальних програм ЄС, учасницею яких є Україна, iii) кількість громадян України, які беруть участь в освітніх і наукових програмах ЄС, iv) кількість спільних проєктів у сферах освіти, науки та інновацій, які виконуються українськими установами та організаціями. Основна увага Дорожньої карти зосереджена на узгодженні української нормативно-правової бази із законодавством ЄС. Що стосується шкільної освіти, Дорожня карта, зокрема, окреслює очікування щодо i) розбудови спроможності державного ліцею «Міжнародна українська школа» як осередку просування української культури серед українських учнів за кордоном, ii) професійного розвитку вчителів на основі європейських цінностей.

Шкільна освіта займає важливе місце в порядку денному програми Ukraine Facility в багатьох секторах²³. Розділ «Людський капітал» ставить за мету забезпечити доступ до безпечної та якісної освіти, що реалізується за рахунок державних дотацій для місцевих бюджетів на зведення бомбосховищ, закупівлю автобусів, обладнання, навчальних матеріалів і забезпечення харчування. Розділ «Децентралізація та регіональна політика» обґрунтовує необхідність застосування принципу субсидіарності у процесі ухвалення рішень регіональними органами влади та органами місцевого самоврядування, що має важливі наслідки для реалізації реформи НУШ (зокрема, для поточної роботи над новою мережею академічних ліцеїв). У розділі «Цифрова трансформація» наголошується на необхідності цифрової трансформації публічних послуг, зокрема в галузі освіти, у якій досягнуто значного прогресу (див. пункт про цифрову трансформацію освіти).

Шкільна освіта не включена у План України, оскільки жодна макрофінансова підтримка України не залежить від реформи НУШ. Як виявилось під час процесу оцінювання, МОН задоволене таким станом справ і вважає, що впровадження принципів НУШ у профільній середній освіті має більше шансів на успіх за обставин, коли воно не пов'язане з фінансовими аспектами підтримки.

Участь в освітніх програмах ЄС. Україна бере активну участь у різноманітних освітніх програмах ЄС з метою поглиблення зв'язків у сфері освіти, підвищення стандартів і сприяння академічному обміну. Серед цих програм такі:

- EU4Recovery. Ця ініціатива є частиною ширших заходів ЄС щодо підтримки реформ професійно-технічної освіти (ПТО) в Україні. Програма зосереджена на підвищенні якості й актуальності ПТО для кращого задоволення потреб ринку праці та досягнення відповідності європейським стандартам.
- Болонський процес. Україна підписала Бергенське комюніке 2005 року та повноправною учасницею Європейського простору вищої освіти (ЄПВО). Співпраця в цьому напрямку забезпечує дотримання українськими вищими навчальними закладами європейських стандартів, що сприяє мобільності студентів і визнанню академічних кваліфікацій у Європі. У 2020 році Україна в особі МОН вперше співголовила (разом із Хорватією) у Болонській групі з

²² <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-dorozhnoyi-karti-yevropejskoyi-integraciyi-ukrayini-u-sferah-osviti-i-nauki-do-2027-roku> (дата звернення 03.02.2025).

²³ <https://me.gov.ua/view/98d0fb7f-901e-46d3-b546-d46ed20e7cfa> (дата звернення: 03.02.2025).

визначення подальших заходів напередодні проведення Міністерської конференції в Римі. Протягом 2019–2020 років вона також працювала над Римським міністерським комюніке у складі Редакційного комітету.

- Erasmus+. Україна бере активну участь у програмі Erasmus+, яка підтримує галузі освіти, навчання, молоді та спорту в Європі. Українські студенти, викладачі й установи користуються можливостями обміну та програмами співпраці, які сприяють освітньому й культурному обміну між Україною та країнами-членами ЄС.
- Що стосується поточних проєктів, які фінансуються Фінляндією, проєкт EDUFI Bridge2Skills в Україні підтримує розвиток професійно-технічної освіти (ПТО). Географічно проєкт охоплює Київську, Волинську та Тернопільську області. Загалом задіяно 9 (дев'ять) професійно-технічних навчальних закладів, по три в кожній області. Проєкт спрямований на розроблення професійних кваліфікацій у секторах медіа та промислового дизайну. Кваліфікації розробляються за модульною системою, включаючи наскрізні навички/ключові компетентності, які є загальними (а не професійними), як-от цифровізація, підприємництво, обслуговування клієнтів, сталий розвиток, але вони потребують узгодження з відповідним міністерством України.

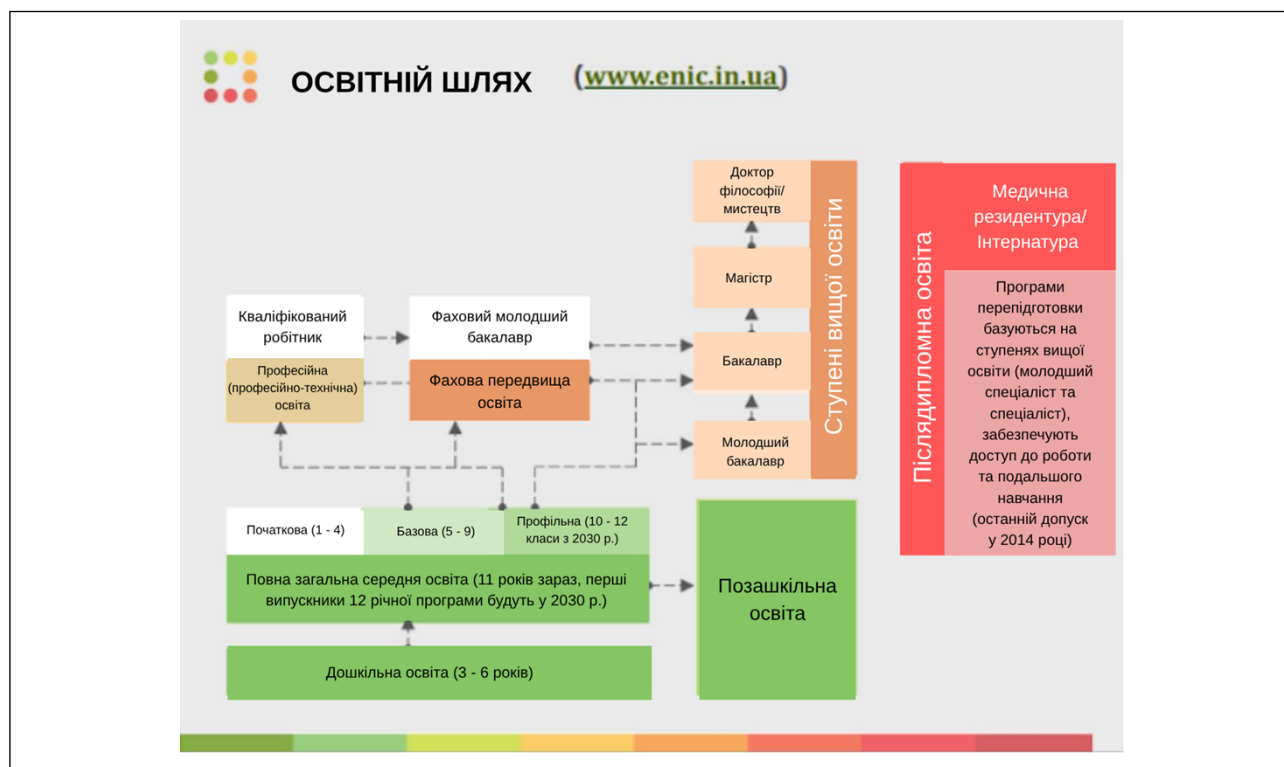
2.2. Система освіти в Україні

Система освіти в Україні охоплює такі рівні: дошкільна освіта, базова середня та загальна середня освіта, професійна (професійно-технічна) освіта, фахова передвища освіта, вища освіта, а також післядипломна освіта та позашкільна освіта (див. рис. 2).

Початкова освіта здобувається чотири роки (1–4 класи) в навчальних закладах, які можуть функціонувати самостійно або у складі загальноосвітніх шкіл. Базова середня освіта здобувається п'ять років (5–9 класи), а повна загальна середня освіта наразі завершується за два роки (тривалість буде подовжено до трьох років після впровадження ПСО НУШ).

Із 2027 року реформа «Нова українська школа» пошириться на профільну середню освіту, яка розділиться на два спрямування: академічне і професійне. Перше має на меті оптимізувати подальший доступ до вищої освіти через профільне компетентнісне навчання, яке дає учням змогу розвиватися в тих галузях, у яких вони зацікавлені, й отримати належну підготовку до подальшого навчання. Друге спрямування передбачає підготовку учнів до виходу на ринок праці й поєднує повну загальну середню освіту (обов'язкову для всіх в Україні) зі здобуттям професійної кваліфікації.

Рисунок 2. Система освіти в Україні²⁴



Стаття 9 Закону України «Про освіту» (2017 р.) визначає такі основні форми здобуття освіти: інституційна (очна; денна, вечірня, заочна, дистанційна, мережева); індивідуальна (екстернатна, сімейна (домашня), педагогічний патронаж, на робочому місці (на виробництві)).²⁵ Через COVID-2019 і війну було запроваджено дистанційну освіту, щоб забезпечити доступ до освіти, коли очне навчання неможливе. Раніше дошкільна освіта регулювалася Законом 2001 року, який тепер замінено новим, ухваленим у середині 2024 року. Наразі очікується його регуляторна реалізація у 2025 році шляхом розроблення та прийняття приблизно 60 нормативних актів. Позашкільна освіта здійснюється відповідно до Закону України «Про позашкільну освіту» (2000 р. зі змінами). У таблиці 1 нижче наведено деякі дані про рівень освіти населення за останні роки.²⁶

Державні витрати на освіту в Україні становили 5,9 % валового внутрішнього продукту (ВВП) у 2011 році, 5,3 % — у 2015 році, 5,4 % — у 2020 році²⁷. Витрати на освіту в межах загальних державних витрат становили 13,5 % у 2015 році, 13,3 % — у 2020 році та 14,3 % — у 2021 році²⁸, перш ніж знизитися до 8,5 % під час війни у 2022 році.²⁹

²⁴ Отримано з Інтернету 16 липня 2024 року — <https://enic.in.ua/index.php/en/educationl-system/national-qualifications-framework>.

²⁵ Детальніше: https://mon.gov.ua/npa/law-education#_Toc493603838.

²⁶ ЮНЕСКО. 2020 рік. Інформаційний бюлетень про Україну (дані за 2020 рік)

²⁷ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:European_Neighbourhood_Policy_-_East_-_education_statistics.

²⁸ https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/Education_spending_percent_of_government_spending/.

²⁹ <https://countryeconomy.com/government/expenditure/education/ukraine>.

Таблиця 1 Кількість учнів за рівнями освіти у часовому розрізі (млн)

	Дошкільна	Початкова	Неповна середня	Повна середня	Третинна
2005 рік	1	1,95	2,7	1,34	2,60
2010 рік	1,21	1,54	2,29	0,84	2,64
2015 рік	1,09	1,54	1,71	0,66	1,78
2020 рік	1,05	1,72	1,91	0,62	1,53

Джерело: ЮНЕСКО, Інформаційний бюлетень про Україну (дані за 2020 рік).

2.2.1. Нормативно-правова база в галузі освіти

У [статті 54](#) Конституції України зазначено, що «Кожен має право на освіту». Вона також передбачає право на безкоштовну обов'язкову середню освіту й доступну та безкоштовну державну освіту на всіх інших рівнях, включно з дошкільною, професійно-технічною, фаховою передвищою та вищою освітою. Університети виділяють бюджетні місця, вартість навчання за які покриває держава, але їх достатньо лише для частини студентів.

Як зазначалося раніше, у межах реформи децентралізації влади, яка розпочалась у 2014 році, повноваження передаються від органів центральної влади до органів місцевого самоврядування, що дає місцевій владі й освітнім закладам більше автономії. За останнє десятиліття також робилися амбітні спроби реформувати освітню систему України, зокрема були прийняті ключові закони, такі як [Закон «Про освіту» \(2017 р.\)](#), [Закон «Про загальну середню освіту» \(2020 р.\)](#), [Закон «Про дошкільну освіту» \(2024 р.\)](#), [Закон «Про професійно-технічну освіту» \(1998 р., зі змінами\)](#), [Закон «Про вищу освіту» \(2015 р.\)](#), [Закон «Про фахову передвищу освіту» \(2019 р.\)](#) і [Закон «Про наукову і науково-технічну діяльність» \(2015\)](#). У межах освітніх реформ у 2017 році в систему фінансування шкіл була запроваджена середня вартість навчання одного учня (формула освітньої субвенції), що мало на меті стимулювати місцеві установи ефективніше використовувати ресурси.³⁰

Міністерство освіти і науки України визначило стратегічні пріоритети до 2027 року³¹:

- ☐ освіта дітей раннього та дошкільного віку;
- ☐ реформа «Нова українська школа»;
- ☐ концепція позашкільної освіти;
- ☐ трансформація професійної освіти;
- ☐ якісна вища освіта;
- ☐ розвиток науки та інновацій;
- ☐ європейська інтеграція України у сферах освіти і науки;
- ☐ цифрова трансформація освіти і науки;

³⁰ Світовий банк, 2018 рік. Україна, Записка щодо освітньої політики: запровадження «Нової української школи» у фінансово стійкий спосіб: 1, 3.

³¹ Додаткову інформацію щодо, наприклад, Закону «Про освіту» див. у юридичній довідці про право на освіту в Україні. Законом України «Про освіту» затверджено перелік ключових компетентностей, якими мають оволодіти випускники шкіл. У ньому запроваджено концепцію «Нової української школи» та акцентовано увагу на Національній рамці кваліфікацій (НРК) і навчанні впродовж життя, а також створено національну систему кваліфікацій (НСК), галузеві рамки кваліфікацій і часткові кваліфікації. Див. далі, наприклад, Олена Локшина, Аліна Джурило, Оксана Глушко та Оксана Шпарик «Пріоритети реформування середньої освіти в умовах глобалізації: приклад України у порівнянні з Китаєм, Німеччиною та Польщею», SHS Web of Conferences 104, 01004 (2021): 7. Також Закон «Про освіту» вперше на законодавчому рівні визначив поняття «інклюзивне навчання», «особа з особливими освітніми потребами», «універсальний дизайн у сфері освіти» та «розумне пристосування», «індивідуальна програма розвитку», «інклюзивне освітнє середовище».

- підтримка та супровід осіб з особливими освітніми потребами та осіб, що потребують підтримки в освітньому процесі.³²

Подальше обговорення нормативно-правової бази, що стосується реформи НУШ, можна знайти в розділі 3 «Реформа “Нова українська школа”».

2.2.2. Огляд викликів у сфері освіти

Нижче наведено аналіз системних, інституційних і специфічних викликів, пов’язаних із реформою НУШ, на основі аналізу документів і консультацій на національному, регіональному, місцевому та шкільному рівнях, проведених під час формулювання та оцінювання програми.

Демографія та мережа шкіл. Кількість населення в Україні зменшується. Очікується³³, що статистична чисельність молоді в Україні зменшиться з 11,8 млн осіб у 2023 році до 10,9 млн осіб у 2036 році в разі базового сценарію розвитку подій або до 8,7 млн осіб у разі песимістичного сценарію. Це означає, що з кожним роком кількість учнів у школах буде зменшуватися. Тому ще до початку війни оптимізація мережі шкіл стояла на порядку денному Уряду України. Це вплине на структуру мережі ліцеїв і може призвести до її реорганізації. Наприклад, кількість загальноосвітніх шкіл в Україні скоротилася з 21,8 тис. у 1990 році до 14,9 тис. закладів у 2021 році (мінус 31,7 %), а кількість учнів скоротилася більш ніж на 40 %³⁴. Зменшення кількості шкіл спостерігалось в усіх областях України, крім міста Києва, де кількість шкіл зросла на 6,3 %. У той час як кількість учнів загальноосвітніх шкіл у країні скоротилася, у Київській області спостерігалось значне зростання — на понад 23 %. Починаючи з 2016/2017 навчального року спостерігається поступове збільшення кількості навчальних закладів у сільській місцевості. Також різко скоротилася кількість шкіл з викладанням однією з мов національних меншин: у вересні 2021 року в Україні було 874 школи з навчанням мовами національних меншин,³⁵ тоді як у липні 2024 року таких шкіл було лише 197³⁶.

Низька наповнюваність шкіл впливає на їхню можливість повністю укомплектуватися персоналом, мати вчителів-спеціалістів з усіх предметів, на заробітну плату вчителям, на наявність навчально-методичних матеріалів і технічних ресурсів. Як з’ясувалося в ході оцінювання, школи Києва та Київської області стали переповненими із середини 2022 року, коли Збройні сили України вибили російських військових із цієї території. Зокрема, кількість школярів-переселенців у Київській області досягла рекордних 14 тис. осіб і продовжує зростати. Таке різке зростання призвело до перевантаження місцевих шкіл, попри те, що деякі учні виїхали за кордон. Зменшення кількості учнів призвело до дуже **малого середнього розміру класів** (< 20 учнів у класі) та **низького співвідношення кількості учнів і вчителів** (дев’ять учнів на кожного вчителя), що є важливими причинами високого рівня витрат в Україні. За оцінками МОН³⁷ кількість учнів у старших класах середньої школи щороку зменшуватиметься.

³² <https://mon.gov.ua/en/the-strategic-action-plan-of-the-moes-by-2027>.

³³ <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1roGXuruVxW2SQFOy6xmreKXa7KNv6exu>.

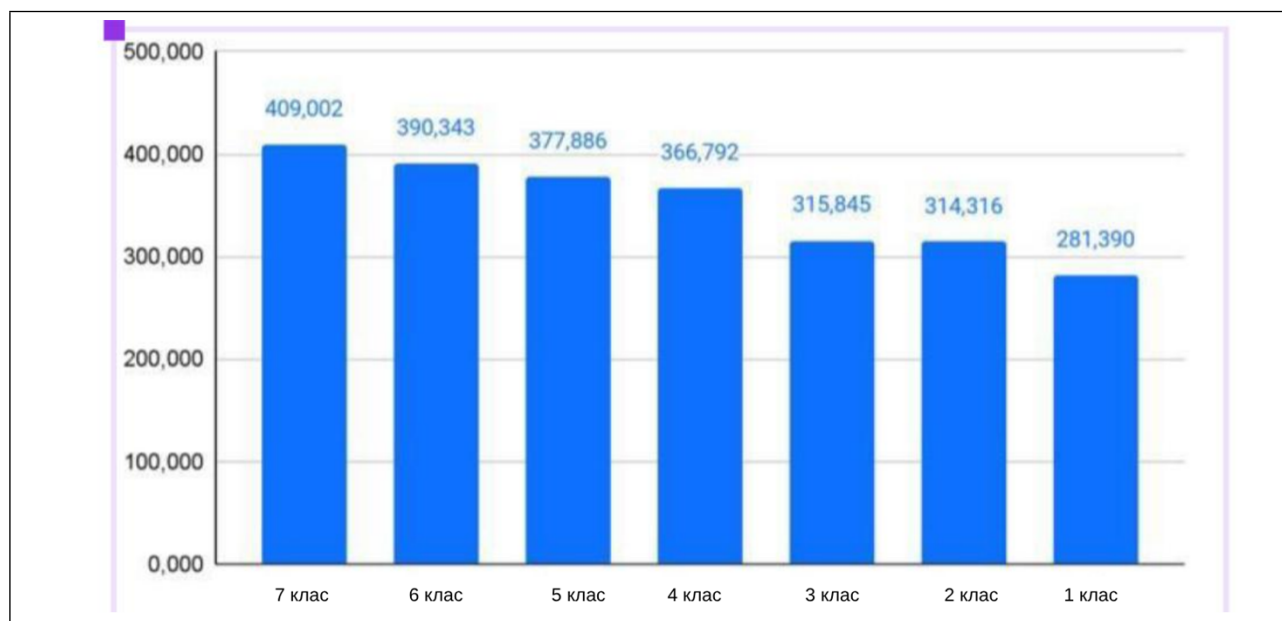
³⁴ Алла Потапова, Тарас Погребський, Геннадій Голуб, Валентина Голуб, Світлана Глушко. 2021 рік. «Регіональні особливості шкільної освіти в Україні», Acta Geographica Silesiana, 15/4 (44), INoZ UŚ, Сосновець, 2021 рік, с. 29–36.

³⁵ <https://nus.org.ua/2021/09/24/mon-pidrahuvalo-skilky-shkil-navchayut-movamy-natsionalnyh-menshyn/> (дата звернення 03.02.2025).

³⁶ <https://glavcom.ua/country/science/v-ukrajini-pratsjujut-shkoli-z-rosijskoju-uhorskoju-ta-inshimi-movami-navchannja--1009377.html> (дата звернення 03.02.2025).

³⁷ https://docs.google.com/presentation/d/1NRsfAR4Ti9rhW6S_MxCpEjjS3Oi4rjQ1/edit?usp=drive_link&ouid=100572207903346646234&rtfpof=true&sd=true (дата доступу: 03.02.2025).

Рисунок 3. Кількість учнів 1–7 класів у 2024/2025 навчальному році.



Джерело: відтворення матеріалу МОН, 2024 рік

Щоб врахувати демографічні зміни і підвищити якість та економічну ефективність системи шкільної освіти, Уряд України має намір підвищити мінімальну кількість учнів у державних школах з 25 до 45 учнів на школу (за винятком початкових шкіл), починаючи з березня 2025 року. Зміни будуть введені через формулу розподілу освітньої субвенції, згідно з якою із серпня 2025 року заробітна плата вчителям шкіл, у яких навчається менше ніж 45 учнів, більше не виплачуватиметься з державного бюджету. Рішення було повідомлено всім школам у березні 2024 року, тож місцеві органи влади мали півтора року, щоб ухвалити рішення щодо майбутнього шкіл, у яких немає достатньої кількості учнів. МОН пояснює, що ці 600 шкіл мають такі варіанти: (i) реорганізація в початкові школи, (ii) перетворення у філії більших центральних шкіл або (iii) перехід на фінансування з місцевого бюджету. З вересня 2026 року мінімальна кількість учнів державних шкіл буде додатково збільшена з 45 до 60 учнів, що вже закріплено в нормативно-правовій базі³⁸.

Мережа середніх загальноосвітніх шкіл надто велика: їхня кількість приблизно вдвічі перевищує необхідну, а також у них працює на 20–30 % більше персоналу, ніж потрібно. Пристосування шкільної системи до зменшення кількості учнів було важким завданням. Основною причиною цього «є те, що закриття школи є політично чутливим питанням, оскільки громади часто виступають проти цього. Школи вважаються серцем громад і одним із небагатьох надійних джерел робочих місць»³⁹. Сектору необхідно скоротити кількість вчителів (приблизно на 20–30 %), що означає, що найближчими роками потрібно буде наймати небагато нових вчителів. Існують також інші фактори, які слід враховувати, наприклад кількість вчителів, які залишили країну й можуть вирішити не повертатися в Україну.

Відповідно до зазначеного вище та подальших зауважень групи щодо моделей фінансування і раціоналізації, школи стурбовані перспективою **реорганізації** (або навіть закриття), оскільки не всі з них вже були поінформовані засновниками (місцевими органами влади) про те, чи збережуть вони свій статус загальноосвітніх шкіл. За словами опитаних, підставами для цього занепокоєння є їхнє розуміння демографічної ситуації, умов війни та міграційних втрат, через які кількість учнів

³⁸ <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/budzhет/Inform.dovidky.rozrakhunku.osv.subv.2021/2024/Osoblyvosti.rozpodilu.osvitnoyi.subventsiyi.u.2024-Prezentatsiya.pdf> (дата звернення 03.02.2025).

³⁹ Інші причини, чому скорочення відбувається повільно: (1) 25 років плутанини у сфері освіти та (2) погане управління галуззю і бюджетом. (Світовий банк, 2018: 11).

зменшується. Підтверджена та загальнодоступна інформація про нову мережу академічних ліцеїв міститься в наказі МОН № 1451 від 10 жовтня 2024 року, яким затверджено 30 шкіл для передпілотного етапу реформи ПСО НУШ, відібраних МОН методом зручної вибірки. Реформа профільної середньої освіти вимагає поглибленої комунікації між усіма зацікавленими сторонами, а також вказівок і рекомендацій від МОН щодо бачення та етапів реалізації реформи.

Психосоціальна підтримка та добробут. Існує кілька викликів, з якими зіткнеться українська система освіти під час і після війни. За оцінками ЮНІСЕФ ⁴⁰, дистанційне навчання, стрес і травма під час пандемії коронавірусу та війни спричинили значну втрату знань і навичок. Додатково до захисту виплат заробітної плати вчителям і пропонування інших форм підтримки для зменшення подальших втрат педагогічного персоналу важливо буде надавати комплексну та стійку психосоціальну підтримку і дітям, і працівникам галузі освіти, особливо ВПО й тим, хто перебуває в місцевостях, розташованих близько до районів бойових дій. Школи також повинні зосередитися на програмах надолуження та інших цільових втручаннях для компенсації навчальних втрат. Хоча наразі вже триває суттєва робота над подоланням навчальних втрат, МОН потрібно більше зосередитися на координації зусиль, щоб об'єднати різноманітні і слабко пов'язані індивідуальні ініціативи у цій сфері⁴¹ для реалізації всебічної національної стратегії подолання навчальних втрат⁴². Це також передбачатиме модернізацію методів навчання та початок розроблення інтегрованої моделі освіти для відновлення. Хоча важливо розвивати навички вчителів для визначення потреб учнів, пов'язаних з навчанням і психосоціальною підтримкою, також необхідно розробити стійку систему для надання психосоціальної підтримки та розвитку соціально-емоційних навичок для всіх вікових груп учнів, зокрема з огляду на травматичний вплив війни. У цьому питанні досвід інших країн може бути корисним під час розроблення навчальних програм і моделей, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту й виховання культури різноманітності та поваги до інших⁴³.

Різниця в якості освіти в містах і селах. Однією з головних проблем шкільної освіти в Україні є різниця в якості освіти в містах і селах. Якість освіти в селах гірша, ніж у містах ⁴⁴, про що також свідчать, наприклад, результати PISA та загальні результати навчання. Для забезпечення рівних можливостей для отримання якісної освіти було створено мережу з понад 1 000 опорних шкіл, а для близько 500 000 дітей із малих сіл було забезпечено проїзд шкільними автобусами. Однак ця мережа стикається з проблемами, пов'язаними із правовим статусом шкіл, поточним фінансуванням, наявністю персоналу й наявністю необхідного сучасного освітнього середовища. У той час як місцеві органи влади отримали більше повноважень у сфері освіти, школи не мають справжньої фінансової автономії; для вирішення цієї проблеми потрібне запровадження змін у системі управління та підготовки керівників шкіл.⁴⁵

Переосмислення інклюзивної освіти. Уряд України прийняв політику, згідно з якою концепція інклюзивної освіти поширюється на дітей-біженців, внутрішньо переміщених дітей та дітей і молодь, травмованих війною, однак поточна система фінансування не забезпечує підтримку цієї політики, оскільки субвенції враховують лише фізичні порушення. Доступ до якісної освіти має бути забезпечений для всіх, а системи освіти мають бути адаптовані для задоволення як їхніх нагальних, так і більш довгострокових потреб. Очевидно, що внаслідок війни збільшиться кількість дітей, які

⁴⁰ Програма ЮНІСЕФ в Україні: 3.

⁴¹ https://drive.google.com/file/d/1BTOGoatmSjBXd12B_Um000Ya4-0brdVh/view (дата звернення 04.02.2025).

⁴² Світовий банк. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб України, лютий 2022 року — грудень 2024 року. 2025 рік. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення 26.05.2025).

⁴³ ОЕСР. 2024 рік. Навчання під час кризи: закордонний досвід для України.

⁴⁴ Потапова. 2021 рік. 35-36.

⁴⁵ ОЕСР. 2024 рік. Навчання під час кризи: закордонний досвід для України: 31. https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48901/1/L_Hrynyvych_Learning%20during%20Crisis_2024_FEU.pdf

потребують додаткової підтримки. Буде вкрай необхідною освіта з травма-інформованим підходом. Крім того, потреби дітей з інвалідністю чи труднощами в навчанні та їх залучення до систем освіти й навчання потребують подальшої підтримки.

Обмеження щодо безперервного підвищення кваліфікації педагогічних працівників (ПКПП). Субвенція НУШ визначена як основний механізм фінансування ПКПП для класів НУШ. Ці кошти розподіляються між регіонами пропорційно кількості вчителів відповідно до даних системи ІСУО АІКОМ. Центральна постанова Кабінету Міністрів України щодо ПКПП № 800⁴⁶ передбачає, що мінімальний обсяг підвищення кваліфікації вчителів має становити 5 ECTS (150 годин) на кожні п'ять років.

Планування ПКПП складається з двох етапів. Спочатку педагогічні ради шкіл затверджують попередні плани ПКПП (на підставі звернень вчителів). Після того, як Уряд затвердить розподіл коштів субвенції ПКПП НУШ між регіонами, плани ПКПП оновлюються школами, місцевими та регіональними управліннями освіти. Кошти не розподіляються школам безпосередньо, але їх використання залежить від того, скільки вчителів працює в НУШ (для планування субвенції) і скільки вчителів з класів НУШ виявили бажання пройти підвищення кваліфікації (для використання субвенції).

Незважаючи на певний прогрес у децентралізації послуг з підвищення кваліфікації вчителів (див. подальше обговорення в розділі 3), наразі лише ІППО мають право на отримання коштів субвенції НУШ⁴⁷. Вчителі можуть отримувати послуги з підвищення кваліфікації від інших постачальників, ніж ІППО, але плата за таке навчання зазвичай покривається або самими вчителями, або через грантові схеми. Враховуючи проблеми з низькими зарплатами вчителів, можливості навчання часто обмежені для вчителів через його високу вартість.

Проблема, пов'язана з наданням субвенції ПКПП НУШ іншим постачальникам послуг, окрім ІППО, зводиться до встановлення для них стандартів якості. Субвенційні кошти є частиною державного бюджету, тому їх використання пов'язане з багатьма умовами, включаючи аудиторський контроль щодо того, хто використовує ці кошти, як і чи таке використання доречне. Наразі МОН спільно з ЮНЕСКО працює⁴⁸ над подальшою лібералізацією використання коштів субвенцій ПКПП НУШ для альтернативних постачальників послуг і впровадженням принципу «гроші ходять за вчителями».

Щоб допомогти вчителям визначити свої потреби у професійному розвитку, у професійному стандарті вчителя ідеться про постійний розвиток компетенцій на різних етапах їхньої кар'єри. Водночас, як зазначено в Дорожній карті реформи базової та профільної школи РЕ:ОСВІТА (2022 р.), узгоджений план впровадження та інформаційна кампанія щодо професійного стандарту вчителя відсутні, що може призвести до того, що він залишиться технічним.

Ще одна важлива зацікавлена сторона ПКПП в Україні, якій доручено надавати рекомендації для вчителів, — це мережа Центрів професійного розвитку педагогічних працівників (ЦПР), яка працює лише з 2020 року. Як було виявлено під час процесу оцінювання, самі ЦПР не мають належної підготовки щодо того, як навчати та підтримувати вчителів. Крім того, їхні можливості залежать від місцевого бюджету та муніципальної підтримки (або її відсутності). Навіть у разі достатньої співпраці на місцевому рівні ЦПД мають обмежені ресурси для збільшення масштабів своєї роботи.

Сертифікація вчителів (на відміну від традиційної атестації вчителів) — відносно нова процедура, яка тісно пов'язана з реформою НУШ. Сертифікацію проводять Державна служба якості освіти (ДСЯО) та Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО). Сертифікація вчителів в Україні є добровільною (на відміну від атестації, яка є обов'язковою для всіх вчителів раз на п'ять років) і забезпечує ширше

⁴⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 04.02.2025)

⁴⁷ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/237-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення 03.02.2025)

⁴⁸ <https://nus.org.ua/news/pidvyshhennya-kvalifikatsiyi-vchyteliv-zastupnytsya-ministra-osvity-i-nauky-rozpovila-yaki-zminy-gotuyut-dlya-pedagogiv/> (дата звернення: 03.02.2025)

професійне визнання (наприклад, сертифіковані вчителі можуть входити до складу команди ДСЯО з проведення інституційного аудиту). Сертифікація вчителів в Україні розроблена на основі процесу та вимог реформи НУШ. Її було запроваджено для початкової школи після затвердження Державного стандарту початкової освіти, а нова початкова освіта пройшла пілотний етап і широке запровадження. Наразі атестація охоплює вчителів-предметників (української мови, математики та історії) базової загальноосвітньої школи (5–7 класи), розробляється методика атестації для 8-х класів. Після того, як реформа профільної середньої освіти буде пояснена та доведена до загального відома, ДСЯО та УЦОЯО розроблять методологію для сертифікації вчителів, які працюють у старших класах середньої школи. Внаслідок російського вторгнення прогрес у професійному розвитку вчителів значно сповільнився. Крім того, чинна система **оплати праці вчителів** не стимулює випускників педагогічних університетів працювати у школах. Заходи щодо підвищення заробітної плати вчителям⁴⁹ не реалізовані через недостатність фінансування.

Фінансування. Реформа НУШ є головним політичним пріоритетом, але її успіх залишається під загрозою через фінансові проблеми, які лише посилилися після початку російської війни проти України.

По-перше, відповідно до Конституції України, для дітей і підлітків віком від 6 до 17 років передбачено 11 років обов'язкового навчання у школі. Закон «Про освіту» 2017 року запровадив ще один клас обов'язкової освіти, продовживши навчання в академічному ліцеї до трьох років. У 2027 році учні, які розпочали навчання в Новій українській школі, вступатимуть до академічних ліцеїв ПСО НУШ. Проте все ще існують побоювання щодо того, чи вистачить ресурсів для оплати додаткового року навчання.⁵⁰ Міграція учнів, спричинена російською агресією, викликає додаткове занепокоєння щодо фінансування освіти, зокрема, щодо субвенції на заробітну плату вчителів, яка базується на кількості учнів, які потребують освітніх послуг. По-друге, війна серйозно вплинула на українську економіку, і країні важко знаходити кошти на фінансування системи освіти. Наразі увага й інтереси спільноти донорів перемістилися в бік безпеки навчальних закладів і доступу до освіти, що робить політику якості освіти більш вразливою.

По-третє, економічно ефективне використання фінансування залишається проблемою. Усе державне фінансування шкільної освіти (включно з реформою НУШ) щорічно розподіляється Урядом України між регіонами, а потім — місцевими органами влади через механізм надання субвенції. Однак значна частина фінансування витрачається даремно через його несвоєчасне виділення Урядом України та/або брак спроможності громад розподілити кошти вчасно й ефективно. Як підсумував Комітет Верховної Ради з питань освіти, науки та інновацій⁵¹, у 2024 році залишилися невикористаними 1,084 млрд грн (близько 24,6 млн євро) субвенції на шкільне бомбосховище, через що 18 609 учнів не змогли повернутися до офлайн-навчання. Подібні проблеми стосуються і субвенції НУШ: торік зі 100 млн грн (близько 2,3 млн євро), виділених на ПКПП, було освоєно лише 52,7 %; залишок повернуто до державного бюджету.

Виклики, пов'язані з освітніми та навчальними програмами (курикулумом). Розробка нових освітніх та навчальних програм в НУШ залучатиме різноманітних ключових зацікавлених сторін у сфері профільної середньої освіти, викладання та оцінювання учнів. Реалізація реформи змісту освіти вимагатиме розвитку спроможності на всіх рівнях освітньої системи (національному, регіональному та місцевому), що об'єднує різні установи, школи та професійні спільноти для впровадження та успішної реалізації реформи.

⁴⁹ У липні 2019 року урядова Постанова № 822 мала на меті встановити мінімальну заробітну плату вчителя на рівні 2,5 прожиткового мінімуму для працездатних осіб і поступово підвищити цю цифру до 4 прожиткових мінімумів у 2023 році. Світовий банк вважав, що запропоноване значне підвищення зарплат вчителів (відсьогодні до 2023 року) було не найкращим використанням державних ресурсів, як детально пояснюється у документі Світового банку за 2018 рік «УКРАЇНА. Записка щодо освітньої політики: запровадження нової української школи у фінансово стійкий спосіб»: 14–15.

⁵⁰ ОЕСР. 2024 рік. Навчання під час кризи: закордонний досвід для України: 27.

⁵¹ <https://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/38938.pdf> (дата звернення: 04.02.2025)

Кількість предметів зростає, тож необхідно готувати вчителів-предметників, забезпечувати їх навчально-методичними матеріалами, облаштовувати освітнє середовище для все більшої кількості предметів і тем. Водночас зміст освіти має бути новим і враховувати не лише знання, а й уміння їх застосовувати, зокрема «м'які» соціальні та емоційні навички, також беручи до уваги навчальні втрати, спричинені COVID-19, і зриви навчального процесу через російську агресію.

Цифрова трансформація. Реформа НУШ передбачала, серед іншого, дистанційну підготовку вчителів за допомогою цифрових рішень, але пандемія COVID-19 змусила всю систему освіти перейти на дистанційне викладання і навчання. Це було величезним викликом як для учнів, так і для вчителів. Потім дистанційне навчання продовжилось через російську агресію, і загалом в Україні на дистанційне навчання перейшли понад 1,6 млн дітей. Проте третина з них не має доступу до онлайн-освіти через відсутність технічних засобів чи зв'язку. Така відсутність доступу поглиблює навчальні втрати та впливає на психологічний добробут дітей.⁵² Ці виклики залишаються актуальними, оскільки, за даними МОН, у 2024 році 58 % учнів відвідували уроки офлайн, 22 % — у змішаному форматі і 19 % — лише дистанційно/онлайн⁵³. Однак опитування вчителів і батьків свідчать, що існує сильне бажання повернутися до очного викладання і навчання.

Забезпечення безпечної освіти (школи з бомбосховищами та міцною інфраструктурою) було в центрі уваги Уряду України та МОН із самого початку війни й залишається пріоритетом і ключовим фактором, що стоїть за різними формами викладання і навчання. Незважаючи на певний прогрес у цифровій трансформації шкільної освіти, досягнутий завдяки міжнародним партнерам, проблеми залишаються, оскільки загальний рівень інформаційної та цифрової компетентності вчителів зростає дуже поступово⁵⁴. Школи все ще недостатньо оснащені сучасними ІТ-технологіями, понад 50 % наявного обладнання потребує оновлення, а високошвидкісний Інтернет також досі працює незадовільно, особливо в сільській місцевості.⁵⁵ Частину цифрового обладнання було знищено російськими ракетними обстрілами, інше шкільне обладнання серйозно пошкоджено або знищено в окупованих регіонах. Крім того, у 2022 році вчителі зазначили, що перебої з електроенергією були основною проблемою, яка впливає на цифровізацію шкіл.⁵⁶ Хоча під час війни Україна отримала значну міжнародну допомогу для забезпечення технічної підтримки вчителів та учнів, на початку 2023 року 25 % вчителів не мали робочого комп'ютера, 20 % не мали доступу до Інтернету, і лише 50 % учнів базової середньої та старшої школи мали власний комп'ютер, ноутбук або планшет, а 74 % використовували для навчання смартфони⁵⁷.

Поточна робота МОН у напрямку цифрової трансформації шкільної освіти зосереджена на розвитку доступного та сучасного цифрового освітнього середовища, розробленні цифрового освітнього контенту та забезпеченні доступних і надійних засобів обміну даними та сервісами. Серед ключових цифрових продуктів для шкільної освіти — перша і єдина національна платформа для змішаного та дистанційного навчання «Всеукраїнська школа онлайн», портал «Дія», який містить, зокрема, освітні кваліфікації, а також мобільний додаток «Мрія» для єдиного доступу до освітніх даних і сервісів.

Ще одним викликом для освіти в післявоєнній Україні стане **інтеграція дітей з тимчасово окупованих територій і дітей, які повернуться з-за кордону**. Потрібно буде розробити адаптовані освітні програм українською мовою, які зможуть занурити їх у різні предмети. Також важливо, щоб освітня програма була гнучкою і давала змогу адаптувати її до потреб учнів з різним досвідом переривання навчання.

⁵² Стратегічний план діяльності МОН до 2027 року. Освіта переможців.

⁵³ СРГ з питань освіти та науки, 7 липня 2024 року.

⁵⁴ Вакуленко Т. та ін. 2022 рік. Нова українська школа. Дорожня карта для реформи базової та профільної школи. Фонд «Відродження»: 15.

⁵⁵ О. Локшина та О. Топузов. 2021 рік. COVID-19 та освіта в Україні: відгуки влади та думки освітян. Перспективи освіти, 2021 рік, 39(1), 209-230.

⁵⁶ Див. Вороникова та ін. 2023 рік: 71.

⁵⁷ ОЕСР. 2024. Навчання під час кризи: закордонний досвід для України: 31

Особливо важливо це буде для дітей з тимчасово окупованих територій, які тривалий час навчалися поза українською системою освіти і, можливо, почали втрачати володіння українською мовою⁵⁸. Крім того, у післявоєнній освіті предмети національного спрямування відіграватимуть важливу роль для всіх дітей. Предмети, які є ключовими для розвитку української ідентичності та соціальної згуртованості, такі як українська мова та література, історія та громадянська освіта, потрібно буде переглянути⁵⁹.

За останні роки Міністерство освіти і науки змінило підходи до **оцінювання якості роботи шкіл**. Із 2019 року на зміну традиційній атестації шкіл прийшли інституційні аудити, які проводить Державна служба якості освіти (ДСЯО). Нещодавно запроваджений інституційний аудит, спрямований на вдосконалення, зосереджується на таких аспектах: (i) оцінювання освітнього середовища, (ii) оцінювання системи оцінювання учнів, (iii) оцінювання діяльності вчителів і (iv) оцінювання управлінської діяльності. Перед початком інституційних аудитів школам рекомендується провести самооцінювання, покликане допомогти школам визначити проблемні сфери та створити плани для підвищення якості освіти.

Корупція. Одним із головних факторів, які заохочують корупцію, зокрема в галузі середньої освіти, є «високі ставки, пов'язані з навчальними досягненнями, що спонукає учнів і їхні сім'ї йти на компроміс із доброчесністю»⁶⁰: «У галузі середньої освіти існують ризики хабарництва, незаконного привласнення, фаворитизму та конфлікту інтересів, а також додаткової вразливості, створеної поширеністю приватного репетиторства та батьківських пожертвувань».⁶¹ За даними опитування Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК),⁶² 5,6 % респондентів підтвердили, що причетні до корупції, а 7,4 % сказали, що не брали в ній участі особисто, але це робили члени їхніх сімей. Однак ці цифри демонструють значне зниження, якщо порівнювати з 2021 роком, коли аналогічні відповіді дали 15,1 % і 18,1 % відповідно. Зацікавлені сторони висловили свої занепокоєння стосовно профільної середньої освіти, які необхідно взяти до уваги.

Підготовка вчителів. Вчителі наразі недостатньо підготовлені до запровадження профільної освіти, яка потребує не лише предметного підходу. Крім того, типовий для профільної освіти інтегрований підхід до формування курсу (наприклад, біотехнології, англійська для IT тощо) є фактично *tabula rasa* для багатьох шкільних вчителів шкіл, які викладають у старших класах. Також зростає занепокоєння щодо збільшення робочого часу, необхідного на підготовку до уроків у профільній загальноосвітній школі. Навантаження вчителів, яке складає 18 годин на тиждень, раціонально не співвідноситься з новими вимогами до освіти. Школи підтверджують низьку готовність і недостатнє розуміння того, якою буде модель ПСО НУШ, що вона означатиме на практиці, як розроблятиметься і формуватиметься профільний формат, що буде основною, а що — факультативною частиною профілю, як працюватимуть механізми вибору профілю і предметів/модулів для учнів, як оплачуватимуться вибіркові курси (модулі) для вчителів.⁶³

Керівникам шкіл потрібна більш комплексна підготовка в найближчі роки: вони відіграватимуть важливу роль у розгортанні реформи ПСО НУШ з огляду на її повну реорганізацію та реструктуризацію академічних ліцеїв з класової системи на динамічні навчальні групи, а також інтегровані курси. Подібно до професійного стандарту вчителя, у 2021 році Уряд України в особі Міністерства економіки затвердив професійний стандарт керівника навчального закладу⁶⁴. На основі цього стандарту та Державного

⁵⁸ ОЕСР. 2024. Навчання під час кризи: закордонний досвід для України: 25

⁵⁹ Стратегічний план діяльності МОН до 2027 року. Освіта переможців. (Стратегічна ціль 2.3)

⁶⁰ Альбісу Ардіго та Чене. 2017:3. «Середня освіта в Україні: корупція та протидія корупції».

⁶¹ Відповідь служби підтримки U4, 2024 рік: 13.

⁶² https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/NACP_report_Info-Sapiens_2021_ENG_Final.pdf

⁶³ Вибіркові (факультативні) курси та позакласне навантаження покриваються не за рахунок субвенції, а за рахунок коштів органів місцевого самоврядування, яких, як правило, не вистачає.

⁶⁴ <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 04.02.2025)

стандарту базової середньої освіти 2020 року МОН затвердило типову програму підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів⁶⁵. Програма підвищить загальні та професійні компетенції керівників шкіл. Більше занепокоєння викликає підвищення кваліфікації керівників шкіл на місцях, оскільки опитані педагогічні університети визнають відсутність і новизну навчальних програм для цієї професії. Очікується, що певна частка потреб у підвищенні кваліфікації буде покрита державним фінансуванням. Проєкт LEARN, що фінансується Світовим банком, проведе програму підвищення кваліфікації для директорів пілотних профільних шкіл НУШ і їхніх заступників. LT2 також забезпечуватиме підвищення кваліфікації. Основні потреби в цьому напрямку включають стратегічне та фінансове управління, закупівлі, кадри, лідерство та формування команди.

Підручники вже є проблемою для шкіл і стануть ще більшою проблемою для профільних середніх шкіл: 1) підручники друкуються раз на п'ять років, але типові освітні програми (за пропозиціями МОН) оновлюються частіше; 2) у багатьох випадках якість підручника невисока або матеріал викладено настільки складно, що учні не можуть освоїти тему без додаткової допомоги вчителя, або не охоплюють усі необхідні теми; 3) підручники доставляються у школі із затримкою; 4) часто друковані примірники підручників не вдається отримати, через що вчителі змушені їх позичати, а електронні версії мають проблеми з відповідністю, а також часто не є доступними. Очікується, що пілотний етап впровадження профільної середньої освіти розпочнеться у 150 школах у вересні 2026 року. Поки що незрозуміло, чи підручники й навчальні матеріали надійдуть для цих шкіл вчасно й у достатній кількості. Очікується, що програма LEARN, яку фінансує Світовий банк, оплатить укладання та розповсюдження навчальних матеріалів для ПСО НУШ для 10 класу 30 передпілотних шкіл.

2.2.3. Справедливість в галузі освіти

В Україні початковою освітою охоплене майже все населення відповідного віку, причому частка хлопчиків і дівчаток майже однакова. Гендерна рівність зберігається і в середній школі, де кількість хлопчиків і дівчаток також відносно однакова. У сфері вищої освіти значну частку студентів університетів становлять жінки. Однак жінки в Україні залишаються значною мірою виключеними з процесів ухвалення офіційних рішень.⁶⁶

Результати оцінювання PISA-2018 в Україні свідчать про те, що **рівність доступу до якісної освіти** погіршилася: (а) учні з високим соціально-економічним статусом у два-три рази частіше демонструють високу успішність, ніж їхні однолітки з низьким соціально-економічним статусом; (б) діти із сільської місцевості мають найменші шанси на успішне майбутнє.⁶⁷ Дослідження також свідчить, що проблеми з доступом до шкільної освіти все ще існують для дітей ромської меншини, а також що рівень вибуття зі школи значно вищий серед ромських дівчат на рівні середньої школи. 73 % ромських хлопчиків і 75 % дівчаток відвідують початкову школу (6–10 років). 65 % хлопців і лише 59 % дівчат продовжують навчання в середній школі (11–15 років). Дівчата припиняють навчання через ранні шлюби, які все ще поширені в деяких регіонах⁶⁸.

Через перехід на дистанційне навчання в умовах COVID-19 у невідгладному становищі опинилися також діти з нижчим соціально-економічним статусом і з особливими освітніми потребами. Результати оцінювання PISA-2022 продемонстрували подібні результати. Наприклад, у сільських школярів спостерігається майже п'ятирічне відставання в навичках читання, якщо порівнювати з їхніми міськими однолітками, у природничих науках — чотири роки, у математиці — понад чотири з половиною роки.

⁶⁵ <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikaciyi-kerivnikov-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-yaki0-vprovadzhuyut-novij-derzhavnij-standart-bazovoyi-serednoyi-osviti> (непейшов 04.02.2025)

⁶⁶ ООН. 2022 рік. Війна в Україні: звіти свідчать про активізацію жінки і вплив на освіту. UN News Global perspective Human stories, 4 травня 2022 року. Режим доступу: <https://news.un.org/en/story/2022/05/1117542>

⁶⁷ Вакуленко та ін. 2022 рік. Нова українська школа. Дорожня карта для реформи базової та профільної школи. Фонд «Відродження»: 3. https://www.researchgate.net/publication/362230838_New_Ukrainian_School_Roadmap_for_the_basic_and_upper_secondary_school_reform

⁶⁸ ООН Жінки, Права ромських жінок в Україні, с. 26.

Це можна пояснити відмінностями в соціально-економічному статусі учнів, які проживають у різних типах місцевостей. Наприклад, 25 % учнів із найнижчим соціально-економічним статусом в Україні, на відміну від решти 75 % однокласників, мають майже втричі більші шанси не досягти базового рівня успішності з математики⁶⁹.

Крім того, хлопці випереджають дівчат на 10 балів у математиці, тоді як дівчата випереджають хлопців на 23 бали в читанні (що еквівалентно понад року навчання). Однак різниці в природничих науках майже немає. У регіонах України частка тих, хто має погані результати з математики, однакова серед хлопців (41 %) і дівчат (43 %). Однак у читанні більша частка хлопчиків (46 %) отримала нижчі результати порівняно з дівчатами (35 %). Серед тих, хто має найкращі результати з математики, хлопців (4 %) більше, ніж дівчат (2 %), тоді як для найкращих результатів з читання частки майже однакові (2 % дівчат і 1 % хлопців отримали найкращі результати).⁷⁰

Приблизно 84 % усіх вчителів в Україні — жінки, що значно перевищує середній міжнародний показник. В українських школах приблизно 70,4 % директорів є жінками, що також перевищує показники більшості країн. Жінки, як правило, керують невеликими школами, в середньому на 314,5 учнів і 30,4 вчителів, тоді як чоловіки керують школами в середньому на 348 учнів і 33 вчителів.⁷¹

Гендерні стереотипи продовжують впливати на вибір освіти та кар'єрні прагнення.⁷² Дівчат часто орієнтують на традиційно «жіночі» галузі, тоді як хлопців заохочують вивчати STEM (природничі науки, технології, інженерія та математика) і технічні предмети. Диспропорції зберігаються в галузях, у яких традиційно домінують чоловіки, як-от інженерія і технології, ймовірно, через сприйняття цих сфер як чоловічих.⁷³ Війна загострила проблему гендерного насильства, дівчата й молоді жінки дедалі частіше зазнають сексуального насильства, впливу шкідливого онлайн-контенту та жорстокого поводження.⁷⁴ Подолання гендерних стереотипів і сприяння гендерній рівності в освіті залишаються критично важливими, особливо в сільській місцевості, де традиційні гендерні ролі та обмежений доступ до ресурсів можуть обмежувати освітні можливості дівчат.

⁶⁹ <https://www.unicef.org/ukraine/en/press-releases/international-education-quality-research>

⁷⁰ Результати PISA-2022 (том I і II) — Примітки щодо країн: регіони України (18 із 27). https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-i-and-ii-country-notes_ed6fbcc5-en/ukrainian-regions-18-of-27_78043794-en.html

⁷¹ Лісова Т. 2018 рік. Гендерний портрет українських вчителів. Квітень 2018 року. Доступно на сайті https://gestproject.eu/wp-content/uploads/2016/11/Lisova_Kyiv.pdf

⁷² ЮНІСЕФ. 2024 рік. Підвищення кваліфікації вчителів сприяє зміцненню гендерної рівності у школах, а партнери допомагають вчителям в Україні забезпечувати відсутність гендерних стереотипів у школі. Стаття, 8 березня 2024 року. Режим доступу: <https://www.unicef.org/ukraine/en/stories/training-for-teachers-helps-strengthen-gender-equality-0>

⁷³ Лісова, Т., Ковальчук, Ю. 2021 рік. Гендерні відмінності в досягненнях учнів восьмих класів з математики та природничих наук в Україні за результатами TIMSS-2011. Earth Sciences and Human Constructors. DOI: 10.37394/232024.2021.1.8

⁷⁴ PLAN InternationalL. 2024 рік. Війна в Україні «поглиблює шкідливі гендерні стереотипи», ставлячи під загрозу гендерну рівність. Новини, 19 лютого 2024 року. Режим доступу: <https://plan-international.org/news/2024/02/19/ukraine-war-puts-gender-equality-at-risk/>

3. Реформа «Нова українська школа»

Уряд України розпочав реформу «Нова українська школа» (НУШ) у серпні 2018 року, як зазначено в Розпорядженні Кабінету міністрів «Про схвалення концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року»⁷⁵ (2016 р.), Законі України «Про освіту»⁷⁶ (2018 р.), а згодом у Законі України «Про повну загальну середню освіту»⁷⁷ (2020 р.). Головною метою реформи НУШ є модернізація галузі шкільної освіти, удосконалення викладання і навчання відповідно до вимог XXI століття, надання учням знань і вміння застосовувати їх у реальному житті. НУШ має на меті забезпечити якісну освіту для всіх дітей, у тому числі для дітей з незахищених і вразливих груп, меншин і дітей з особливими освітніми потребами (ООП) шляхом створення інклюзивного та безбар'єрного освітнього простору для всіх.

У межах реформи НУШ було розроблено нові освітні стандарти — норми та положення, які визначають державні вимоги до навчання учнів на кожному рівні освіти, а також державні гарантії досягнення цих вимог:

- Державний стандарт початкової освіти (2018 р.);
- Державний стандарт базової середньої освіти (2020 р.);
- Державний стандарт профільної середньої освіти (2024 р.).

Державний стандарт профільної середньої освіти, створений робочою групою МОН, до складу якої увійшли представники Команди підтримки реформ МОН (КПР), Українського інституту розвитку освіти (УІРО)⁷⁸, Інституту модернізації змісту освіти⁷⁹, Національної академії педагогічних наук тощо був затверджений у липні 2024 року. Як і попередні державні стандарти, створені в рамках впровадження НУШ, він базується на компетентнісному підході до навчання, в основі якого лежать ключові компетентності для навчання впродовж життя, схвалені Радою ЄС⁸⁰. Стандарт визначив вимоги до результатів навчання учнів в межах ПСО НУШ на основі такого переліку освітніх галузей: мовно-літературна, математична, природнича, технологічна, інформатична, соціальна та здоров'язбережувальна, громадянська та історична, мистецька та фізична культура. Хоча від здобувачів ПСО НУШ очікується оволодіння ключовими компетентностями в межах кожної освітньої галузі, також можна буде сформулювати індивідуальні навчальні траєкторії шляхом проходження інтегрованих курсів (поглиблене вивчення та/або поєднання предметів чи курсів).

Реформа НУШ принесла позитивні зміни у процеси розроблення освітніх та навчальних програм й укладання підручників, зокрема механізми експертизи та апробації підручників, які віднедавна координує Український інститут розвитку освіти. Механізм експертизи підручників спрямований на відбір якісних авторських рукописів і захист від дискримінації за ознакою статі, сексуальної орієнтації, національності, віку, соціально-економічного статусу тощо. Нещодавно запроваджена політика апробації додатково сприяє створенню якісних методичних і навчальних матеріалів завдяки наданню вчителями відгуків щодо якості та відповідності запропонованих матеріалів, перш ніж вони будуть схвалені для друку. Незважаючи на ці зусилля, залишаються проблеми, пов'язані з якістю підручників і своєчасним розповсюдженням на місцях. Хоча очікується, що причин для занепокоєння щодо якості

⁷⁵ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.01.2025)

⁷⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 28.01.2025)

⁷⁷ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#top> (дата звернення: 28.01.2025)

⁷⁸ <https://uied.org.ua/en/about/>.

⁷⁹ <https://en.imzo.gov.ua>

⁸⁰ https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2018.189.01.0001.01.ENG&toc=OJ.C:2018:189:TOC (дата звернення 28.01.2025).

стане менше після кількох етапів впровадження політики апробації підручників, процес оцінювання підкреслив необхідність підтримки механізму ефективного розподілу підручників на місцевому рівні.

Наразі розробляється типова освітня програма ПСО НУШ як основа для створення освітніх та навчальних програм. Нещодавно було створено робочу групу МОН з розроблення типової освітньої програми на основі Державного стандарту профільної середньої освіти. Після затвердження типова освітня програма ПСО НУШ стане основою для розроблення модельних навчальних програм ПСО НУШ, які будуть надані вчителям як зразки навчальних планів. Як було підтверджено під час оціночних співбесід, потреба в якісних модельних навчальних програмах висока, враховуючи значні відмінності в мотивації та навичках вчителів, необхідних для розроблення власних оригінальних освітніх програм для ПСО НУШ.

Відповідно до принципів НУШ було розроблено професійний стандарт вчителя і стандарт керівника навчального закладу, запроваджено нову систему підвищення кваліфікації педагогічних працівників (ПКПП). Спільно з ЮНЕСКО МОН організувало три робочі групи, які працюють над внесенням змін до постанови Кабінету Міністрів України щодо підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників⁸¹, щоб сприяти децентралізації послуг з підвищення кваліфікації вчителів («гроші ходять за вчителями»), змінам у регулюванні діяльності ІППО та запровадженню концепції мікрокваліфікації в системі підвищення кваліфікації вчителів.

Протягом останніх років МОН працювало над впровадженням реформи профільної середньої освіти згідно з концепцією «Нової української школи», яка передбачає два спрямування: академічне і професійне. Реформа ПСО НУШ розпочалася у 2023/2024 роках із етапу формулювання і завершиться протягом десяти років. Її фінальний етап очікується між 2029 та 2033 роками.

Рисунок 4. Графік реалізації реформи «Нова українська школа».



Джерело: відтворення матеріалу Світового банку, 2024 рік⁸²

У грудні 2023 року МОН разом із партнерами організували два ключові заходи для обговорення майбутнього академічних ліцеїв. По-перше, громадські організації SavED та Go Global за фінансової підтримки Finn Church Aid (FCA) запропонували нову освітню програму, розроблену для Житомирського ліцею № 25 у тісній співпраці з міською владою та керівництвом школи. По-друге, спільно з ЮНІСЕФ та ОЕСР МОН організувало дводенний семінар для порівняльного аналізу різних міжнародних моделей СПО.⁸³ Серед представлених були моделі з Франції, Польщі, Німеччини, Англії та Естонії. Під час обговорення були озвучені такі цілі щодо СПО: 1) учні знаходять в ПСО свої сильні сторони та інтереси; 2) майбутній академічний ліцей забезпечує міцну основу для подальшого академічного навчання; 3) учні стануть особистостями, які приносять користь суспільству. У МОН також наголосили на ключовій ролі активного спілкування з батьками та важливості підвищення кваліфікації вчителів, щоб вони були повністю підготовленими до впровадження реформ.

⁸¹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.01.2025)

⁸² <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099081324155028313/pdf/BOSIB18dfe6de40fe1b74c1de342be3e6e5.pdf> (дата звернення 28.01.2025)

⁸³ <https://www.youtube.com/watch?v=1NLP-R7b-bl>

У жовтні 2024 року МОН остаточно сформулювало бачення впровадження академічного спрямування ПСО в рамках реформи НУШ, затвердивши Концептуальні засади реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї) наказом МОН № 1451. Концепція ПСО НУШ добре узгоджується зі Стратегічним планом діяльності МОН до 2027 року (пор. стратегічна ціль 2 «Реформа “Нова українська школа”») та вимогами процесу вступу до ЄС, пов’язаними з модернізацією шкільної системи. Вона детально описує контекст і обґрунтування ПСО НУШ, бачення академічних ліцеїв, а також міжнародний досвід (як впливає з нещодавніх політичних дискусій під керівництвом ОЕСР). Концепція докладніше деталізує поняття профілю навчання, за розроблення якого індивідуально відповідатимуть школи ПСО НУШ, на основі дев’яти вищезазначених освітніх галузей, а також принципи організації профільного навчання та пілотний план ПСО НУШ.

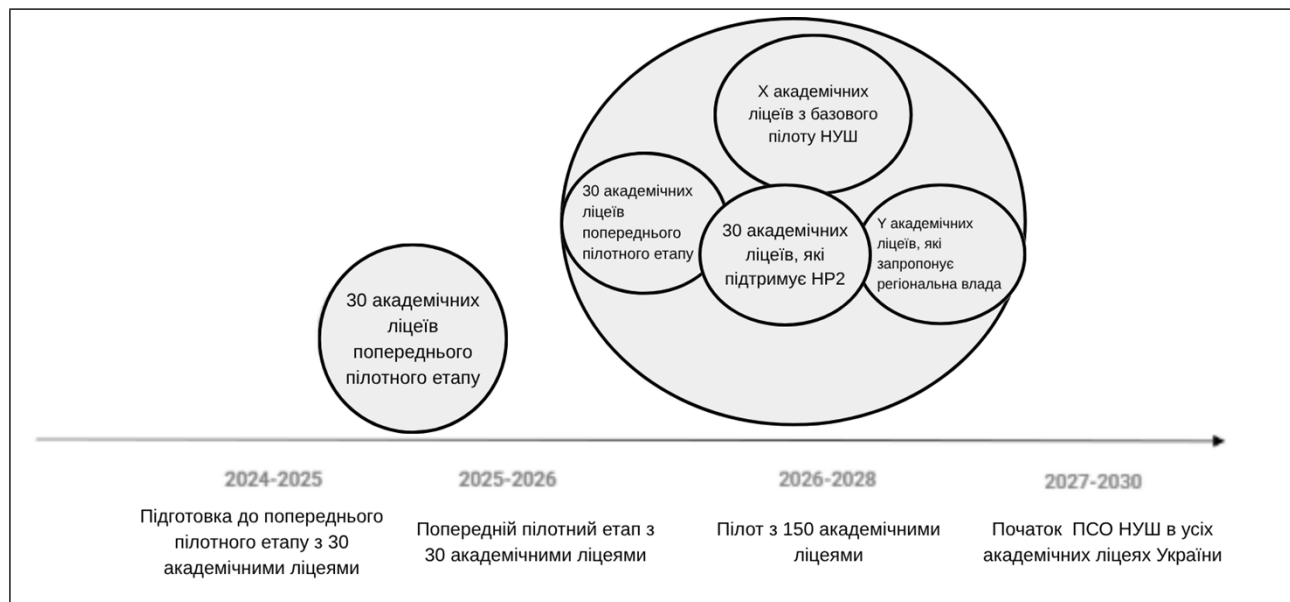
Кожен академічний ліцей формуватиме власний профіль і власні освітні програми на основі Державного стандарту профільної середньої освіти та Концептуальних засад реформування профільної середньої освіти. Концептуальна записка визначає профіль як індивідуальну навчальну траєкторію, яку обирає учень. У профільній моделі учні вивчають окремі предмети або інтегровані курси поглиблено, а інші предмети вивчають на базовому рівні. Є три кластери профільного формування: STEM, мова та література і суспільно-гуманітарний кластер.

Академічним ліцеям рекомендується пропонувати учням не менше трьох профілів на основі одного, двох або всіх трьох кластерів. Крім того, індивідуальна траєкторія навчання — це унікальний шлях для кожного учня, який відображає його здібності, інтереси, потреби, мотивацію, можливості та досвід. Це означає, що учні мають можливість обирати види, форми й темп навчання, у тому числі освітні програми, навчальні дисципліни й методи викладання.

Наслідки створення ПСО НУШ для оплати праці вчителів наразі чітко не зрозумілі. У зв’язку з цим можна вважати, що намір МОН підвищити мінімальну наповнюваність класів в академічних ліцеях сприятиме більшій гнучкості в регулюванні нерівномірного навантаження вчителів.

Реалізація академічного спрямування реформи ПСО НУШ відбуватиметься протягом кількох фаз.

Рисунок 5. Графік впровадження та обсяг академічного спрямування ПСО НУШ



Фаза 1 розпочнеться у вересні 2025 року з попереднього пілотного етапу, який охоплюватиме 30 академічних ліцеїв із 19 регіонів, відібраних за допомогою випадкової вибірки та затверджених у вищезгаданій концептуальній записці (див. Додаток 10). Процес відбору проводився під керівництвом МОН і ґрунтувався на багаторічному досвіді цих шкіл у диференційованому профільному викладанні та навчанні, а також на здатності успішно впровадити реформу.

Програма освіти для цієї фази була розроблена до затвердження стандартів за підтримки FCA. Спочатку вважалося, що ОЕСР допомагатиме впроваджувати цю програму. Проте за результатами подальших обговорень з МОН виявилось, що підтримка ОЕСР натомість зосереджуватиметься на сприянні онлайн-діалогу з вибраними школами щодо управління школами, а не на прямій підтримці реалізації освітніх програм. SavED надасть підтримку у визначенні позиції, розробленні подальших стратегій і формуванні профілів навчальних закладів, а також розробленні змісту майбутніх предметів. Ці школи також візьмуть участь у міжнародній програмі мобільності, щоб дізнатися про те, як ці процеси відбуваються в інших країнах⁸⁴. Під час обговорень із МОН щодо проєкту LEARN, який фінансується Світовим банком (СБ), було встановлено, що 10 % від загального обсягу фінансування буде спрямовано, серед іншого, на підтримку академічного спрямування ПСО НУШ у 10 класі. Команда СБ також проаналізувала потенційну синергію на основі проєкту системи результатів програми Learning2gether2, який був наданий команді СБ та МОН. Аналіз додається до цього звіту.

Фаза 2 розпочнеться у вересні 2026 року й охопить до 150 академічних ліцеїв. До цих академічних ліцеїв належатимуть: (i) визначені наразі 30 передпілотних шкіл (див. Додаток 10), (ii) школи з пілотного етапу впровадження НУШ у системі базової середньої освіти, які стануть академічними ліцеями, та (iii) деякі інші школи, запропоновані регіональними органами влади. Передбачається, що остаточне рішення щодо кількості та списку пілотних шкіл ухвалюватиме МОН, яке зацікавлене у такому виборі академічних ліцеїв, який забезпечить сталість у довгостроковій перспективі.

Розширений перелік з пілотних академічних ліцеїв значною мірою формуватиметься за результатами майбутніх обговорень мережі шкіл. Восени 2024 року МОН ініціювало внесення змін до законодавства,⁸⁵ спрямованих на підвищення вимоги для отримання статусу академічного ліцею до 300 учнів у закладі. Якщо ці зміни будуть підтримані Верховною Радою, менше шкіл, ніж згідно з поточною законодавчою базою⁸⁶, зможуть забезпечувати профільну середню освіту у своїй поточній організаційній структурі. через це можуть відбутися подальші зміни поточних планів місцевих і регіональних органів влади щодо мережі шкіл. Ідея створення академічних ліцеїв з більшою кількістю учнів пов'язане з поточною ситуацією зі скороченням чисельності населення в Україні та очікуваним зменшенням кількості учнів ПСО НУШ в наступні десятиліття. За оцінками⁸⁷ МОН, до 2030 року профільну середню освіту за академічним і професійним спрямуваннями здобуватимуть 1,2 млн учнів, тож у такому випадку буде потрібно приблизно 1800–2000 академічних ліцеїв (якщо справдиться припущення про 45 % охоплення ПТО).

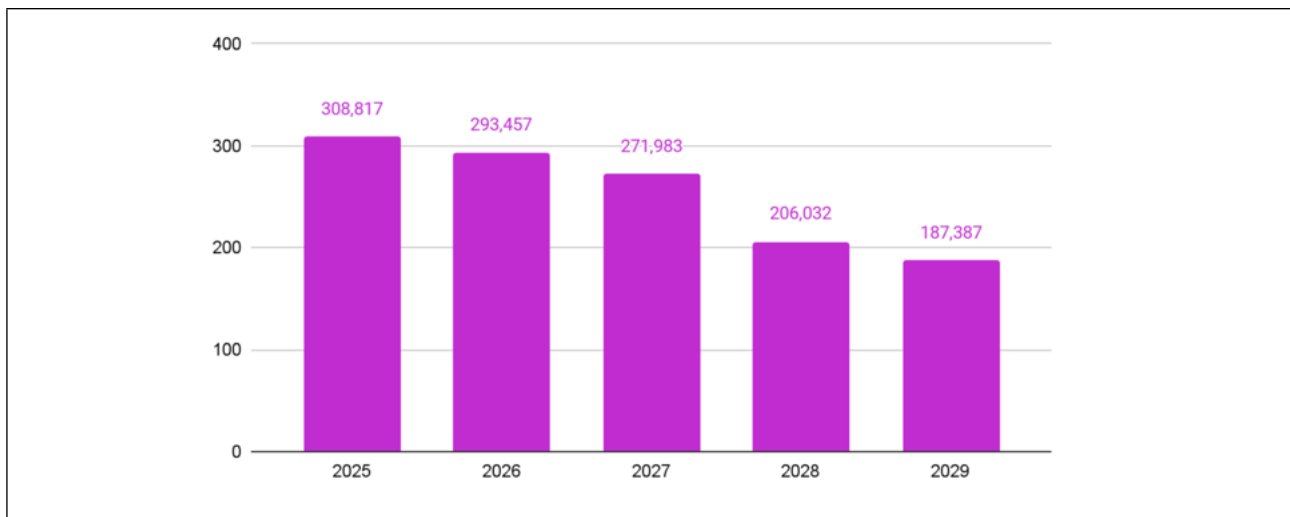
Рисунок 6. Орієнтовна кількість першокласників НУШ у 2025–2029 роках без урахування міграції

⁸⁴ Необхідність міжнародної мобільності для успішного впровадження реформи профільної середньої освіти в Україні

⁸⁵ <https://mon.gov.ua/news/mon-proponuie-do-hromadskoho-obhovorennia-proiekt-zakonu-ukrainy-pro-vnesennia-zmin-do-deiakykh-zakoniv-ukrainy-shchodo-vprovadzhenia-profilnoi-serednoi-osvity> (дата звернення 28.01.2025)

⁸⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1658-IX#Text> (дата звернення: 28.01.2025)

⁸⁷ https://docs.google.com/presentation/d/1NRsfAR4Ti9rhW6S_MxCpEjJS3Oi4rjQ1/edit?usp=drive_link&ouid=100572207903346646234&rtpof=true&sd=true (дата доступу 29.01.2025)



Джерело: відтворення матеріалу МОН, 2024 рік

МОН очікує завершити ці законодавчі зміни навесні 2025 року й мати мережу академічних ліцеїв до вересня 2025 року. Щоб підтримати сталість майбутніх мережевих моделей і захистити їх від політичної нестабільності, МОН зобов'язалося взяти участь у розробленні постанови Уряду про встановлення географічного розподілу академічних ліцеїв. Необхідно більше уваги приділяти доступу й демографічним тенденціям у всіх питаннях, пов'язаних з мережами навчальних закладів, щоб прискорити оцінювання потреб у відновленні⁸⁸.

Після тривалих обговорень з МОН у процесі оцінювання було зроблено висновок, що LT2 зосередиться на певній кількості академічних ліцеїв із загальної кількості пілотних шкіл ПСО НУШ. Точну кількість і перелік академічних ліцеїв, які підтримуватиме LT2, буде встановлено на початковому етапі. Це можуть бути: (i) ті самі 30 передпілотних шкіл, які розпочнуть впровадження ПСО НУШ у вересні 2025 року, (ii) інші академічні ліцеї, які будуть обрані для пілотного етапу впровадження ПСО НУШ серед 148 шкіл, у яких проводився пілотний етап реформи НУШ на рівні базової середньої освіти⁸⁹, (iii) інші академічні ліцеї, які будуть запропоновані регіональними органами влади для пілотного етапу впровадження ПСО НУШ, або (iv) комбінація варіантів i–iii (див. Рисунок 5. Графік впровадження та обсяг академічного спрямування ПСО НУШ). З точки зору справедливості, підтримка LT2 була б в основному корисною для академічних ліцеїв, які є опорними школами, та/або академічних ліцеїв у сільській місцевості.

Крім зазначених нововведень, що стосуються мережі академічних ліцеїв, ПСО НУШ також змінює тривалість профільної освіти. Як показано на рисунку 7, традиційно здобуття загальної середньої освіти в Україні тривало 11 років, з них два роки — у старшій школі. Реформа НУШ передбачає подовження загальної середньої освіти на рік, тобто з 2027 року навчання у старшій школі триватиме три роки. Ця зміна має сприяти впровадженню нової компетентнісної програми освіти НУШ і привести тривалість навчання в Україні до норм ЄС. Однак, як випливає з результатів оцінювання, класи ПСО НУШ, у яких відбуватиметься пілотний етап впровадження профільної середньої освіти у 2026–2028 років, все одно навчатимуться два роки, а не три. Причина такого рішення — заохотити учнів вступати до пілотних

⁸⁸ Світовий банк. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб України, лютий 2022 року – грудень 2024 року. 2025 рік

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення 26.05.2025)

⁸⁹ Переліки 148 шкіл, у яких проводився пілотний етап реформи НУШ на рівні базової середньої освіти, визначені наказами МОН № 406 від 2 квітня 2021 року (<https://mon.gov.ua/npa/pro-realizaciyu-innovacijnogo-osvitnogo-proyektu-vseukrayinskogo-rivnya-za-temoyu-rozroblennya-i-vprovadzhennya-navchalno-metodichnogo-zabezpechennya-dlya-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti->, дата звернення 26.02.2025), № 1032 від 29 вересня 2021 року (<https://mon.gov.ua/npa/pro-rozshirennya-bazi-realizaciyi-innovacijnogo-osvitnogo-proektu-za-temoyu-rozroblennya-i-vprovadzhennya-navchalno-metodichnogo-zabezpechennya-dlya-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-v-umov>, дата звернення 26.02.2025) і № 257 від 19 березня 2022 року (<https://mon.gov.ua/npa/pro-rozshirennya-bazi-realizaciyi-innovacijnogo-osvitnogo-proektu-vseukrayinskogo-rivnya-za-temoyu-rozroblennya-i-vprovadzhennya-navchalno-metodichnogo-zabezpechennya-dlya-zakladiv-zagalnoyi->, дата звернення 26.02.2025). Скільки і які з цих шкіл стануть академічними ліцеями, на момент написання статті залишається невідомим.

академічних ліцеїв, оскільки МОН стурбоване, що в іншому разі учні пілотних шкіл переходитимуть у звичайні, непілотні школи, щоб закінчити навчання стандартної тривалості (два роки у старшій школі й 11 років навчання загалом). Уряд продовжує обговорювати можливість вступу випускників пілотних шкіл на другий курс вищих навчальних закладів, але жодні рішення ще не ухвалені.

4. Партнери з розвитку, які надають підтримку системі освіти в Україні

У наступних параграфах наведено основну інформацію про підтримку освітніх реформ, яку останніми роками надає Фінляндія та інші донори.

4.1. Підтримка системи освіти в Україні, яку надає Фінляндія

Протягом 2018–2023 років Фінляндія підтримувала Міністерство освіти і науки через двосторонню програму «Навчаємось разом» (Learning Together). Ця програма сприяла вдосконаленню методики викладання вчителів початкової та середньої школи, розвитку навичок директорів шкіл, якості навчальних матеріалів і поширенню інформації про реформу НУШ. У межах програми «EU4Skills: кращі навички для сучасної України»⁹⁰ у 2020–2023 роках Фінляндія зробила внесок у модернізацію професійно-технічної освіти. Внесок Фінляндії був частиною багатосторонньої донорської діяльності ЄС, Фінляндії, Німеччини, Польщі та Естонії під керівництвом GIZ. Протягом 2022–2023 років Фінляндія зробила внесок до Мультидонорського трастового фонду в межах проекту Світового банку «Підтримка державних видатків для забезпечення стійкого державного управління в Україні» (PEACE). Підтримка охоплювала заробітну плату працівників галузі освіти та державних службовців, пенсії та внески на соціальне страхування.

Із 2021 року Фінляндія активно підтримує координацію донорської діяльності, виконуючи роль співголови галузевої робочої групи з питань освіти та науки спільно з ЮНІСЕФ. Крім того, Фінляндія і ЮНІСЕФ є координаторами GRE Multiplier (фаза 1) в Україні. Через свій Фонд місцевої співпраці Посольство Фінляндії також підтримує освітні програми місцевих НУО. У Фінляндії Міністерство освіти та культури координує робочу групу для зацікавлених сторін у сфері освіти та відновлення України.

Інші заходи, які наразі підтримує Фінляндія:

- EDUFI запустило програму інституційного співробітництва (ICI) під назвою «Bridge2Skills» у співпраці з МОН із метою розширення спроможності закладів ПТО, керівників, вчителів і методистів забезпечувати інноваційну, «зелену» та цифрово-компетентну професійну середню освіту. Програма реалізовуватиметься із серпня 2024 року до грудня 2026 року, її бюджет становить 2 млн євро.
- Підтримка ПСО, яку надає FCA, зосереджена на відновленні системи освіти в Чернігові, Житомирі та Києві. Проект уже почав роботу у Харкові в межах програми підготовки, що фінансується ЄС і реалізується у співпраці із Save the Children International, People in Need і War Child Holland.⁹¹
- Університет прикладних наук Хяме (НАМК) у співпраці з Київським столичним університетом імені Бориса Грінченка (КСУБГ) реалізує програму з розроблення модельної рамки компетенцій та програми освіти для навчання консультантів з профорієнтації в Україні та впровадження навчання консультантів з профорієнтації в українську систему освіти. Програма реалізується в період з 2023 до 2025 року. Фінансування надається за програмою Team Finland Knowledge Program (TFK). НАМК і КСУБГ також нещодавно отримали фінансування від TKF (80 000 євро) для програми під назвою «BRAVE — Міст до інклюзії — значення прискореного навчання у спеціальній освіті», реалізація якої відбуватиметься із серпня 2024 року до грудня 2026 року.

⁹⁰ Метою внеску Фінляндії було розроблення 100 нових програм ПТО, заснованих на компетентностях, розроблення 100 модульних навчальних планів, модернізація ПТО через підвищення кваліфікації вчителів і керівників закладів ПТО.

⁹¹ Робота включає відновлення шкіл, що постраждали під час війни, облаштування бомбосховищ та психосоціальну підтримку школярів і вчителів.

Ця програма розробить навчальний модуль на п'ять ECTS на тему інклюзії, який буде інтегровано в навчальну програму магістрів за напрямком «Спеціальна освіта».

- Посольство Фінляндії підтримує місцеві ОГС через інструмент Фонду місцевої співпраці.
- Фонд Deaconess Foundation реалізував проєкт «Надання гуманітарної допомоги найбільш вразливим громадам в Україні та Молдові у 2022–2024 роках» разом зі своїм багаторічним партнером Ромським жіночим фондом Chiricli в Україні. У межах проєкту з березня 2022 року гуманітарну допомогу в Україні отримали 132 922 особи.
- Фінські НУО та ОГС беруть активну участь у гуманітарних заходах і розбудові стійкості в Україні, а також розміщують українських біженців у Фінляндії.

Аналіз досвіду, отриманого під час реалізації програми «Навчаємось разом», яка була одним із основних заходів Фінляндії, свідчить, що гнучкість під час проведення цифрових онлайн-тренінгів і надання рішень для продовження програмної діяльності виявилася цінними вже під час пандемії COVID-19, а також після початку війни. Позитивним є те, що програмні заходи впроваджуються на центральному рівні та спрямовувалися на підтримку вчителів і директорів шкіл у різних регіонах. Інші ключові висновки на підставі минулих програм і тих, які впроваджувалися іншими партнерами з розвитку в секторі:

- важливість своєчасного запуску програм (наприклад, програма «Навчаємось разом» стартувала у 2018 році, коли всі початкові школи вже почали впроваджувати нові стандарти; ЮНЕСКО планує провести підвищення кваліфікації вчителів 7-9 класів лише у 2025 році);
- необхідність координації програмної діяльності з різними організаціями, зокрема з неурядовими організаціями;
- важливість комунікаційних/стратегічних зустрічей з основними українськими та фінськими зацікавленими сторонами;
- важливість можливості ознайомитися з передовими міжнародними практиками через інституційну співпрацю, навчальні поїздки (офлайн/онлайн), партнерство між пілотними школами та закордонними школами, між урядовими організаціями;
- збір і поширення історій успіхів, досягнутих під час програми.

4.2. Підтримка галузі освіти, яку надають інші донори

Галузь освіти повністю залежить від фінансування партнерів. Кілька зацікавлених сторін повідомили команді з оцінювання про дефіцит коштів. Частина коштів реалізується в межах гуманітарної допомоги, через програму «Освіта в надзвичайних ситуаціях» (наприклад, програми надолуження, які реалізують ОГС). За словами першого заступника міністра Кудрявця, загалом українську освіту підтримують 35 країн і 80 міжнародних організацій. Підтримка Фінляндією реформи профільної середньої школи буде однією з найбільших двосторонніх програм підтримки галузі освіти.

- ЮНІСЕФ підтримує розроблення освітньої політики на рівні дошкільної освіти, а також підтримує діяльність Всеукраїнської школи онлайн. Ця національна онлайн-платформа пропонує освітні курси для учнів 1–11 класів. Нещодавно на платформі почали розміщувати курси для здобувачів професійно-технічної освіти. Платформа використовуватиметься для нового процесу — пілотного випробування підручників, які планується видавати за рахунок коштів держбюджету. Очікується, що всю додаткову підтримку для забезпечення необхідних функцій платформи надаватиме ЮНІСЕФ.
- Підтримка ЮНЕСКО зосереджена на ПКПП для 7–9 класів. Очікується надання підтримки ІППО для запровадження нових підходів для вчителів 7–9 класів щодо впровадження нових освітніх стандартів. Підготовку для ІППО планується провести до кінця 2024 року. Освітня

діяльність/підтримка ЮНЕСКО є частиною Мультиплікатора Глобального партнерства в галузі освіти (GPE) (фаза 1) і базується на негрошових внесках Google і фінансуванні, мобілізованому через GPE.

- ЮНЕСКО та МОН, отримавши фінансування від Google.org., проводять онлайн-курс для вчителів (50 тис. осіб) з цифрової педагогіки. Курс складається із семи модулів, кожен з яких містить інструкції та інтерактивні заходи, під час яких вчителі можуть обговорити конкретні запитання та отримати доступ до практичних вправ, тестів і додаткових ресурсів. Паралельно з цим курсом ЮНЕСКО засновує професійну спільноту й мережу наставництва для підтримки розвитку компетентностей педагогів.
- ЮНЕСКО організовує три робочі групи для підтримки ПКПП, до складу яких входять національні та міжнародні експерти, які працюватимуть над: 1) переглядом поточної освітньої політики (а саме Постанови № 800) щодо децентралізації підвищення кваліфікації вчителів; 2) запровадженням концепції мікрокваліфікації⁹² в системі первинної підготовки вчителів і підвищення їхньої кваліфікації у процесі роботи; 3) змінами до документів, що регулюють діяльність ІППО.
- Підтримка Світового банку розпочалася у 2018 році з реформи вищої освіти, а тепер в основному спрямована на модернізацію мережі вищих навчальних закладів через пакети підтримки злиття. У 2024 році Світовий банк запустив масштабну програму підтримки шкільної освіти «Підвищення доступності та стійкості освіти в умовах кризи» (LEARN) на суму 415 млн доларів США. Запланована підтримка зосереджена на 8–10 класах, включно із розробленням підручників і навчально-методичних матеріалів для вчителів, забезпеченням обладнанням, підтримкою підвищення кваліфікації вчителів та допомогою 30 передпілотним школам. Підтримка також стосується фізичного та онлайн-освітніх середовищ і включає відшкодування державних витрат, пов'язаних із ремонтом бомбосховищ, придбанням шкільних автобусів, підвищенням кваліфікації вчителів і розробленням підручників.
- ОЕСР підтримала реформу ПСО НУШ, зробивши внесок у розроблення стандартів і створивши загальне бачення та політику впровадження профільної освіти в межах академічного спрямування ПСО НУШ. ОЕСР підтримує підготовку до пілотного етапу впровадження академічного спрямування ПСО НУШ у 2025 році у 30 передпілотних школах, починаючи з вересня 2024 року. До заходів підтримки належить ведення діалогу про політику ПСО НУШ із цими школами та встановлення механізмів їхньої співпраці із закордонними школами. Як було зауважено під час процесу оцінювання, ОЕСР не надаватиме фінансову підтримку (за винятком власного робочого часу, пов'язаного з обміном досвідом) 30 передпілотним школам або будь-яким іншим пілотним закладам ПСО НУШ. Матеріальні ресурси, необхідні для впровадження реформи ПСО НУШ у цих школах у 10 класі, фінансуватимуться Світовим банком за рахунок програми LEARN. Тому LT2 має узгоджувати свою діяльність насамперед зі Світовим банком, а не з ОЕСР. У 2025 році ОЕСР допомагатиме Україні впроваджувати оцінювання PISA.

⁹² Мікрокваліфікації засвідчують результати короткострокового навчання, наприклад короткого курсу або тренінгу. Вони пропонують гнучкий, цілеспрямований спосіб розвинути знань, навичок і компетентностей, необхідних для особистого та професійного розвитку. Коротші форми навчальних можливостей, ніж традиційні кваліфікації, такі як мікрокваліфікації, почали стрімко розвиватися в Європі й у всьому світі з моменту їх офіційного запровадження в Європі в червні 2022 року. Для повного розкриття потенціалу мікрокваліфікацій необхідні загальні стандарти, що забезпечують їхню якість, прозорість, міжнародну сумісність, визнання і можливість перенесення. В Україні мікрокваліфікації обговорюються як інноваційний підхід до навчання та підвищення кваліфікації вчителів, і зацікавленість МОН, закладів ПКПП, ЦПР цим напрямком зростає (що підтверджується результатами бесід). Як і в Європі, в Україні поки що немає нормативних документів, на підставі яких заклади ПКПП й університети могли б запровадити мікрокваліфікації в широку практику. Університети Фінляндії, наприклад Університет прикладних наук Гаага-Гелія, вже мають певний досвід з мікрокваліфікаціями, про що йшлося під час вебінару на тему мікрокваліфікацій у червні 2024 року — <https://www.eua.eu/events/eua-events/navigating-micro-credentials-institutional-national-and-european-perspectives.html/>. Фінляндія могла б посприяти запровадженню підходу із застосуванням мікрокваліфікацій у підготовці та підвищенні кваліфікації вчителів в Україні.

- Enabel, бельгійське агентство розвитку, розпочало масштабну програму з ПТОП та зайнятості. Ініціатива з бюджетом 150 млн євро на три роки включає питання енергетики, будівництва (включно з бомбосховищами), охорони здоров'я, соціального захисту й освіти.
- Polaris, найбільша програма підтримки Швеції в Україні, зосереджена на децентралізації. «Підтримка багаторівневого врядування» — це новий раунд підтримки, яку надає Україні SALAR International. Основна увага приділяється розвитку потенціалу місцевих органів влади, а також підтримці регіонального та національного рівнів. Пряма співпраця з МОН щодо державних субвенцій. У межах угоди на 2024–2028 роки виділено бюджет у розмірі 250 млн шведських крон на період із 2024 року до червня 2026 року. Більша частина бюджету виділяється на виплати, і лише незначна частина призначена для подолання кризи.
- «Освіта не може чекати» (Education Cannot Wait) підтримує багаторічну програму підтримки вартістю 18 млн доларів США, яку реалізує місцевий консорціум на чолі з KSE Institute Київської школи економіки (членами є SavED, «Освіторія», Teach for Ukraine та EdCamp) і міжнародний консорціум на чолі з Finn Church Aid (включно з українськими організаціями DOCCU, «МрійДій» і GoGlobal). Програма складається з трьох основних компонентів: підтримка інфраструктури (придбання пристроїв для дітей, які не мають доступу до очного чи онлайнового навчання, ремонт та обладнання бомбосховищ, відновлення пошкоджених навчальних приміщень), покращення якості освіти (включно зі створенням цифрового контенту та розробленням навчальних програм і матеріалів у межах НУШ), розвиток неформальної освіти (включно з відкриттям центрів цифрового навчання).
- Швейцарсько-українська програма DECIDE (2 млн швейцарських франків) підтримує реформу професійно-технічної освіти в Україні й розвиток прозорого і підзвітного врядування та керування у сфері управління освітою та роботою навчальних закладів. Програма надає МОН технічну допомогу у впровадженні реформи професійно-технічної освіти на національному рівні⁹³ з пілотним впровадженням, зокрема, у Полтавській, Одеській, Івано-Франківській, Чернігівській, Київській та Львівській областях. Посольство Швейцарії нещодавно розробило нову країнову програму із загальним бюджетом у 1,5 млрд швейцарських франків⁹⁴. Очікується, що частка фінансування DECIDE залишиться на тому ж рівні.
- Позика Європейського інвестиційного банку на 58 млн євро на розвиток центрів професійної досконалості (2021 р.). Використовується разом із 20 млн євро, які виділили МОН, Український фонд соціальних інвестицій (УФСІ) та KfW (серпень 2022 року).
- Трирічна програма Skills4Recovery, яка фінансується урядом Німеччини (10 млн євро), стартувала у вересні 2023 року і спрямована на підтримку розвитку навичок у ключових секторах економіки в Київській, Львівській, Чернівецькій, Вінницькій, Полтавській і Дніпропетровській областях.⁹⁵
- Трирічна програма «Підтримка освітніх реформ і навичок у межах Східного партнерства» на суму 2,5 млн євро, запущена в січні 2024 року, реалізується Європейською навчальною

⁹³ Основна увага зосереджена на таких питаннях: (i) передача закладів ПТО із державної власності в комунальну; (ii) розвиток системи навчально-методичних центрів ПТО; (iii) вдосконалення нормативно-правової бази для забезпечення ефективної реалізації реформи професійно-технічної освіти; та (iii) розроблення нової моделі фінансування системи закладів ПТО. У межах проєкту DECIDE розробляється навчальний чат-бот EducationUaBot для платформ Telegram і Viber. Навчальні матеріали для цього чат-бота постійно оновлюються. Електронний контент і навчальні модулі розробляються за підтримки EU4Skills, Swiss Contact, МОП та European Training Foundation. Ці матеріали будуть розміщені на платформі ПТО, розробленням якої займалася МОП, а її роботою керує Департамент ПТО МОН. Крім того, було створено вебсайт Ukrainian Education in Emergency, завдяки якому міністерства освіти, закордонні керівники освітніх закладів і вчителі зможуть допомагати дітям адаптуватися до нових шкіл і навчальних програм в інших країнах.

⁹⁴ https://www.admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases/media-releases-federal-council.msg-id-104108.html?fbclid=IwY2xjawlC0aVleHRuA2FlbQlxMAABHjYjONbYEqDdkcyui9iqwT4_K_zB_i4mB1t9AAdFocNPhFSGbqZ0Myaj8w_aem_LOvuLTHNbpxsPC_NNUTtfw (дата звернення 26.02.2025)

⁹⁵ Сюзанне Мьоллер Нільсен, ETF, Ключові зміни в галузі освіти, підготовки та зайнятості, Україна, 2023 рік.

фондацією (ETF)⁹⁶ і зосереджується, наприклад, на зборі й аналізі даних у галузі освіти, професійному розвитку вчителів, оптимізації мережі шкіл, галузевому і бюджетному плануванні, моніторингу ефективності галузі. Крім того, ЄС виділив 100 млн євро на відновлення шкіл, пошкоджених під час війни, і надав грант на суму 8,5 млн євро на розвиток професійно-технічної освіти від Інвестиційної платформи сусідства Європейського Союзу (липень 2022 року).

- У червні 2022 року за підтримки України й асоціації European EdTech і за фінансування ЄС було створено «Інформаційний і ресурсний хаб Нової української школи», який об'єднав додаткові освітні ресурси, надані компаніями, що входять до складу асоціації European EdTech, допоміжні ресурси, орієнтовані на навчальні програми, та україномовні інструменти і платформи для електронного навчання. Хаби Мережі українських освітніх хабів розташовані в різних містах України (Вінниця, Львів, Ужгород, Івано-Франківськ, Тернопіль, Житомир, Київ, Луцьк, Чернівці, Хмельницький, Рівне) і за кордоном.
- Надання ноутбуків (програма HP і Microsoft «Цифровий актив для України», Google, ЮНЕСКО, World Vision і програма USAID «Співдія Ноут») та фінансування уряду США для друку 3,2 млн підручників для українських школярів 1–2 класів (початкова школа). Світовий банк та ОЕСР взяли на себе зобов'язання підтримати передпілотний етап впровадження ПСО НУШ у 30 школах, починаючи з осені 2024 року. Як зазначено в огляді, програма Світового банку LEARN наразі перебуває на етапі впровадження. Підтримка в її межах в основному зосереджена на реформі НУШ у 8–10 класах. Таким чином, передпілотну підтримку 30 шкіл за програмою LEARN можна розглядати як створення основи для програми Learning2gether2.

Представлений короткий огляд свідчить, що різні ініціативи є дещо фрагментарними, головним чином підтримують впровадження першого етапу НУШ з незначним ухилом в бік підтримки ПТО.

Програма «Підвищення доступності та стійкості освіти в умовах кризи» (LEARN).

30 серпня 2024 року Рада Світового банку затвердила документ з оцінювання проєкту для нової освітньої програми на суму 415 млн доларів США, спрямованої на покращення середньої освіти в Україні (10 % бюджету програми виділено на профільну середню освіту). Програма [«Підвищення доступності та стійкості освіти в умовах кризи»](#) (LEARN) покращить загальні безпекові умови у школах, забезпечить безкоштовний транспорт для учнів з уразливих категорій, підготовку для вчителів, закупівлю підручників і зміцнення управління в освітній галузі. Програма LEARN допоможе розбудовувати людський капітал України шляхом покращення безпекової ситуації, посилення інклюзивності доступу до навчання і впровадження комплексних освітніх реформ у 1–12 класах, відомої як «Нова українська школа» (НУШ), що відповідає стандартам ЄС.

Згідно з інформацією, отриманою від Світового банку, підкомпонент 1 «Підтримка пілотного впровадження НУШ у 8–12 класах» передбачає підтримку 30 шкіл, у яких відбувається пілотний етап впровадження НУШ у 10–12 класах у таких напрямках:

1. Укладання, друк, доставка і тестування навчально-методичних матеріалів для пілотного впровадження НУШ (10 клас).
2. Підвищення кваліфікації керівників шкіл і їхніх заступників для проведення пілотного етапу: забезпечення підготовки вчителів і керівників за програмою НУШ.
3. Покращення фізичного освітнього середовища для пілотного проєкту, забезпечення обладнання для викладання предметів STEM, інформаційно-комунікаційних технологій та іншого обладнання для пілотних шкіл на рівні базової освіти, зокрема обладнання для предметів STEM, меблів, інформаційно-комунікаційних пристроїв тощо, які відповідають стандартам НУШ. Жодні інфраструктурні роботи в межах цієї підтримки не плануються.

⁹⁶ ETF. 2024 р.. Підтримка освітніх реформ і навичок у межах Східного партнерства.

Підкомпонент 2 спрямований на посилення спроможності МОН у таких напрямках:

1. Зміцнення команд, які відповідають за проведення реформи НУШ, включно з технічною підтримкою і) для Директорату шкільної освіти через технічну допомогу Проектного офісу впровадження НУШ (Проектний офіс) у напрямках планування, моніторингу й оцінювання реформи на національному й децентралізованому рівнях, ii) для команд МОН, які відповідають за управління реформою НУШ та комунікацію.
2. Зміцнення спроможності УІРО шляхом а) аудиту організаційної спроможності, б) розроблення плану розширення спроможності, с) навчання персоналу, d) створення цифрової платформи для зберігання, розповсюдження, організації та оцінювання цифрових освітніх матеріалів, e) забезпечення навчальних і методичних лабораторій УІРО матеріалами й обладнанням.
3. Створення спеціальної онлайн-платформи для проведення державної підсумкової атестації (ДПА) шляхом а) розроблення та пілотного впровадження програмного забезпечення СОП, б) модернізації програмного забезпечення СОП під час його впровадження і надання технічної підтримки.
4. Модернізація АІКОМ через а) розроблення нових функцій АІКОМ, б) підтримку сумісності АІКОМ з рішеннями/клієнтами; с) забезпечення надання послуг та обладнання для функціонування, управління та безпеки інформаційних систем в АІКОМ.
5. Планування освітньої інфраструктури шляхом розроблення інноваційних проєктів, узгоджених із практикою викладання та навчання в межах НУШ, а також шляхом підготовки інвестиційних планів для надання підтримки школам відповідно до стандартів НУШ. Це може передбачати, наприклад, характеристику мережі освітньої інфраструктури, розроблення архітектурних принципів, узгоджених з реформою НУШ, і підготовку плану освітньої інфраструктури на рівні системи. У межах цих заходів не підтримуватимуться дії, пов'язані з конкретними локаціями.

Потрібно виконати докладніший аналіз, зокрема, впровадження підкомпоненту 1 і його узгодження з інформацією, наданою щодо підходу до підготовчого пілотного впровадження, як пояснювалося раніше в цьому звіті.

4.3. Розроблення програми та процес оцінювання

На початку 2023 року МОН звернулося до Фінляндії з проханням підтримати впровадження реформ в академічних ліцеях. Аналогічні запити було подано Світовому банку та ОЕСР. Міністерство закордонних справ Фінляндії доручило провести етап ідентифікації для вивчення конкретних потреб. Команда розробила концепцію «Підвищення кваліфікації вчителів рівня середньої освіти» (серпень 2023 року). Під час подальших обговорень між МОН та МЗС було погоджено, що підтримка Фінляндії спрямовуватиметься на започаткування профільної освіти в академічних ліцеях шляхом вжиття заходів у кількох напрямках: і) підвищення кваліфікації педагогічних працівників (ПКПП); ii) розроблення навчально-методичних матеріалів; iii) надання школам підтримки в пошуку рішень для складання гнучких модульних розкладів, які дозволять учням вибирати індивідуальні освітні траєкторії; iv) підтримка розроблення освітніх програм; v) підтримка розроблення системи оцінювання учнів; підтримка моніторингу й оцінювання шкільної реформи ПСО на системному рівні; і, нарешті, vi) підтримка оцінювання та усунення прогалини в навчанні, що виникли внаслідок пандемії COVID-19 і війни.

У березні 2024 року МЗС доручило групі з підготовки програми, до складу якої входять міжнародні й національні експерти, розробити програмний документ для майбутньої підтримки від Фінляндії. Робота розпочалася під час сесії з планування в Гельсінкі 20–23 травня 2024 року. Експерти, які представляють МОН, і група з підготовки розробили план чотирирічної програми з очікуваними результатами й наслідками, які ляжуть в основу теорії змін і ланцюжка результатів. Під час сесії відбулася зустріч з представниками EDUFI для отримання інформації про процес реформування профільної середньої освіти у Фінляндії. Був організований робочий візит до школи. Далі, під час

розроблення програми, було проведено⁹⁷ дистанційне опитування широкого кола зацікавлених сторін в Україні й у Фінляндії, включно з представниками органів управління у сфері освіти, шкіл, учнів, вчителів та інших зацікавлених сторін. Проєкт програмної документації було подано в МЗС для розгляду й подальшого обговорення з МОН. Після отримання коментарів програмний документ (ПД) було доопрацьовано.

Оцінювання ПД відбувалося з грудня 2024 року до лютого 2025 року (включно з консультаціями в межах країни), після чого було запропоновано кілька змін. Ці зміни й доповнення включено до ПД.

4.4. Узгодження з політикою розвитку Фінляндії

Програма Learning2gether2 добре узгоджується з пріоритетами Звіту про міжнародні економічні відносини та співпрацю з метою розвитку⁹⁸, затверджений урядом Фінляндії 11 липня 2024 року. Освіта є одним із пріоритетних напрямків політики розвитку Фінляндії. У своїх програмах співпраці Фінляндія приділяє особливу увагу освіті дівчат, освіті вчителів, професійно-технічній освіті й освіті людей з інвалідністю. Шкільне харчування та цифрове навчання є важливою частиною діяльності Фінляндії у сфері освіти. Фінляндія продовжуватиме впроваджувати довгострокову політику в галузі прав людини, спрямовану на просування і захист прав жінок, дівчат, людей з інвалідністю, корінних народів, гендерних і сексуальних меншин, а також інших осіб, які перебувають в особливо вразливому становищі. Усе більша частка програм співпраці Фінляндії зосереджена на Україні.

Наведений вище звіт доповнює Звіт про зовнішню політику та політику безпеки⁹⁹, більш детально окреслюючи заходи щодо політики в галузях торгівлі й розвитку. Головною метою фінських програм співпраці в галузі розвитку є встановлення «більш тісного зв'язку між торгівлею і розвитком». Таким чином, програми співпраці Фінляндії в галузі розвитку все більше зосереджуються на фінансуванні розвитку, яке підтримує торгівлю, спрямоване на сприяння діловим операціям компаній як у країні-партнері, так і у Фінляндії, завдяки чому відбувається зміцнення економік обох країн. Цей підхід також застосовано в цьому програмному документі, щоб надати українським партнерам можливість ознайомитися з тим, що Фінляндія може запропонувати, а фінським організаціям — дізнатися про потенційну співпрацю і можливості для ведення бізнесу в Україні. Програма базується на запиті української сторони, пов'язаному з визнанням високої якості освіти у Фінляндії.

Інтеграція фінського приватного сектора в розвиток освіти є одним із ключових заходів, які підтримує політика Уряду Фінляндії¹⁰⁰. Програма «Освіта у Фінляндії» (EF), яка є частиною роботи підрозділу GER в EDUFI, служить майданчиком для обговорень між учасниками приватного й державного секторів Фінляндії і співпрацює з організацією Business Finland та посольствами Фінляндії. Експертні знання представників EF охоплюють освітні й навчальні продукти (технології, програми, застосунки, цифрові навчальні комплекси і програмне забезпечення, освітній контент і матеріали), послуги, такі як підвищення кваліфікації вчителів, педагогічні та професійно-технічні програми, а також багатофункціональні рішення для фізичного та цифрового освітніх середовищ. Представники EF зацікавлені в підтримці програми в конкретних сферах знань, необхідних для її впровадження, наприклад для розроблення цифрових комунікаційних платформ для галузі освіти (як-от Wilma у

⁹⁷ Опитування проводилися з представниками Міністерства освіти і науки, Українського інституту розвитку освіти, Державної служби якості освіти, регіональних інститутів підвищення кваліфікації вчителів у Львові, Житомирі й Луганську, Центрів підвищення кваліфікації в Червонограді (Львівська область), Компаніївці (Кіровоградська область), Городній (Чернігівська область), Добропіллі (Донецька область), Вінниці (Вінницька область), Департаментів освіти і науки Одеси, Івано-Франківська, Львова, Криворізького державного педагогічного університету, Київського університету імені Бориса Грінченка, Національного університету «Чернігівський колегіум», а також із директорами, заступниками директора, вчителями, учнями й батьками учнів Боярського академічного ліцею «Гармонія» (Київська область), Стрийського ліцею «Гімназія ім. Андрія Шептицького» (Львівська обл.), Українського гуманітарного ліцею КНУ імені Тараса Шевченка (м. Київ), Балтського ліцею №1 імені Олеса Гончара (Одеська область).

⁹⁸ https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165757/VN_2024_39_EN.pdf?sequence=1

⁹⁹ <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/1986338/VNKJ092016+en.pdf/b33c3703-29f4-4cce-a910-b05e32b676b9>

¹⁰⁰ Уряд Фінляндії: Звіт про міжнародні економічні відносини та співпрацю з метою розвитку (2024 р.)

Фінляндії). У 2024 році була розроблена програма FUEL, яка є ініціативою для встановлення контактів, покликаною об'єднати компанії EdTech з Фінляндії та України. Програма FUEL тривала з вересня до грудня 2024 року за підтримки інноваційної спільноти Crazy Town, фінсько-українського консалтингового агентства Advicera, розробника екосистем Urban Mill та фінського венчурного фонду Innovestor. Програма запропонувала реальні маркетингові можливості для університетів, інвесторів, розробників та інших потенційних клієнтів. Під час реалізації програми було ініційовано п'ять нових проєктів і заявок на фінансування.

Учасники FUEL налагодили цінні зв'язки і знайшли шляхи виходу на фінський або український ринки. Фінські компанії дізналися, як допомогти Україні відновитися і розвиватися, а українські компанії отримали знання про систему освіти Фінляндії. Програма є частиною фінсько-української співпраці за підтримки програми «Освіта у Фінляндії» та Фінського національного агентства з питань освіти (OPH). Остаточний звіт програми FUEL доступний в розділі програми EF на сайті EDUFI.

5. Опис програми

5.1. Підхід

Програма Learning2gether2 підтримує впровадження реформи НУШ. Завдяки потужному компоненту технічної допомоги й операційному бюджету зі значними асигнуваннями на шкільне обладнання, вона підтримує впровадження профільної середньої освіти для 11–12 класів, що є одним із пріоритетів МОН відповідно до Стратегічного плану діяльності Міністерства до 2027 року.

Профільна освіта — це вид диференційованої освіти старшокласників за академічним і професійно-технічним спрямуваннями. Профілі академічного спрямування НУШ — це спосіб організації освітнього процесу, який передбачає поглиблене вивчення групи споріднених предметів (інтегрованих курсів) однієї або кількох освітніх галузей, визначених Державним стандартом. Основою для формування цих профілів є одна або кілька відповідних освітніх галузей, представлених повністю або частково. Освітня галузь стає стрижнем, навколо якого формується профіль. Інші освітні галузі доповнюють його на базовому або поглибленому рівні. Відповідно до концепції Національної академії педагогічних наук України, профільна середня освіта в межах НУШ структуруватиметься за наведеними далі кластерами, у межах яких академічні ліцеї зможуть формувати профілі: (i) STEM, (ii) мова та література, (iii) суспільно-гуманітарний. Профільна освіта є пріоритетним напрямком, яким партнери з розвитку ще не займалися, але, як зазначено вище, наразі буде налагоджено співпрацю з ОЕСР і Світовим банком.

З метою забезпечення ефективної та сталої реалізації реформування академічного спрямування ПСО НУШ, програма підтримує системні зміни в системі освіти України із застосуванням комплексного підходу, який передбачає координацію «згори донизу» та «знизу догори». Вона зосереджуватиметься на розвитку органів місцевого, регіонального й національного рівня, які відповідають за інституційне зміцнення та організаційний розвиток для підтримки впровадження академічного спрямування ПСО НУШ. У той час як МОН відповідає за нормативно-правову базу ПСО НУШ, загальний нагляд за впровадженням і керівництво, саме регіональні й місцеві органи влади несуть відповідальність за повсякденне впровадження реформи НУШ. Особливо значущою є роль органів місцевого самоврядування, оскільки вони визначені як засновники шкіл і в більшості випадків (коли школи не мають фінансової автономії і власної бухгалтерії) виступають фінансовими агентами шкіл у контексті закупівель і розподілу державних субвенцій. Що стосується розгортання ПСО НУШ, регіональні й місцеві органи влади ухвалюють рішення щодо мережі академічних ліцеїв у своїх громадах і несуть відповідальність за наслідки, що виникають у зв'язку із внесеними змінами (наприклад, необхідність організації автобусного перевезення учнів, надання житла учням, які живуть надто далеко від академічних ліцеїв, у яких навчаються, тож щоденно доїжджати для них недоцільно).

Програма також зосереджуватиметься на всебічному розвитку шкіл, що передбачає: i) підвищення спроможності вчителів впроваджувати новий Державний стандарт відповідно до принципів НУШ, ii) розроблення навчально-методичних матеріалів (включно з посібниками для вчителя і навчальними матеріалами для учнів), iii) підтримку розроблення профілів і освітніх програм для конкретних вибраних шкіл, iv) розвиток управління школами й підвищення спроможності керівників шкіл підтримувати успішне впровадження реформи НУШ, v) оснащення вибраних шкіл для успішного впровадження обраних ними профілів.

Мета полягає в тому, щоб залучити вчителів і директорів шкіл як агентів змін, розширити їхні можливості та спроможності. Очікується, що вчителі навчатимуть учнів, які замість того, щоб запам'ятовувати факти і визначення, отримуватимуть компетентності, як передбачено в Законі України «Про освіту» (2017 р.), а також вони повинні проводити заняття автономно, підтримуючи особистий добробут та інтелектуальний розвиток своїх учнів¹⁰¹, використовувати адаптивні та творчі процеси

¹⁰¹ Як зазначили в МОН, «(замість) запам'ятовування фактів і визначень учні здобуватимуть компетентності» (передбачені в Законі України «Про освіту»). «Це динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей та інших особистих якостей, які визначають здатність людини успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність».

навчання і планувати, впроваджувати й оцінювати інклюзивну і прозору освіту. МОН отримає технічну підтримку для розроблення та впровадження моделі профільного академічного ліцею, що передбачатиме розроблення посібників та (електронних) платформ для організації курсів/навчання, яку дадуть учням змогу дотримуватися індивідуальної освітньої траєкторії.

Відповідно до підходу Фінляндії, який базується на правах людини, Learning2gether2 прагне посилювати справедливість у галузі освіти серед вчителів, учнів та адміністративного персоналу. Керівний принцип — *нікого не залишати осторонь*¹⁰². LT2 залучить короткострокових міжнародних і національних експертів для підтримки МОН та ІППО в розробленні матеріалів для тренінгів і методичних матеріалів з урахуванням принципу справедливості. Програма підтримуватиме МОН у проведенні гендерного аудиту й аудиту доступності та інклюзії людей з інвалідністю вже на початковому етапі програми. Цей аудит поєднуватиметься з гендерним та інклюзивним аналізом з урахуванням різних ролей, обов'язків, потреб і можливостей людей різної статі в конкретному контексті, що стосується проекту. Аналіз також включатиме людей з інвалідністю. На основі аудиту й аналізу будуть розроблені конкретні заходи, а гендерна проблематика враховуватиметься в ПД, зокрема у структурі результатів і бюджеті.

Програма також включатиме дослідницький компонент, а також моніторинг та оцінювання (не обмежуючись самою програмою, але з охопленням постійного збору даних та аналізу самої реформи). Цей дослідницький компонент також охоплюватиме питання справедливості й розподілятиме результати за статтю, етнічною приналежністю, мовою, регіоном, інвалідністю і місцем проживання (наприклад, ВПО й учні з-за кордону). Окрім тісного залучення шкіл і пов'язаних з ними установ, які забезпечують підвищення кваліфікації педагогічного персоналу, програма передбачає підтримку діяльності на трьох тісно взаємопов'язаних рівнях системи освіти України:

- на рівні старших класів середніх шкіл та місцевих адміністрацій громад, у яких розташовані ці школи, за участю вчителів, директорів, батьків і дітей, які відвідують ці школи;
- на рівні обласних адміністрацій;
- на рівні центральної влади, зокрема Міністерства освіти і науки України в Києві та інших державних установ, відповідальних за освіту.

Основні стратегії передбачають розвиток місцевих і регіональних професійних спільнот, надання ресурсів для вдосконалення інфраструктури підготовки та підвищення кваліфікації вчителів з метою їхнього професійного розвитку (ВНЗ, ІППО, ЦПР), модернізацію шкільних приміщень, покращення шкільного управління та врядування. Регіональна підтримка матиме вирішальне значення, тому планується створення регіональних команд для координації діяльності, підтримки шкіл і забезпечення того, щоб місцеві потреби й передовий досвід були включені у процес планування МОН і державних установ, які відповідають за розроблення програм освіти і забезпечення її якості.

Програма підтримує створення систем, які дозволять учням старших класів середньої школи будувати свої освітні програми на основі власних інтересів. Це стане можливим завдяки створенню сприятливого середовища, розширення можливостей вчителів і керівників шкіл у співпраці з обраними школами, регіональними органами управління у сфері освіти, постачальниками послуг підвищення кваліфікації та іншими зацікавленими сторонами. Відповідно до цілісної концепції розвитку шкільної освіти, програма спрямована на пошук стійких рішень для надання психологічної підтримки у сфері освіти й підтримки інклюзивності, зокрема шляхом забезпечення доступу до освіти для всіх, включно з учнями, які проживають у віддалених районах, учнів ромської меншини й інших уразливих груп, учнів з особливими освітніми потребами, а також реінтеграції дітей з тимчасово окупованих територій, ВПО і тих, що повертаються з-за кордону, в українську систему освіти відповідно до принципів інклюзивної освіти. Важливим аспектом буде гнучкість програми освіти, щоб її можна було адаптувати до потреб

¹⁰² Основне зобов'язання Порядку денного до 2030 року та ЦСР.

учнів з різним досвідом переривання навчання¹⁰³ і з різними індивідуальними освітніми потребами. Програма підтримуватиме ініціативи й заходи, спрямовані на навчальні втрати, спричинені частково пандемією COVID-19, а пізніше — війною, через яку школи перейшли на дистанційну роботу. Це особливо важливо для учнів 10 класу, коли вони вступають до ліцею. Програма LT2 також підтримуватиме відповідні частини реалізації Плану заходів щодо Стратегії сприяння реалізації прав і можливостей осіб, які належать до ромської національної меншини, в українському суспільстві на період до 2030 року, а точніше його статті 10, яка стосується середньої освіти. Відповідні показники Плану заходів можна включити до матриці результатів. В Угоді про асоціацію між Україною та ЄС йдеться про право національних меншин навчатися рідною мовою. Закон України «Про освіту» гарантує випуск підручників усіма мовами національних меншин, але підручники для ромів досі не укладалися.

У контексті України інклюзія стосується саме здобування освіти (профільної середньої) такими групами дітей: (i) традиційно незахищені групи, включно з дітьми з нижчим соціально-економічним статусом і дітьми із сільської місцевості; (ii) діти з меншин, включно з ромами та ЛГБТКІА+; (iii) діти, які прямо чи опосередковано постраждали від російської війни проти України: (a) діти з інвалідністю, (b) діти із соціально-психологічною травмою, (c) діти з тимчасово окупованих територій, (d) внутрішньо переміщені діти, (e) діти, які тимчасово проживали за кордоном і тривалий час не навчалися в українській системі освіти, (f) примусово депортовані діти, які змогли повернутися. До основних проблем реалізації інклюзії, схоже, належать такі: (i) бар'єри для інклюзії і навчання нелегко визначити й усунути; (ii) принципи інклюзивної освіти ще недостатньо добре впроваджені і зрозумілі загалом; (iii) вчителі мають обмежений досвід і можливості для фактичного впровадження інклюзивності у навчальному процесі; (iv) надто мало кваліфікованих фахівців, які можуть проводити підготовку та підвищення кваліфікації вчителів на тему інклюзивності.

5.2. Обсяг програми

Тривалість програми — чотири роки, починаючи з вересня 2025 року. Загальний бюджет становить 20 млн євро. Програма реалізуватиметься за загальнонаціональним підходом із трьома регіональними координаційними групами, які обслуговуватимуть регіональні кластери: центрально-південний (Дніпро), північно-східний (Харків) і західний (Львів).

Програма працюватиме з певною кількістю пілотних академічних ліцеїв, точну кількість і перелік яких буде визначено на початковому етапі. Граничними умовами для визначення бенефіціарів програми є (i) завершення створення мережі академічних ліцеїв і (ii) визначення МОН кількості та переліку пілотних академічних ліцеїв¹⁰⁴. Враховуючи різний попередній досвід пілотних шкіл, які передбачається вибрати (у деяких пілотне впровадження реформи НУШ відбувається вже протягом багатьох років, а деякі будуть новачками в цій справі), можна очікувати, що пілотні школи матимуть дещо різні показники ефективності. Програма розглядатиме їхній рівень ефективності на початковому етапі під час визначення остаточної кількості та переліку бенефіціарів.

5.3. Наслідки програми та основні цільові результати

Програма Learning2gether2 підтримує системні зміни в системі освіти України й матиме значний вплив на розвиток академічного спрямування профільної середньої освіти в 11 і 12 класах шляхом укладання підручників та створення електронних навчальних матеріалів, підвищення кваліфікації вчителів, забезпечення профільних шкіл аудиторним обладнанням, а також шляхом розроблення однорічної програми первинної педагогічної підготовки для вибраних університетів. Програма сприятиме

¹⁰³ ОЕСР. 2024 рік. Навчання під час кризи: закордонний досвід для України: 25.

¹⁰⁴ МОН передбачає, що пілотне впровадження ПСО НУШ, яке стартує у вересні 2026 року, охопить максимум 150 академічних ліцеїв. У розділі «3. Реформа «Нова українська школа» подано детальний опис графіка впровадження та обсяг академічного спрямування реформи ПСО НУШ.

справедливості в освіті за принципом «нікого не залишити осторонь». Розвиток високоякісної системи профільної середньої освіти створить потужний стимул для повернення українських біженців і таким чином сприятиме розвитку людського капіталу демократичної України, відбудові та процвітанню країни.

ВПЛИВ

Академічне спрямування ПСО НУШ сприяє сталому розвитку людського капіталу на основі компетентностей для відродження України.

РЕЗУЛЬТАТ

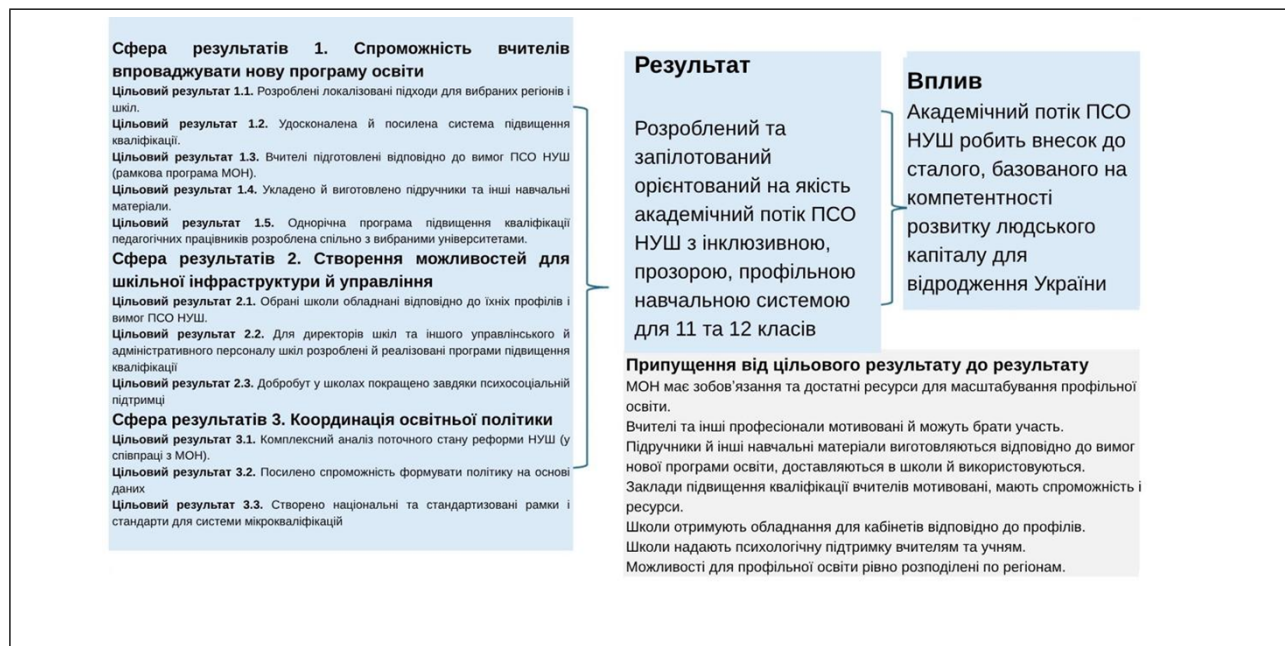
Орієнтоване на якість академічне спрямування ПСО НУШ з інклюзивною, прозорою профільною системою навчання розроблений і пройшов пілотне впровадження по всій країні для 11 і 12 класів.

Стратегії досягнення результату

- **Забезпечення стійкості вчителів.**
 - Підготовка до викладання та навчання з використанням травма-інформованого підходу.
 - Психосоціальна підтримка вчителів за рахунок програмного фінансування, включно з навчанням і супервізією для психологів та соціальних працівників у школах та інклюзивно-ресурсних центрах.
 - Заходи для надолуження навчальних втрат учнів, які вступають до старшої середньої школи.
- **Розвиток підготовки та підвищення кваліфікації вчителів відповідно до потреб реформи профільної середньої освіти та рамкової програми МОН щодо підвищення кваліфікації вчителів.**
 - Базове дослідження можливостей наявних університетів та ІППО.
 - Підготовка на тему профільної освіти.
 - Підготовка на тему ключових компетентностей.
 - Підготовка на тему справедливості, включно з питаннями гендеру, інвалідності та навчання учнів з ООП.
 - Підготовка на тему профорієнтаційного консультування.
 - Підготовка на тему формувального оцінювання.
 - Підготовка на тему мікрокваліфікацій.
 - Розроблення у співпраці з 3–4 вищими навчальними закладами однорічного курсу підвищення кваліфікації педагогічних працівників на рівні університету для фахівців з необхідним досвідом (на основі опитування про потреби) — за підтримки відповідних фінських експертів.
- **Проведення гендерного аудиту й аналізу доступності/інклюзії в галузі освіти та включення питання гендерної рівності у програму.**
- **Надання ключовим органам влади підтримки у розвитку освітніх послуг для вразливих груп, включно з ромською меншиною.**
- **Оснащення і ремонт пілотних шкіл відповідно до вимог реформи ПСО НУШ, включно з обладнанням, навчальними посібниками й дидактичними матеріалами для інклюзивно-ресурсних центрів і шкільних психологів, а також ресурсні кімнати для зняття стресу.**
- **Підготовка шкільного адміністративного персоналу, включно з директорами, у координації зі Світовим банком, з використанням фінансування за програмою LEARN.**
- **Підтримка Міністерства освіти і науки у критично важливих спеціальних експертних сферах.**

Досягнення цього результату відбуватиметься у трьох сферах, які проілюстровано на наведеному нижче рисунку. Більш повна версія ланцюжка результатів наведена в Додатку 5.

Рисунок 7. Області результатів програми Learning2gether2



Програма використовує підхід потрібного зв'язку, який поєднує досвід секторів сталого розвитку, розбудови миру, пом'якшення конфліктів і гуманітарної допомоги для подолання колективних викликів і забезпечення захисту й добробуту постраждалих осіб. У часи кризи в Україні освіта є рятівним колом для дітей і їхніх сімей. Вона допомагає їм, захищаючи їхнє фізичне і психічне здоров'я, дозволяє продовжувати вчитися і розвиватися, дає відчуття нормального життя і надію на краще майбутнє. Для розвитку високоякісної освіти в надзвичайних ситуаціях необхідні кваліфіковані працівники, які володіють відповідними навичками для підтримки фізичного і психічного здоров'я та добробуту всіх учасників навчального процесу. Зокрема, програма надаватиме підтримку шкільним психологам у роботі з учнями і вчителями. Відомі українські громадські організації, які працюють у сфері освіти, користуються фінансуванням багаторічної програми підтримки «Освіта не може чекати», яка класифікується як гуманітарна допомога. LT2 співпрацюватиме з багатьма з цих організацій у таких сферах, як програми надолуження та підвищення кваліфікації вчителів.

Нижче наведено підхід до реалізації та основні цільові результати кожної сфери. Показники, які будуть розроблені на початковому етапі, мають бути дезагреговані за статтю, віком, етнічною приналежністю, мовою, інвалідністю, регіоном та іншими ознаками, якщо можливо. Те саме стосується базових показників і цілей.

Сфера результатів 1. Спроможність вчителів впроваджувати нову програму освіти

Сфера результатів 1 спрямована на розвиток спроможності вчителів впроваджувати освітні програми відповідно до принципів академічного спрямування ПСО НУШ. Для досягнення цієї мети програма підтримує розроблення та реалізацію програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників (ПКПП) відповідно до стандартів професійної компетентності вчителів і стандартів щодо розвитку компетентностей під час здобуття профільної середньої освіти у 10–12 класах (ті самі вчителі можуть навчати 6–12 класи). Підвищення кваліфікації спрямоване на вдосконалення предметного змісту й методологічних дидактичних знань, а також підвищення компетенції педагогів щодо використання цифрових технологій не лише для забезпечення навчального процесу, але й для виявлення та аналізу результатів навчання, потенційних прогалин у навчанні та диференціації, а також надання вчителям

можливості разом працювати над питаннями планування навчального процесу, вчитися один в одного через наставництво або коучинг. На основі досвіду й відгуків із першого етапу програми «Навчаємось разом» особливу увагу буде приділено підготовці вчителів в галузі психосоціальної підтримки і формувального оцінювання, які були добре сприйняті під час реалізації попередньої програми. Крім того, буде вдосконалено діагностичне оцінювання, щоб визначити потреби в підтримці і прогалини в навчанні, які необхідно усунути за допомогою коригувального навчання. Підвищення кваліфікації вчителів також передбачатиме підготовку на тему розроблення матеріалів. У межах цього цільового результату відбудеться вдосконалення навичок і вмінь педагогічних працівників закладів середньої освіти щодо особливостей роботи з учнями, які належать до вразливих груп населення і ромської національної меншини.

У межах реформи НУШ традиційні освітні пакети вже не відповідають новим реаліям, тож їх потрібно адаптувати. Уряд України наразі працює над кількома ініціативами, пов'язаними з підвищенням кваліфікації вчителів і їхнім кар'єрним розвитком. По-перше, разом із ЮНЕСКО МОН працює над новою національною політикою «гроші ходять за вчителями», спрямованою на подальшу дерегуляцію ринку послуг підвищення кваліфікації вчителів. Після того, як нова політика буде розроблена і введена в дію наприкінці 2025 року, вчителі зможуть обирати будь-який державний або приватний заклад підвищення кваліфікації, у тому числі заклад, що фінансується за рахунок державної субвенції НУШ, починаючи з початку 2026 року. Для цього потрібне суворе управління якістю постачальників послуг ПКПП, особливо враховуючи те, що наразі вчителі здебільшого довіряють системі ІППО, які вже існують. По-друге, МОН співпрацює з Офісом віцепрем'єр-міністра з інновацій, розвитку освіти, науки та технологій — міністра цифрової трансформації щодо розроблення нової концепції педагогічної кар'єри. Обґрунтування цієї діяльності полягає в наразі фрагментованій кар'єрному розвитку вчителів, які бракує міцних внутрішніх зв'язків. Зокрема, роль сертифікованих вчителів залишається незрозумілою, а також залишаються актуальними проблеми мотивації та оплати праці вчителів у ситуації воєнної кризи. Також очікується, що в новому плані педагогічної кар'єри буде розглянуто мікрокваліфікації як індивідуально перевірені та одиниці сертифікації з гарантіями якості, що спираються на компетентності, закладені в професійному стандарті вчителів. Галузь вищої освіти також починає уважніше придивлятися до підтримки ПКПП. Найпомітнішим прикладом таких зусиль є діяльність Навчально-наукового інституту «Академія вчительства»¹⁰⁵ Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, який має на меті розробити і впровадити нову модель педагогічної освіти, яка трансформує професійну підготовку та підвищення кваліфікації вчителів в Україні.

Координація діяльності з Урядом України, ЮНЕСКО та «Академією вчительства» щодо планів і заходів з підвищення кваліфікації вчителів є основоположним компонентом початкового етапу.

Програма залучатиме зацікавлені сторони, такі як ЦПР, ІППО, вищі навчальні заклади, місцеві та регіональні органи влади, МОН і державні установи, що дозволить здійснити необхідні зміни, таким чином давши змогу підготувати нове покоління вчителів. До цільових результатів програми належать первинна підготовка вчителів і підвищення їхньої кваліфікації у процесі роботи. Крім того, під егідою місцевих органів управління у сфері освіти, програма покращить роботу мережі Центрів професійного розвитку (ЦПР), які, як очікується, мають надавати консультації вчителям¹⁰⁶, але все ще виконують традиційні функції колишніх методичних центрів і самі не мають достатніх можливостей для розвитку потенціалу, щоб зрозуміти, як консультувати вчителів. Під час організації підвищення кваліфікації вчителів враховується постанова Кабінету Міністрів 2019 року про дерегуляцію ринку послуг

¹⁰⁵ <https://karazin.ua/en/fakulteti-ta-instituti/akademii-vchytelstva/> (дата звернення 26.02.2025)

¹⁰⁶ Відповідно до опитувань, проведених у різних областях під час підготовки цього документа, до основних завдань ЦПД належать такі: (i) консультування вчителів щодо планування і визначення траєкторії їхнього професійного розвитку; (ii) сприяння професійному розвитку вчителів (наприклад, через методичні об'єднання, творчі групи, створення баз даних з інформацією про програми підвищення кваліфікації); (iii) підтримка вчителів у впровадженні компетентнісних, особистісно орієнтованих, активних, інклюзивних підходів до навчання учнів і нових освітніх технологій; (iv) надання психологічної підтримки педагогічним працівникам; (v) створення та модерування професійних спільнот вчителів; (vi) підтримування зв'язку з іншими місцевими органами щодо діяльності центрів.

підвищення кваліфікації педагогічних працівників.¹⁰⁷ Програма застосовуватиме підхід, який заохочує розвиток професійних спільнот (ПС) у межах установ-учасниць і між ними.¹⁰⁸

Ця сфера результатів також охопить укладання та виробництво підручників і навчальних матеріалів, у тому числі мовами меншин і для учнів з особливими освітніми потребами чи інвалідністю. Створені навчальні матеріали сприятимуть, наскільки можливо, пропагуванню змісту, який підтримує реалізацію прав людини, гендерну рівність, недопущення насильства, дискримінації та расизму. Варто враховувати досвід українських ОГС у створенні таких матеріалів (наприклад, DOCCU).

Реалізація цієї сфери результатів охоплює каскад втручань, починаючи з оцінювання поточного стану справ у сфері первинної підготовки вчителів і підвищення їхньої кваліфікації у процесі роботи. Вона також передбачає розроблення планів вирішення виявлених проблем у цій сфері, заходів для їх усунення і розширення потенціалу вчителів відповідно вимог до реформи ПСО НУШ. На всіх рівнях каскаду увага приділятиметься різноманітним наслідкам війни, що триває (наприклад, з точки зору уваги до соціально-психологічних тем в освітніх програмах, добробуту різних груп учнів, присутності й мотивації вчителів, а також обмеженості державних ресурсів для фінансування освіти в умовах воєнного часу). Очікується, що підвищення кваліфікації вчителів щодо розроблення освітньої програми, орієнтованої на компетентності, підтримуватиметься методичним інструментом Scaffold, пілотне впровадження якого ETF зараз проводить в Україні на замовлення МОН.

Передбачається розроблення, пілотне впровадження та оцінювання програми первинної підготовки вчителів і підвищення їхньої кваліфікації на тему системи профільної освіти НУШ. Із вибраними постачальниками послуг підвищення кваліфікації будуть укладені договори з метою подальшого вироблення рекомендацій, організації, проведення та оцінювання пілотної програми підготовки вчителів. Буде розроблено план, який визначить роль найкращих пілотних закладів у подальшому проведенні підготовки та наданні допомоги іншим закладам, щоб у подальшому підтримати розгортання профільної освіти відповідно до планів МОН.

Ключові цільові результати:

Цільовий результат 1.1. Розроблені локалізовані підходи для вибраних регіонів і шкіл. У вибраних регіонах проведено оцінювання наявних можливостей для ПКПП і підготовки вчителів університетах, ІППО та школах з метою розроблення освітніх програм і проведення курсів відповідно до державних стандартів, потреб профільної освіти, наскрізних і спеціалізованих курсів та вимог до сертифікації вчителів, а також ролі й функціонування ЦПР. У базових показниках враховуються регіональні відмінності у зв'язку із впливом війни, етнічними меншинами та питаннями фінансування. Також буде розглянуто створення мереж професійних спільнот, як-от потенційні предметні робочі групи.

Цільовий результат 1.2. Удосконалена й посилена система підвищення кваліфікації. На основі оцінювання, проведеного у вибраних регіонах і місцевостях, розробляються плани зміцнення наявних можливостей для ПКПП, а також можливостей первинної підготовки вчителів і підвищення їхньої кваліфікації у процесі роботи відповідно до вимог реформи ПСО НУШ,¹⁰⁹ а також з урахуванням потреб цифровізації, складність контексту й вимоги нової стратегії ПКПП, яка дає вчителям свободу вибирати з-поміж різних постачальників послуг з підвищення кваліфікації. LT2 — це двостороння програма, основною метою якої є надання МОН підтримки в реформуванні ПСО. А тому в центрі уваги LT2 будуть

¹⁰⁷ Постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800 «Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» (зі змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ від 27.12.2019 р. № 1133). Таким чином було створено передумови для диверсифікації ринку освітніх послуг та усунення протиріч між випускниками формальної і неформальної післядипломної освіти.

¹⁰⁸ <https://mon.gov.ua/news/30-zakladiv-z-usiiei-ukrainy-stanut-pilotnymy-akademichnymy-litseiamy>

¹⁰⁹ Ці плани передбачають конкретні часові рамки та пом'якшення відомих і ще невідомих аспектів, які забезпечують реформу організаційної та інституційної спроможності програм освіти й підготовки вчителів у відповідних установах. Ідея також передбачає створення професійних спільнот, які братимуть участь у подальших етапах розгортання програми Learning2gether2. Розвиток мереж професійних спільнот (МПС) здійснюватиметься установами, залученими на загальнонаціональному (наприклад, УІРО, ДСЯО) і регіональному рівнях для підтримки розроблення навчальних матеріалів відповідно до стандартів, профілів, наскрізних і спеціалізованих курсів.

ІППО, які також, як видається, користуються найбільшою довірою серед вчителів. Їм знадобляться експерти для розроблення навчальних програм і підготовки інструкторів.

Цільовий результат 1.3. Вчителі підготовлені відповідно до вимог ПСО НУШ (рамкова програма МОН). МОН розробляє норми необхідної підготовки вчителів для роботи в галузі профільної середньої освіти НУШ. Передбачається, що пакет включатиме принаймні інтегровані методи навчання, викладання з урахуванням компетентностей, безперервне оцінювання студентів і психосоціальну підтримку. LT2 підтримуватиме й забезпечуватиме ПКПП та навчальні програми для обов'язкових, спеціалізованих і наскрізних курсів профільної середньої освіти. Програма надаватиме експертні знання з питань гендеру й інвалідності для ПКПП, а також сприятиме навчанню вчителів і керівників шкіл на тему гендерних упереджень і недопущення гендерної дискримінації в межах програми освіти НУШ, включно з методиками НУШ, спрямованими на підвищення успішності дівчат з математики й успішності хлопців з читання. Програма співпрацюватиме з місцевими досвідченими ОГС для підтримки розроблення програми освіти, наприклад шляхом інтеграції психосоціальної підтримки у предмети, а також за допомогою заходів для учнів, які підтримують психоемоційне зцілення, пом'якшення впливу конфліктів, розбудову миру і сталий розвиток.

ПКПП буде проводитися в різних формах (онлайн, гібридний, віч-на-віч) на основі нових стандартів, зосереджуючись на конкретних стратегіях впровадження підходів, що ґрунтуються на компетентностях, і заохоченні до застосування педагогічних методів, орієнтованих на учнів. Для педагогічних працівників закладів середньої освіти організовуватимуться семінари та практикуми щодо особливостей роботи з учнями з особливими потребами та учнями, що належать до вразливих груп. Програма також запровадить нові підходи для первинної підготовки вчителів і запропонує студентам вищих навчальних закладів практичні заняття на базі пілотних шкіл, проведення прикладних досліджень. Цей цільовий результат також передбачає розроблення і формулювання змін до програм профільної освіти та їх впровадження з метою задоволення потреб учнів з особливими освітніми потребами й інших груп учнів, які потребують додаткової підтримки. Така підготовка має включати знання про інвалідність і використання альтернативних способів, засобів і форматів спілкування, навчальних методів і матеріалів для підтримки людей з інвалідністю.

Усі ці питання увійдуть до програми ПКПП як основні поряд зі створенням спеціалізованих модулів для індивідуалізації навчальних програм.

Цільовий результат 1.4. Укладено й виготовлено підручники та інші навчальні матеріали. МОН очікує, що програма підтримає виготовлення як друкованих підручників, так і цифрових навчальних матеріалів для 11 і 12 класів (з можливою підтримкою для 10 класу, якщо МОН подасть запит про це). Передбачається, що договори про надання послуг і закупівлі стосуватимуться підручників і навчальних матеріалів, а також інших розроблених електронних навчальних матеріалів, зокрема навчальних пристроїв і матеріалів для учнів з особливими потребами. Програма також продовжить аналізувати й перевіряти підручники з точки зору недопущення гендерної дискримінації (відповідно до норм НУШ), щоб забезпечити безперервне представлення неупереджених стереотипів у навчальних матеріалах, спираючись на роботу, розпочату під час реалізації програми «Навчаємось разом». Також планується розроблення і/або закупівля платформ онлайн-навчання, програмного забезпечення, інформаційно-комунікаційної інфраструктури, інформаційно-комунікаційного апаратного забезпечення відповідно до потреб. Очікується, що МОН подасть запит на друковані матеріали для обов'язкових предметів ПСО НУШ, а факультативні предмети будуть забезпечені цифровими навчально-методичними матеріалами, за умови підтвердження на початковому етапі. Окрім підручників українською мовою, Закон України «Про освіту» передбачає виготовлення підручників усіма мовами національних меншин (румунською, угорською, польською і кримсько-татарською). Для ромів підручники досі не виготовляються. Програма підтримуватиме розроблення освітніх програм, які включатимуть принципи гендерної рівності, представлення різноманітності, використання недискримінаційної мови та розвитку життєвих навичок, включно з ненасильницьким вирішенням конфліктів, емоційною саморегуляцією та емоційним інтелектом у наскрізній манері. Щоб розробити ефективні гендерно-трансформаційні

методи навчання дітей молодшого підліткового віку, потрібне більш глибоке розуміння відмінностей у навчанні хлопців і дівчат. Проведення гендерного аудиту й аудиту доступності та інклюзії людей з інвалідністю допоможе краще зрозуміти це.

Цільовий результат 1.5. Однорічна програма підвищення кваліфікації педагогічних працівників розроблена спільно з вибраними університетами. У цій сфері результатів програма підтримуватиме розробку однорічної програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Програма забезпечуватиме педагогічну підготовку (дидактика, методика викладання, психологія тощо) для вчителів різних предметів (хімія, історія тощо) згідно з результатами аналізу потреб. Очікуваним результатом цього заходу буде залучення більшої кількості фахівців до професії вчителя у відповідь на поточну нестачу кваліфікованих педагогічних кадрів. Програма діятиме у 3–4 вибраних університетах по всій країні (у Львові, Харкові, Дніпрі) у співпраці з фінськими партнерами, які мають відповідний досвід.

Бюджет ПД передбачатиме фінансові асигнування, серед іншого, на програми навчання, послуги сторонніх підрядників, навчальні візити, інституційне партнерство, стипендії і співпрацю в галузі досліджень. Також заохочуватиметься партнерство між галузями освіти Фінляндії та України, організаціями державного сектору, бізнесом (Edtech) та громадськими організаціями. На початку програми пропонується надати українським партнерам можливість ознайомитися з реформою профільної середньої освіти у Фінляндії та фінською системою освіти й ресурсами. Вони також розглянуть потенційні сфери для подальшої співпраці, наприклад для створення модельних шкіл чи модульних підходів і технічних рішень для учнів, які зможуть розвивати свої освітні профілі. На підставі ідей передпілотної фази буде вивчено потенціал партнерства з фінськими школами.

Сфера результатів 2. Створення можливостей для шкільної інфраструктури й управління

Ця сфера результатів має на меті розширити спроможності вибраних старших середніх шкіл забезпечувати академічне спрямування профільної середньої освіти за допомогою реформи ПСО НУШ, а також підтримувати вчителів та учнів, які здобувають ПСО. Підтримка зосереджена на створенні необхідної інфраструктури та оснащенні класів, а також на сприянні розвитку шкіл шляхом вдосконалення управління і керівництва. Реформа профільної середньої освіти додає ще один рік навчання і принципово змінює предметне викладання і навчання на профільне, орієнтоване на учня, компетентісне навчання, що надає учням більшу свободу у виборі курсів і предметів. Саме тому МОН запровадило профорієнтаційне консультування як важливу форму підтримки учнів під час реалізації реформи ПСО НУШ. Ця сфера результатів підтримуватиме підготовку на тему профорієнтаційного консультування. Вона може стати частиною рамкової програми підвищення кваліфікації вчителів, яку МОН наразі розробляє для ІППО, або окремих навчальних модулів, які пропонують ОГС. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка і Політехнічний університет Хяме спільно розробляють освітню програму університетського рівня. Аналогічні ініціативи також відбуваються в інших університетах, співпраця з якими може створити синергію для програми.

Підтримка передбачає оснащення навчальних приміщень і класних кімнат вибраних 30 шкіл відповідно до профілю школи (наприклад, природничі науки, історія, лінгафонний кабінет тощо). Також увага зосереджуватиметься на вдосконаленні управлінських і лідерських навичок у сфері шкільної освіти. Усі ці заходи супроводжуватимуться надійними системами моніторингу й оцінювання для збору інформації та досвіду, що використовуватимуться для подальшого масштабування. Буде розроблено цілісний підхід до добробуту учнів як частини школи та громади, який враховуватиме передові практики і можливості для запровадження стійкої підтримки для вчителів та учнів, які пережили травму. Учнім потрібна більш структурована й упорядкована психологічна підтримка, яка враховує їхні різноманітні потреби, особливо у випадках зовнішнього чи внутрішнього переміщення або проживання поблизу лінії фронту. Система охорони психічного здоров'я і психологічної підтримки має залишатися стійкою після завершення фази активної війни й добре інституціоналізованою і

забезпеченою достатніми ресурсами навіть у мирний час. Спеціальні послуги психолога чи соціального педагога надаватимуться дітям і підліткам, які належать до вразливих груп, включно з ромською національною меншиною. У межах цього напряму підтримка також надаватиметься учням з інвалідністю, спрямовуватиметься на усунення бар'єрів у навчанні, включно із забезпеченням обладнанням, навчальними посібниками й дидактичними матеріалами для інклюзивно-ресурсних центрів і шкільних психологів, а також створенням ресурсних кімнат для зняття стресу.

Ця сфера результатів має на меті вдосконалити управлінські і лідерські навички у сфері шкільної освіти для покращення планування діяльності шкіл, співпраці та оцінювання (самооцінювання). Також очікується, що процеси моніторингу й оцінювання на рівні шкіл забезпечуватимуть збір інформації для подальшого впровадження реформи ПСО НУШ. Окрім програми LEARN, що фінансується Світовим банком, існують також інші програми, як-от шведська програма Polaris і швейцарська DECIDE, які працюють зі школами і забезпечують підвищення кваліфікації керівників та іншого адміністративного персоналу шкіл. Тому дуже важливо координувати діяльність із ними, щоб уникнути дублювання.

На зміну традиційній атестації шкіл прийшли інституційні аудити, які проводить Державна служба якості освіти (ДСЯО). Проте більшість шкіл ще не мають внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Традиційно управління школами в Україні не відбувається згідно з принципами підзвітності та прозорості, натомість вони обмежені бюрократичними умовностями й надмірним контролем (Нова українська школа 2016; 17). Школи не мають справжньої фінансової автономії. Для її досягнення потрібне запровадження змін у системі управління і відповідна підготовка керівників шкіл¹¹⁰. А для цього потрібні зміни на всіх рівнях освіти й удосконалення управління школами відповідно до планів децентралізації освітньої галузі в Україні.

Ключові цільові результати:

Цільовий результат 2.1. Обрані школи обладнані відповідно до їхніх профілів і вимог ПСО НУШ.

Разом із профільними школами готуються плани щодо покращення інфраструктури класів, особливо обладнання, необхідного для забезпечення сучасного, орієнтованого на учня навчання відповідно до профілів шкіл і вимог реформи ПСО НУШ. Проводиться картування шкільної інфраструктури у вибраних старших середніх школах, на основі дослідження розробляються плани розвитку інфраструктури й відповідні плани закупівель, які будуть передані НР для затвердження. Картування охоплюватиме такі аспекти: сучасне освітнє середовище, лабораторії, лінгафонні кабінети, спеціальні навчальні засоби для спеціалізації, навчальне обладнання для навчання учнів з особливими освітніми потребами. Існує потенціал для співпраці та використання переваг синергії між школами й ІРЦ під час картування і специфікації закупівель.

Цільовий результат 2.2. Для директорів шкіл та іншого управлінського й адміністративного персоналу шкіл розроблені й реалізовані програми підвищення кваліфікації

Це передбачає розроблення цифрових платформ для планування, управління і моніторингу забезпечення профільної освіти, а також гарантування доступу шкіл до розроблення засобів цифрового управління. Планується організація тренінгів з метою вдосконалення практик управління і сприяння добробуту вчителів та учнів. Реформа спрямована на розвиток якісної системи освіти, яка забезпечить доступ до профільної освіти для всіх, незалежно від місця проживання, статі, інвалідності, етнічного та соціально-економічного походження. Програма LT2 підтримує діяльність МОН у цьому напрямку. Хоча обладнання для профільного навчання надаватиметься на підставі переліків МОН з уточненнями, зазначеними школами, до думок вчителів та учнів також прислухатимуться і враховуватимуть їх. Сфера результатів 2 також передбачатиме підтримку розвитку практик самооцінювання і надання підтримки ДСЯО. Системи самооцінювання на рівні шкіл¹¹¹ розроблятимуться шляхом ознайомлення працівників

¹¹⁰ ОЕСР, 2024 рік. Навчання під час кризи: закордонний досвід для України: 31

¹¹¹ Для проведення інституційного аудиту й самооцінювання запроваджено інформаційно-аналітичну систему EvaluEd, яку школи вважають ефективним інструментом для встановлення ефективності своєї діяльності й підготовки до інституційного аудиту. Загалом для виконання

шкіл із сучасними підходами до самооцінювання, які передбачають участь учнів і батьків, а також буде проведено пілотне впровадження такого самооцінювання у школах. Перед подальшого широкого впровадження системи самооцінювання буде проведено оцінювання цього процесу й повідомлено про її результати. Програма може розглянути можливість надання невеликих грантів для реалізації конкретних заходів. Школи заохочуватимуть затверджувати плани з особливим акцентом на етиці (справедливість і недопущення дискримінація, боротьба з корупцією), кодекси етичної поведінки та цінностях.

Цільовий результат 2.3. Добробут у школах покращено завдяки психосоціальній підтримці

Враховуючи травматичні наслідки війни, очікується, що кількість учнів, які потребуватимуть інклюзивної/спеціальної освіти, значно зросте.¹¹² З огляду на це і той факт, що українські учні втратили роки навчання через пандемію COVID-19 і воєнні дії, необхідні системи та практики на рівні шкіл, які можуть передбачати навчання в невеликих групах, адаптивне навчання і системи репетиторства для надолуження навчальних втрат. Школи також отримають допомогу в розробленні планів підтримки (колишніх) військових, внутрішньо переміщених учнів, учнів, які повернулися з-за кордону, та представників інших уразливих груп, таких як ромська меншина. Передбачається підтримка співпраці між школами й батьками, громадськими лідерами й ромськими посередниками. Програма повинна активно співпрацювати з організаціями громадянського суспільства у Фінляндії та Україні, вивчаючи можливі підходи до вирішення проблеми.

Профорієнтаційне консультування в середній школі запроваджуватиметься, наприклад, шляхом підготовки вчителів-спеціалістів або шкільних психологів. Особливу увагу буде приділено гендерним питанням, пов'язаним, наприклад, з ринком праці й варіантами кар'єри. Планується налагодження співпраці з Національною Асамблеєю людей з інвалідністю і надання підтримки учням з інвалідністю або особливими освітніми потребами. Школи будуть оснащені засобами підтримки добробуту учнів і вчителів, включно з психосоціальною підтримкою і консультуванням, впровадженням програм, які сприяють психічному добробуту та просуванню позитивної шкільної культури. Для підтримки добробуту у школах також будуть створені тихі та безпечні місця.

Сфера результатів 3. Координація освітньої політики

Ця сфера результатів передбачає різні форми технічної допомоги (ТД) і співпрацю з низкою зацікавлених сторін, зокрема з МОН та регіональними органами управління у сфері освіти, а також з профільними міністерствами (перш за все, з Міністерством фінансів щодо оплати праці вчителів і Міністерством економіки щодо мікрокваліфікацій) та іншими зацікавленими сторонами. ТД може включати надання експертних висновків щодо законопроектів, організацію тренінгів і семінарів з технічних або політичних питань і формування політики в галузі освіти (з основною увагою до ПСО НУШ) і низки відповідних питань галузі освіти, на які потрібно звернути на увагу для успішного проведення реформи ПСО НУШ. Вона також передбачатиме невеликий дослідницький компонент для сприяння накопиченню доказів щодо результатів програми для подальшого масштабування і надання технічної підтримки в межах загального моніторингу реформи НУШ згідно з визначеною необхідністю під час реалізації програми.

Зокрема, програма надаватиме технічну підтримку для аналізу нової системи сертифікації вчителів і визначення способів та умов для її коригування і/або масштабування, а також системи оцінювання ефективності та планування кар'єри для вчителів старших класів середньої школи. Далі буде проведено аналіз функціонування чинної нормативно-правової бази для підготовки вчителів і формули фінансування професійного розвитку та практики її застосування. Разом із консультаціями з МОН це

самооцінювання школи вводять 99 різних показників. Процедура самооцінювання завершується створенням звіту в системі, до якої керівництво школи має доступ. Результати самооцінювання не оприлюднюються.

¹¹² Гриневич Л., Ліннік О., Герчинський Й. 2023 рік. Реформа «Нова українська школа»: досягнення, зміни та виклики. *European Journal of Education*, 58:542–560. DOI: 10.1111/ejed.12583

допоможе визначити, у яких напрямках потрібне покращення і яких заходів необхідно вжити, щоб підтримати розроблення плану впровадження професійного стандарту вчителів. За погодженням з міністерством буде розроблено, реалізовано й оцінено інформаційну кампанію щодо професійного стандарту вчителя.

Орієнтовно розглядатися можуть такі сфери: (i) перегляд нової системи сертифікації вчителів, способів та умов її коригування і/або масштабування спільно зі старшим експертом з професійного розвитку вчителів; (ii) розроблення плану впровадження професійного стандарту вчителя; (iii) створення системи оцінювання ефективності та планування кар'єри для вчителів старших класів середньої школи; (iv) функціонування чинної нормативно-правової бази для підготовки вчителів і застосування формули фінансування професійного розвитку; (v) децентралізація управління та фінансування ПСО в межах реформи ПСО НУШ. Спільно з МОН буде розроблено, реалізовано й оцінено інформаційну кампанію щодо професійного стандарту вчителя. Достатню увагу буде приділено питанням, що стосуються спроможності та поточних витрат, пов'язаних з політичними консультаціями.

Ключові цільові результати:

Цільовий результат 3.1. Комплексний аналіз поточного стану реформи НУШ (у співпраці з МОН).

Разом із національним партнером провести комплексний аналіз поточного стану реформи ПСО НУШ і ключових дотичних питань багаторівневого врядування, що впливають на процес проведення реформи і його результати (обізнаність, готовність і прогрес децентралізації управління та фінансування у сфері освіти з передачею повноважень обласним місцевим адміністраціям, зарплати вчителів, залучення вчителів, сертифікація вчителів).

Цільовий результат 3.2. Посилено спроможність формувати політику на основі даних, що ґрунтується на потребі модернізації системи ІСУО АІКОМ, про що у процесі оцінювання повідомив Інститут освітньої аналітики¹¹³. Цей цільовий результат передбачає кілька заходів, спрямованих на зміцнення заснованого на фактах процесу формування політики для відбудови України, а саме: (i) сприяння навчанню українською мовою учнів, які виїхали за кордон, (ii) створення освітнього резерву вчителів для звільнених територій, (iii) автоматизація виставлення електронних рахунків-фактур на доставку підручників.

У межах цього цільового результату також можлива співпраця між УЦОЯО та KARVI. До специфічних потреб, як підкреслили в UCEQA, належать такі: i) експертна підтримка у створенні інформаційних потоків для (державної підсумкової атестації) ДПА-9 і ДПА-12 з метою оптимізації даних і подолання упередженості вчителів щодо результатів учнів за допомогою напівстандартизованих шкільних процедур, ii) вивчення можливостей штучного інтелекту для створення звітів та усних підсумків щодо оцінювання учнів, iii) взаємне навчання щодо змісту оцінювання навчання та організація взаємодії між батьками, учнями і школами у Фінляндії. Пропонується узгодити роль УЦОЯО у моніторингу якості програми на початковому етапі.

Цільовий результат 3.3. Створено національні та стандартизовані рамки і стандарти для системи мікрокваліфікацій (або будь-які інші стандарти сертифікації) будуть розроблені та затверджені відповідними державними установами в галузі освіти за розпорядженням МОН.

5.4. Бенефіціари і зацікавлені сторони

Прямими бенефіціарами програми Learning2gether2 є вчителі профільних шкіл (які також викладають на нижчих рівнях освіти), директори шкіл, працівники шкіл, методисти й органи управління у сфері освіти. Кінцеві бенефіціари — учні профільних шкіл. Детальний перелік зацікавлених сторін і їхніх ролей у реалізації програми наведено в додатку до цього документа (Додаток 2).

¹¹³ Як підтверджено Інститутом освітньої аналітики, інші партнери підтримують ці заходи.

Програма працюватиме з певною кількістю пілотних академічних ліцеїв, перелік яких МОН визначить на початку осені 2025 року. Точну кількість і перелік бенефіціарів LT2 буде визначено на початковому етапі, що пов'язано зі змінами до законодавства щодо мережі академічних ліцеїв, які незабаром мають бути прийняті.

Прогнозована приблизна кількість бенефіціарів LT2 наведена нижче на основі оперативних даних ІСУО АІКОМ щодо 30 передпілотних академічних ліцеїв.

Таблиця 2. Прогнозована кількість бенефіціарів програми LT2, дезаггредована за регіональним розподілом програми.

Регіон України	Учні	Учні (дівчата)	Учні (хлопці)	Учні ООП	Вчителі	Вчителі (жінки)	Вчителі (чоловіки)	Керівництво	Усього в регіоні
Центрально-південний	2317	1198	1119	7	412	328	84	24	5489
Північно-східний	3581	1882	1699	16	884	714	170	33	8979
Західний	3155	1596	1559	17	682	563	119	33	7724
Загалом	9053	4676	4377	40	1978	1605	373	90	22192

Джерело: Інститут освітньої аналітики, 2025 рік

5.5. Наскрізні цілі

Руйнування цивільної інфраструктури¹¹⁴ завдало шкоди реалізації прав людини, зокрема права на безпеку, охорону здоров'я, роботу, освіту, житло, соціальну підтримку й послуги для людей з інвалідністю. Через війну відбувається серйозне порушення права на освіту для всіх українських дітей. До вразливих груп, які особливо постраждали, належать українські діти-біженці, діти-ВПО, діти і підлітки, травмовані війною, а також діти з інвалідністю. І Слідча комісія ООН, створена в березні Радою ООН з прав людини, і ММПЛУ повідомляли про випадки сексуального та іншого гендерно зумовленого насильства, пов'язаного з війною. Більшість усіх зареєстрованих постраждалих становили жінки, у тому числі літнього віку, і дівчата¹¹⁵. В Україні проживає кілька етнічних меншин, серед яких найбільш маргіналізованими є роми. Дискримінація ромських жінок є серйозною гендерною проблемою в Україні. За даними ООН Жінки, приблизно 100 000–200 000 ромських жінок є найбільш соціально ізольованою і маргіналізованою групою в Україні.¹¹⁶

Включення потреб і досвіду жінки **у процес ухвалення рішень щодо миру й безпеки** має вирішальне значення для досягнення і підтримання миру. Резолюція Ради Безпеки ООН (РБ ООН) 1325, прийнята Україною, стосується непропорційного впливу збройного конфлікту, що триває, на жінок і дівчат, який поглиблює наявну гендерну нерівність і дискримінацію. У ній також визнано важливість врахування різних точок зору й досвіду, особливо жінок, у запобіганні конфліктам, підтриманні миру, розв'язанні конфліктів і розбудові миру. Національний план дій з виконання Резолюції РБ ООН 1325 на період до 2020 року визнає, що жінки є не лише особами, які пережили збройний конфлікт, але й активними учасницями процесів підтримання миру й безпеки, а також підкреслює, що насильство й дискримінація щодо жінок є серйозними перешкодами для побудови успішного й мирного суспільства.

¹¹⁴ Воєнні дії та їхній вплив на навчальні заклади завдали серйозної шкоди освіті мільйонів учнів. Із початку повномасштабного російського вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року внаслідок бомбардувань та обстрілів було пошкоджено або зруйновано понад 3 000 навчальних закладів. Серед них приблизно 1 400 середніх шкіл, 865 дошкільних закладів і 505 вищих навчальних закладів. Масштабні збитки суттєво вплинули на освітню інфраструктуру країни, а деякі регіони, як-от Харківська і Донецька області, особливо сильно постраждали через безперервні бойові дії.

¹¹⁵ www.hrw.org/world-report/2023/country-chapters/ukraine#9f5023

¹¹⁶ Права ромських жінок в Україні.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС, підписана у 2014 році, передбачає зобов'язання щодо забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у працевлаштуванні, освіті, навчанні, економіці, суспільстві та ухваленні рішень.¹¹⁷ Уряд України відданий виконанню державних і міжнародних зобов'язань щодо гендерної рівності. Країна прийняла Цілі сталого розвитку (ЦСР), приєдналася до Пекінської декларації та Платформи дій 4-ї Всесвітньої конференції жінок (1995 р.) і ратифікувала ключові договори про права людини, включно з Конвенцією про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW, 1981 р.) і Факультативний протокол до неї. Серед основних стратегій — Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на 2022–2030 роки та Національна стратегія у сфері прав людини 2021 року. Крім того, Уряд України бере активну участь у роботі Партнерства Біарріц зі встановлення гендерної рівності й реалізує Стратегію впровадження гендерної рівності у сфері освіти на 2022–2030 роки. Низка досліджень свідчить про те, що поточна проблема полягає не в законодавчих і правових нормах, а у відсутності ефективного нагляду й контролю за їх виконанням. Наприклад, нещодавнє дослідження ООН-Жінки виявило глибоку гендерну нерівність на ринку праці і в підприємництві та закликала до впровадження комплексної політики розширення економічних можливостей жінок і гендерної рівності в різних міністерствах, включно з МОН¹¹⁸. Гендерні стереотипи щодо галузевого розподілу «відповідної роботи» підтримуються як чоловіками, так і жінками, і створюють невидимі бар'єри для нових можливостей працевлаштування. Ця проблема чітко помітна в проєктах розвитку ПТОП. Але, як свідчить згадане вище дослідження, Україна досягла позитивного прогресу на шляху до усунення гендерного розриву в оплаті праці, навіть у контексті повномасштабного вторгнення.

Різні міністерства розробили й активно використовують гендерно-чутливі практики та підходи до державної політики. Про це свідчать численні законодавчі акти і стратегії, прийняті останніми роками в цій сфері. Однак дослідження демонструє, що гендерна компетентність на рівнях регіонального й територіального врядування різко знижується порівняно із загальнодержавним.¹¹⁹ Зокрема, на рівні територіальних громад розуміння гендерних питань і використання гендерно-чутливих практик залишається низьким. Це слід враховувати під час планування програмних заходів, пов'язаних з гендерними питаннями. Стратегія впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року перебуває на стадії консультацій з ЄС, і незабаром буде розроблений супровідний Оперативний план. Програма Learning2gether2 надасть підтримку МОН, замовивши комплексний гендерний аудит та аудит доступності/інклюзії, а також аналіз гендерних питань та інклюзії в галузі освіти, що забезпечить основу для програми й інструменти для роботи з МОН. Аудит можна доручити, наприклад, місцевій ОГС і/або ООН-Жінки. На підставі аудиту й аналізу будуть розроблені конкретні заходи, а гендерна проблематика й інклюзивність будуть враховані під час реалізації програми, зокрема у структурі результатів і бюджеті. Аудит також виявить перешкоди в доступі до освіти для осіб з інвалідністю, а аналіз допоможе створити інструменти й рішення для їх подолання. Аудит та аналіз також посприяють визначенню заходів, яких МОН може вжити для посилення гендерної відповідальності в галузі освіти.

¹¹⁷ 1. Конституція України гарантує широкий спектр прав людини і забороняє дискримінацію за різними ознаками (статті 21, 22, 24).

2. Законодавство про права людини: закони, які сприяють гендерній рівності, боротьбі з дискримінацією, гарантують надання соціальних послуг вразливим групам і захист персональних даних. 3. Антикорупційне законодавство: закони щодо запобігання корупції і забезпечення прозорості державних закупівель. 4. Судово-правові реформи: закони, що посилюють незалежність, прозорість та ефективність судової влади, а також забезпечують захист прав людини під час судових розглядів. 5. Децентралізація і місцеве врядування: закони, що надають повноваження місцевим органам влади та сприяють об'єднанню громад для кращого врядування і надання послуг.

6. Правозахисні інституції: Офіс Уповноваженого з прав людини та Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) для моніторингу і просування прав людини та розслідування корупції. 7. Міжнародні зобов'язання щодо прав людини: підписант Європейської конвенції з прав людини й кількох ключових договорів ООН, зокрема ICCPR, ICESCR та CEDAW. 8. Механізми імплементації і моніторингу: Національна стратегія у сфері прав людини та план дій з її реалізації, а також законодавчі положення щодо участі громадянського суспільства в моніторингу й реалізації політики у сфері прав людини.

¹¹⁸ ООН-Жінки: Виклики розширення прав і можливостей жінок на ринку праці і в підприємстві в умовах повномасштабної війни та гендерно відповідального відновлення України (2024), с. 98.

¹¹⁹ ООН Жінки: Виклики розширення прав і можливостей жінок на ринку праці і в підприємстві в умовах повномасштабної війни та гендерно відповідального відновлення України(2024), с. 94

У контексті освіти справедливість означає забезпечення прав усіх дітей на освіту, а також їхніх прав на реалізацію свого потенціалу та прагнень у межах здобуття освіти й через неї. Для цього потрібно впровадити й інституціоналізувати механізми, які допоможуть забезпечити можливість досягнення цих цілей для всіх дітей (GPE). Принципи реформи «Нова українська школи» (НУШ) наголошують на підході до освіти, що ґрунтується на правах людини (HRBA). Закон України «Про освіту» дає основні визначення і поняття, пов'язані з інклюзією, а також містить окрему статтю (стаття 20), присвячену інклюзивній освіті. Однак особливі освітні потреби здебільшого розглядаються неінклюзивно: «Спеціальний клас та/або група утворюється керівником закладу освіти».

Національна стратегія розвитку інклюзивного навчання 2024 року передбачає багато міжгалузевих завдань, до реалізації яких МОН активно залучає місцеві органи влади. Наразі в системі освіти (дитсадки, школи, професійно-технічні училища) навчається 47 610 учнів з ООП, і їхня кількість зростає¹²⁰. Тенденцію до зростання підтвердила й Національна Асамблея людей з інвалідністю України. На жаль, останні дослідження ПРООН показали, що нетерпимість до вразливих груп зростає.¹²¹

Реформа ПСО НУШ запровадить нову концепцію аудиторної форми навчання, а учні працюватимуть у групах. Це буде серйозною зміною для всіх, у тому числі для дітей з особливими освітніми потребами. Однією з головних проблем, яка потребує вирішення, є набір асистентів вчителів. Їх нестача заважає створенню інклюзивних класів у багатьох школах. Також про цю проблему повідомила освітній омбудсмен.

Чутливість цієї програми до питань прав людини демонструється у кількох ключових стратегіях, спрямованих на сприяння створенню шанобливого, інклюзивного і справедливого середовища для всіх учасників. Визнаючи освіту основоположним правом людини й відповідно до Порядку денного до 2030 року, програма намагається усунути перешкоди для всіх осіб, незалежно від їхнього походження, ідентичності, етнічного чи соціально-економічного статусу. Особлива увага приділяється учням з особливими освітніми потребами і вразливим групам, забезпечується наявність заходів для сприяння повноцінному використанню ними наданих освітніх можливостей. Програма проваджуватиме цілеспрямовані заходи на підтримку ромської меншини, яка є однією з найбільш маргіналізованих у країні. Даних про її представників мало, тому важко знати, скільки ромських дітей і молоді навчається в системі освіти. Опитування 2018 року¹²² свідчить, що в понад чверті ромських сімей, які мають дітей шкільного віку, принаймні одна дитина не відвідує школу. Відсоток ромських дітей, які отримують повну середню освіту, є непропорційно малим, якщо порівнювати з рештою населення. Ромські дівчата особливо ризикують залишити школу через практику ранніх шлюбів у певних громадах та інші аспекти гендерної нерівності, зокрема уявлення про те, що навчання в школі менш необхідне для жінок, ніж для чоловіків. У багатьох ромських громадах, коли дівчата досягають підліткового віку, то починають брати все активнішу участь у домашніх справах і піклуються про своїх братів і сестер.

Підхід HRBA застосовувався під час розроблення програми, консультації проводилися з носіями обов'язків і суб'єктами прав. Концепція програми також надає можливості для інтеграції наскрізних цілей програм співпраці Фінляндії в галузі розвитку, а саме гендерних питань, недопущення дискримінації і кліматичної стійкості, майже в усіх заходах і результатах. Наприклад, програма забезпечуватиме врахування гендерних питань і заходів боротьби з кліматичними змінами як наскрізних тем заходів з підвищення кваліфікації вчителів, програм освіти й розвитку профільних шкіл, а також гендерну чутливість і висвітлення питань кліматичної стійкості в навчальних програмах і матеріалах. Програми забезпечення добробуту в школі також передбачатимуть заходи для запобігання гендерно зумовленому насильству і сприяння доступу потерпілих до послуг. Профільним школам буде рекомендовано розглянути можливість впровадження кодексу поведінки як базової вимоги для всіх

¹²⁰ МОН <https://mon.gov.ua/osvita-2/inklyuzivne-navchannya/statistichni-dani>

¹²¹ Вплив війни на молодь в Україні, с. 78.

¹²² Міжнародна група з прав меншин: Роми в Україні: час діяти — пріоритети і шляхи ефективної політики інтеграції (2018 р.). С. 24.

працівників і пілотних шкіл, включно з питаннями боротьби з корупцією, дискримінації і сексуальних домагань, а також протоколів повідомлення та опрацювання повідомлень, щоб школи були безпечним місцем для всіх. Програма також розроблятиме і впроваджуватиме заходи для усунення перешкод для вступу й навчання осіб з інвалідністю та представників інших уразливих груп. Обговорення з носіями обов'язків і суб'єктами прав, зокрема з представниками шкіл, ЦПР і ОГС, підкреслюють, що для впровадження академічного спрямування ПСО НУШ необхідно підготуватися й адаптуватися до підвищених вимог до освіти з особливими потребами та місцевої підтримки шкіл.

В ПСО переважають жінки-вчительки. Умови війни з очевидних причин ще більше зменшили роль вчителів і директорів чоловічої статі, що прямо вплинуло на решту педагогічних працівників і зменшило значення ролі моделі вчителів-чоловіків для учнів. Тому програма враховуватиме альтернативну політику й заходи для забезпечення максимального обмеження подвійного навантаження на жінок-вчительок, зокрема шляхом залучення більшої кількості непедагогічних фахівців до роботи у школах через однорічну програму педагогічної підготовки.

5.6. Оцінювання ризику та реагування на ризики

Контекст програми буде більш складним і комплексним, ніж зазвичай, навіть у разі забезпечення максимальної гнучкості, а тому планування управління ризиками буде надзвичайно важливим. Матриця ризиків насамперед призначена служити інструментом управління, який допоможе виявляти ранні ознаки ризиків, що можуть спричинити відхилення або перерви в роботі програми. Управління ризиками є невід'ємною частиною моніторингу. Воно має бути адаптивним. Це не означає, що потрібно змінювати цілі програми, проте потрібно змінювати способи досягнення цілей у відповідь на зміни. Постійний моніторинг оперативної обстановки є вкрай важливим, і він має бути постійним пунктом порядку денного щотижневих нарад ГУП. Припущення щодо ризиків часто є невиправданими, тож їх слід ретельно оцінювати. Також важливо розуміти, що війна є джерелом стресових ситуацій для всіх українців, життя не є нормальним, так би мовити, і всі експерти, які працюватимуть у програмі, мають враховувати інформацію про травму, щоб «не нашкодити».

Нижче наведено основні виявлені ризики. Більш детальний аналіз ризиків наведено в додатку до цього звіту (Додаток 4).

Таблиця 3. Аналіз ризиків

Контекстні			
Соціально-економічний спад, спричинений російською агресією, призводить до значних бюджетних проблем. Україна стикається з численними небезпеками через цю агресію. Крім того, подальше зростання соціальної і політичної нестабільності, що посилюється умовами війни й розчаруванням через темпи реформ і вплив олігархічної системи, може перешкоджати реалізації програм співпраці в галузі розвитку.	В	В	Надавати фінансову підтримку і гнучке фінансування для вирішення бюджетних проблем. Сприяти інклюзивному діалогу між зацікавленими сторонами для врегулювання соціальної і політичної напруги. Гнучкі заходи безпеки для гарантування безпеки бенефіціарів і працівників програми.
Структурна корупція: недостатнє фінансування установ, низькі зарплати й особисті інтереси сприяють неналежному врядуванню та корупції. Нецільове використання коштів і корупція є операційними ризиками, які необхідно зменшити.	С	С	Боротьба з корупцією є невід'ємною частиною постійної політики Фінляндії щодо належного врядування, прозорості й підзвітності, вона розглядатиметься як наскрізна тема під час розроблення програм освіти, підготовки вчителів і координації з МОН, регіональними й місцевими органами влади. Щорічні аудити є частиною процесу управління програмою. Моніторинг ризиків і реагування на них є невід'ємною частиною процесу управління програмою.
Обмежені можливості для застосування підходу, що ґрунтується на правах людини: українські зацікавлені сторони мають обмежені можливості для просування питань прав людини. Права людини й гендерні питання слід враховувати під час підготовки програми й контролювати під час її реалізації.	В	С	Через війну персонал перебуває під надзвичайним тиском, різниця у співвідношенні чоловіків і жінок ще більше зростає. Посилення тиску на жінок-працівниць. Обговорення з МОН можливостей утримання та реінтеграції вчителів і директорів (чоловічої статі). Застосування принципу «не нашкодь» щодо навантаження жінок-вчительок.

Програмні			
Навчальні втрати, спричинені ковідом і війною, соціальна ізоляція учнів, посттравматичний стрес, труднощі, пов'язані з реінтеграцією в освітній процес після військової служби, збільшення кількості учнів з фізичними і психолого-психічними порушеннями, виклики для учнів з особливими освітніми потребами, зрештою, збільшення кількості учнів, які кидають школу.	В	В	Застосування під час впровадження академічного потоку ПСО політик і практик, що активно просувають підходи й вимоги до освіти, які спираються на інклюзивність і різноманітність, а також передбачають необхідну адаптацію. Особлива увага до розроблення короткострокових планів діяльності й довгострокової політики, зокрема щодо підтримки психічного здоров'я, короткострокових і довгострокових заходів на підтримку інклюзивної освіти (ВПО та діаспори), гнучких підходів до навчання, фінансової допомоги для закупівлі навчальних пристроїв, виплати стипендій і підвищення кваліфікації вчителів, основна увага у якій приділяється інклюзивній освіті, різноманітності й соціально незахищеним групам.
Небезпеки та зрив програмної діяльності через вплив російської агресії, що триває. Недостатня кількість професорів, вчителів, методистів, директорів національних, регіональних і місцевих ІППО, ВНЗ, ЦПР і шкіл може перешкоджати реалізації ініціатив з розвитку потенціалу.	С	С	Підтримка використання інформаційно-комунікаційних технологій, віртуальних зустрічей і навчання під час наявності електроенергії; опціональна технічна допомога, яка працює дистанційно. Також врахування передових практик доінтернетної ери щодо можливостей розвитку потенціалу і підвищення кваліфікації, наприклад використання традиційних аналогових методів навчання. Підготовка плану евакуації для програмного підрозділу й фахівців з технічної допомоги. Виконання вказівок органів влади в разі надзвичайної ситуації. Підтримання зв'язку з Посольством Фінляндії.
Опір з боку бенефіціарів, неоднозначне сприйняття попередніх етапів НУШ батьками й учнями може призвести до зниження ефективності і стабільності підтримки розвитку потенціалу.	С	С	Відкрита і прозора комунікація про пріоритети й виклики ПСО НУШ, формування молодих українців як відповідальних, стійких, інноваційних і демократичних громадян, здатних приймати ризики й керувати країною.
Недостатньо розвинені механізми координації: відсутність механізмів координації може вплинути на ефективність співпраці в галузі розвитку. Створення національних механізмів координації та спільна діяльність з міжнародними консультантами.	С	Н	Впровадження академічного спрямування НУШ в основному підтримують Світовий банк, Фінляндія та ОЕСР, які є партнерами в галузі знань. Застосування принципів інклюзивної координації, які будуть розроблені разом з Посольством у Києві, призначене для уникнення дублювання. Програма матиме конкретне поле результатів, спрямоване на вдосконалення механізмів координації, підтримку процесів децентралізації освіти, включно з належним врядуванням, підзвітністю і прозорістю. Крім того, діалоги з МОН і донорами сприятимуть безпроблемному запуску Learning2gether2, приєднанню до програми і продовження підтримки, що надається.
Недостатня кількість наявних професорів, вчителів, методистів, директорів у національних, регіональних і місцевих ІППО, ВНЗ, ЦПД і школах може перешкоджати реалізації ініціатив з розвитку потенціалу.	В	С	ГУП, регіональні координатори зосереджуються на регіональному й місцевому рівнях на створенні пулу (списку) спроможних і готових «прихильників» серед усіх бенефіціарів, які пропагують діяльність із впровадження академічного спрямування ПСО НУШ і беруть у ній участь. Підтримка заохоченнями; робочі візити й ознайомчі поїздки, додаткові кошти, скоригований розклад програмних заходів.
Інституційні			
Зміни в законодавчій базі. Не всі нормативно-правові рамки МОН щодо академічного спрямування ПСО НУШ вже затверджені або залишаються не допрацьованими.	С	С	Програма проведе різні базові дослідження і визначить потенційні юридичні й регуляторні обмеження та запропонує рішення для пом'якшення на початковому етапі.
Слабкий потенціал у сфері управління, планування, моніторингу й формування політики	С	С	Технічна підтримка й розбудова потенціалу, які забезпечуються ГУП і регіональним координатором (планування і бюджетування). Здійснення ретельного моніторингу й нагляду за використанням та обліком коштів. Механізм реагування.

6. Механізм реалізації

6.1. Постачальник послуг

Компетентними органами є Міністерство закордонних справ Фінляндії (МЗС) та Міністерство освіти і науки України (МОН).

Для впровадження програми планується провести відкритий тендер і укласти договір з міжнародним постачальником послуг. Обраний постачальник послуг повинен мати підтверджений міжнародний досвід підтримки проведення багаторівневих освітніх реформ, зокрема в таких сферах: i) надання технічної допомоги державним установам, а також регіональним і місцевим органам влади, які відповідають за фінансування освіти, проведення реформ, стратегічне планування і формування політики; ii) підвищення кваліфікації вчителів, розроблення освітніх програм і навчальних матеріалів, підтримка керівництва й управління школами, розбудова потенціалу; iii) досвід роботи в програмі, управління людськими ресурсами і змінами. Постачальник послуг повинен рішуче підтримувати участь державного і приватного секторів України та Фінляндії в забезпеченні сталості й відповідальності за програму.

Постачальник послуг має призначити досвідченого координатора програми для надання допоміжної підтримки, зокрема щодо заходів безпеки та протоколу евакуації для місцевого й міжнародного персоналу, який працює у програмі, якщо це знадобиться для реалізації програми.

6.2. Управління програмою

Learning2gether2 тісно співпрацює з МОН і координує свою діяльність з першим заступником міністра. Планується створення структури управління програмою, яка забезпечить безперебійну реалізацію програми й досягнення результатів. Представники МОН та МЗС беруть участь в ухваленні рішень, керуванні програмою і здійсненні моніторингу у складі наглядової ради. Структура управління програмою включає Наглядову раду (НР), Керівний комітет (КК) і Групу управління програмою (ГУП).

Наглядова рада (НР)		
Мандат і завдання	Члени	Наради
Наглядова рада має загальні повноваження щодо ухвалення рішень. Ухвалює стратегічні рішення щодо обсягу проекту і, якщо необхідно, вносить зміни в структуру проекту та фінансування, включно зі змінами результатів, цілей, бюджету або механізмів управління. Затверджує звіти про хід роботи й фінансові звіти, річні плани роботи, аутсорсинг, бюджети й аудити. НР також має повноваження зупинити реалізацію програми.	Посадовець високого рівня з МОН (міністр або заступник міністра) та МЗС Фінляндії. Інші за запитом. Члени мають бути законними представниками своїх країн, які мають право укласти угоди і брати зобов'язання щодо реалізації програми й ресурсів.	Наприкінці початкового етапу: затвердження початкового звіту й річного плану роботи. Збирається щороку за потреби для затвердження річних звітів і планів. Наради скликає МОН.
Керівний комітет (КК)		
Мандат і завдання	Члени	Наради
Керівний комітет несе відповідальність за загальне керівництво реалізацією програми, включно із систематичним моніторингом ризиків і заходів	Заступники міністрів, генеральний директор директорату шкільної освіти, керівники відповідних установ МОН (УЦОЯО, УІРО, ДСЯО, ІМЗО), голова Проектного офісу,	Збирається щоквартально. На початку впровадження програми КК збирається вперше, щоб окреслити

пом'якшення, а також здійснює моніторинг реалізації програми й забезпечує належну координацію з іншими заходами та планами в галузі освіти.	керівник Проєктного офісу, представники Міністерства освіти та культури Фінляндії (МОК). Представник Посольства Фінляндії (МЗС). Світовий банк як спостерігач. ГТК та заступник координатора програми беруть участь як секретарі без права голосу. У разі необхідності будуть запрошені інші експерти. Члени повинні мати повноваження ухвалювати рішення у своїх організаціях.	процедури впровадження програми.
Група управління програмою (ГУП)		
Мандат і завдання	Члени	Наради
Щоденне управління. Моніторинг, звітність, моніторинг та оцінювання ризиків. Готує річні плани й бюджети, плани закупівель, звіти про хід роботи, фінансові звіти, перевірки бюджетів, піврічні/квартальні фінансові звіти, які подаються КК для розгляду та затвердження. Забезпечує організацію щорічних аудитів. Оновлює оцінювання ризиків. Звітує перед НР.	Головний технічний консультант, координатор національної програми, фінансовий менеджер із закупівель. Старші експерти, регіональні координатори.	Група управління збирається щотижня під головуванням головного технічного консультанта й національного координатора програми.

Група управління програмою

Група управління програмою (ГУП) тісно співпрацюватиме з департаментами МОН, які відповідають за планування, впровадження і моніторинг академічного спрямування ПСО НУШ, зокрема в таких напрямках: i) шкільна освіта; ii) цифрова трансформація; iii) фахова передвища й вища освіта (початкова підготовка й підвищення кваліфікації вчителів). Відповідатиме за повсякденне управління програмою, моніторинг і звітність. Проводитиме початковий етап, забезпечуватиме реалізацію програми, гарантуватиме досягнення цільових результатів та ефективне й результативне використання коштів відповідно до остаточного програмного документа й робочих планів, затверджених на нарадах НР та КК. Після затвердження річних оперативних планів Наглядовою радою ГУП має отримати повноваження для проведення заходів, передбачених річними планами, без подальшого затвердження. ГУП регулярно звітує перед КК та першим заступником міністра.

ГУП:

- ☐ Забезпечує координацію і співпрацю між i) міністерствами та відомствами на національному, регіональному й місцевому адміністративному рівнях, ii) ІППО, ВНЗ, ЦПР, ОГС і (міжнародним) приватним сектором.
- ☐ Готує річні плани й бюджети, плани закупівель, звіти про хід роботи й фінансові звіти; щорічні перевірки бюджетів, піврічні/квартальні фінансові звіти, які подаються КК для перегляду та затвердження.
- ☐ Забезпечує організацію щорічних аудитів.
- ☐ Надає КК річний план закупівель.
- ☐ Планує залучення субпідрядників для аутсорсингу й участі у виборі міжнародних або місцевих постачальників послуг.

- Здійснює моніторинг та активне оцінювання ризиків, використовуючи матрицю ризиків програми, впроваджує заходи з пом'якшення відповідно до своїх повноважень і звітує КК про реалізацію заходів з пом'якшення ризиків.
- Переглядає технічну документацію програми перед поданням НР/КК й надає вказівки щодо ефективного, продуктивного й партисипаторного впровадження програми.
- Інформує органи влади, зацікавлені у сфері реалізації програми, звітуючи про ухвалені рішення.
- Розробляє і використовує систему забезпечення якості й моніторинг на основі даних.

Може мати повноваження для схвалення зміни в бюджетних рядках в межах встановленого граничного значення (порогові значення мають бути визначені в КРП та затверджені НР).

Поки триває війна, програма застосовуватиме підхід «Відпочинок і відновлення» для міжнародного персоналу. Це означає шість тижнів роботи в Україні, а потім двотижневий відпочинок за межами країни. До двотижневого періоду входить час у дорозі, а працівник отримує одноразову допомогу на проїзд. Метою цього періоду відновлення є відпочинок, тому дозволяється лише один віддалений робочий день на тиждень відпочинку. Під час роботи в Україні робочі дні довші, ніж зазвичай, і субота також може бути робочою. ГТК відповідає за планування поїздок, щоб усі старші експерти не перебували за межами країни одночасно.

Незважаючи на підтримку цифровізації, програма також забезпечуватиме ресурси на місцевому й регіональному рівнях. Для підтримки координації між залученими школами, підтримки координації з регіональними й місцевими органами влади і ЦПД будуть створені регіональні команди. Регіональні команди також відповідатимуть за закупівлі для профільних шкіл, відповідно до вимог МОН. Вони спілкуватимуться зі школами, здійснюватимуть весь процес закупівель, контролюватимуть поставки й переконуватимуться, що придбане обладнання, меблі тощо відповідають критеріям якості. Роль регіональних команд також полягатиме у виконанні ролі посередників на національному рівні й забезпеченні відображення отриманого досвіду й передових практик у стратегіях і плануванні на рівні Києва, а також адаптації технічної допомоги й закупівель за програмою до регіональних і місцевих потреб. Для конкретних тем і завдань можуть створюватися цільові команди.

Підтримка головного офісу. Постачальник послуг (і його досвідчений координатор програми) надаватиме послуги підтримки головного офісу для програми. Це передбачає, наприклад, наймання міжнародних експертів з технічної допомоги, підтримку для створення офісу програми й механізмів управління (як визначено в ПД), формування групи управління програми, а також розроблення та організацію управління фінансами й засобів контролю програми. Опис завдань головного офісу наведено в Додатку 1.

Підтримка фінських державних інституцій на державному рівні. Програма отримує підтримку від фінських державних установ у галузі освіти щодо впровадження та співпраці на державному рівні. Українська координаційна група у Фінляндії сприятиме обміну інформацією між Фінляндією та Україною, ЄС та іншими міжнародними донорськими організаціями. Під керівництвом МОК над підтримкою реалізації програми й наданням необхідних експертних знань і ресурсів працюють державні органи EDUFI, FINCEED і програма Education Finland, яка є частиною підрозділу GEP.

FinCEED як підрозділ EDUFI має експертів і підготовку для підтримки реалізації програми. Серед підготованих FINCEED фахівців майже 200 експертів, які працюють у сфері розвитку освіти й освіти в надзвичайних ситуаціях. Ці експерти є професіоналами в різних галузях, серед них вчителі, спеціальні педагоги, психологи, фахівці з питань освітнього середовища тощо. FinCEED може провести навчання для людей, які беруть участь у програмі підтримки розвитку української освіти. FinCEED також має досвід організації навчальних візитів.

KARVI, Фінський центр оцінювання освіти (FINCEEC), нещодавно провів оцінювання реформи профільної середньої освіти у Фінляндії і готовий підтримати програму, поділившись досвідом

проведення оцінювання. Пропонується обмін передовими практиками між відповідними установами оцінювання України та Фінляндії. Режим співпраці між KARVI та УЦОЯО буде розроблено і сплановано. УЦОЯО має позитивний та плідний досвід роботи з KARVI за програмою «Вчимося разом».

6.3. Управління фінансами

Постачальник послуг нестиме основну відповідальність за управління фінансами.

Система управління фінансами охоплює бюджетування, бухгалтерський облік, фінансову (квартальну, річну) звітність та аудити на основі стандартів проведення аудитів Фінляндії/ЄС. Постачальник послуг має забезпечити, щоб у ГУП завжди були доступні кошти відповідно до прогнозів, планів роботи й запитів від київської ГУП. До складу ГУП входить кваліфікований фінансовий менеджер, який працюватиме повний робочий день.

Постачальник послуг несе відповідальність за проведення зовнішнього аудиту всіх коштів програми й надаватиме аудиторам всю інформацію, яка може їм знадобитися для його проведення. Постачальник послуг щокварталу надаватиме огляд витрат, поточний бюджет та оцінювання управління ризиками. Керівництво програми несе відповідальність за забезпечення проведення щорічного аудиту всіх коштів програми¹²³. Національне контрольно-ревізійне управління Фінляндії також має повноваження перевіряти використання фінських державних коштів. Аудит — це не лише інструмент контролю, а й інструмент навчання управління фінансами й фінансової ефективності. Висновки й рекомендації аудиторського звіту мають бути обговорені на нарадах Керівного комітету й Наглядової ради разом із розробленою ГУП відповіддю керівництва, яка має містити можливі коригувальні заходи. Якщо аудит виявить ризики корупції або дасть вагомі підстави підозрювати про наявність корупції, слід буде негайно вжити заходів.

ГУП надасть КК річний план закупівель. Він не охоплюватиме закупівлі, здійснені на початковому етапі до скликання КК.

На початковому етапі постачальник послуг розробить Керівництво з реалізації програми (КРП), яке міститиме стандарти управління фінансами, бухгалтерського обліку, шаблони для договорів про надання послуг і повідомлень про закупівлі. ГУК відповідає за підготовку персоналу щодо використання програмних інструментів і процедур, включно зі структурою результатів і настановами щодо проєкту.

6.4. Закупівлі

Бюджет програми Learning2gether2 складатиме 4,4 млн євро на ремонт шкіл і класів. Крім того, передбачені бюджетні асигнування на консультаційні послуги. Буде здійснюватися закупівля товарів, робіт, консультаційних і неконсультаційних послуг для програми Learning2gether2, а тому функція закупівель є невід'ємною частиною діяльності програми.

Програма матиме три регіональні кластерні команди, які складатимуться з координатора, менеджера із закупівель, фінансового менеджера й асистента із закупівель (який також допомагатиме у виконанні координаційних і комунікаційних завдань). Координатор не бере участі в діяльності із закупівель (див. технічні завдання в Додатку 1). На центральному рівні також буде фінансовий менеджер і менеджер із закупівель, які, з одного боку, підтримуватимуть регіональні команди, а з іншого — координуватимуть роботу з МОН та Проєктним офісом для забезпечення своєчасних закупівель для шкіл, за які відповідатиме LT2. Функція працюватиме під наглядом ГТК.

МОН допрацьовує списки необхідного обладнання для профільних шкіл ПСО НУШ. Школи відрізняються залежно від профілю, який обрали, тож відрізнятимуться і закупівлі для кожної з них. На основі цих списків школи виберуть потрібні їм продукти, меблі тощо. МОН планує створити

¹²³ Відповідно до Керівництва МЗС щодо двосторонніх програм.

електронний список на платформі публічних закупівель Prozorro, у якому школи могли б безпосередньо зазначати свої запити.

Група управління програмою (ГУП) подає КК/НР річний план закупівель, який стосується закупівель для шкіл. План містить, серед іншого, короткий опис діяльності, методи відбору, які будуть застосовані, кошториси витрат, графіки, відповідну документацію про закупівлі й будь-яку іншу відповідну інформацію. На основі плану регіональні команди здійснюють закупівлі й контролюють доставку у школи. Вони також визначатимуть критерії для кожної закупівлі й контролюватимуть дотримання цих критеріїв постачальниками. ГТК має поставити позначку «немає заперечень» для всіх закупівель, і також має взяти до уваги рекомендації менеджера із закупівель центрального рівня, перш ніж повідомляти про відсутність заперечень. Для створення ширшої системи стримувань і противаг та мінімізації ризиків корупції було б доцільно встановити верхню межу вартості закупівель для пакетів закупівель великої вартості, для здійснення яких потрібно було б отримати схвалення Керівного комітету. Вартість можна встановити в керівництві з реалізації програми. Оскільки гнучкість важлива, ГУП може отримати згоду КК електронною поштою, якщо необхідно, тобто закупівлі можна буде здійснювати, навіть якщо вони не були включені до річного плану закупівель.

У зв'язку з надзвичайною ситуацією в Україні можливе застосування авансових платежів для закупівель робіт і товарів. Їхній розмір (%) погоджується КК/НР під час затвердження річного плану закупівель. ГУП відповідає за нагляд за всією діяльністю із закупівель у межах програми. Закупівлі часто пов'язані зі спробами корупції, тому ГУП має ретельно контролювати цю діяльність. Головний офіс надаватиме підтримку й консультації менеджеру із закупівель і ГУП за запитом.

Застосовується як українське, так і фінське законодавство про закупівлі. Щодо закупівель, які будуть проводитися в Україні міжнародним постачальником послуг, застосовуються українські нормативно-правові акти щодо закупівель. Закупівлі, які здійснюються у Фінляндії МЗС або міжнародним постачальником послуг, застосовуються фінські правила закупівель. Закупівлі, вартість яких перевищує національний поріг, підпадають під дію положень Закону про публічні закупівлі та будуть опубліковані на HILMA та Prozorro. Детальні правила закупівель і положення для Learning2gether2, а також внутрішній Кодекс поведінки будуть розроблені на початковому етапі, щоб їх затвердив перший SC/НР.

6.5. Координація та співпраця

Попри існування деяких механізмів координації, польові дослідження показали, що МОН не має архіву (наприклад, бази даних або онлайн-платформи) для консолідації деталей минулих і поточних програм, ініціатив та майбутніх планів, підтримку яких забезпечують треті особи. З огляду на те, що Світовий банк (СБ) і Фінляндія планують надавати підтримку, а такі організації, як ОЕСР, вже підтримують розбудову спроможності, вкрай важливо стежити за зацікавленістю міжнародних партнерів у покращенні координації діяльності донорів МОН, зокрема для впровадження академічного спрямування ПСО НУШ. Зокрема, оскільки планується кілька заходів, часові рамки яких потенційно можуть збігатися, слід якомога ретельніше уникати подвійного виділення фінансування. На момент завершення розгляду ПД Проектний офіс МОН, який є частиною програми LEARN, що фінансується Світовим банком, розпочав набір персоналу¹²⁴ і має повноваження надавати цільову допомогу МОН у плануванні, впровадженні та оцінюванні реформи НУШ, у тому числі на рівні старшої середньої школи, шляхом надання експертних рекомендацій, забезпечення стратегічного нагляду й координації реформаторських ініціатив по всій Україні¹²⁵. Таким чином, програма має координувати свою діяльність із Проектним офісом на всіх етапах реалізації, щоб уникнути дублювання і сприяти узгодженій підтримці ПСО НУШ під керівництвом МОН.

¹²⁴ <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099012725120091093/pdf/P504171170a9b70c11854a1e8688902c026.pdf> (дата звернення 27.02.2025)

¹²⁵ https://drive.google.com/file/d/1uypLzbtn_uSeO7QOZYCqIWQPC2YT51s_/view (дата звернення 27.02.2025)

Щоб пом'якшити ситуацію, донори вивчають можливості для координації своїх зусиль щодо впровадження академічного спрямування ПСО НУШ із МОН. Фінляндія, Світовий банк та ОЕСР підтримали цю ідею і висловили зацікавленість у такій ініціативі, яку могла б просувати програма Learning2gether2. Під час початкової фази буде досліджено доцільність реалізації такої ініціативи, можливо, під неформальним керівництвом Посольства Фінляндії. Зокрема, попри очікувану роль програми Learning2gether2, обговорення проводилися зі Світовим банком та ОЕСР, які надають МОН підтримку в розгортанні подальших етапів НУШ, включно з академічним спрямуванням.

Представник Світового банку братиме участь у Керівному комітеті LT2 як спостерігач, що забезпечить передачу інформації з першоджерела й можливість здійснювати повну координацію з програмою LEARN, яку фінансує Банк.

Нижче наведені сфери потенційної координації та співпраці, визначені разом зі Світовим банком, щоб уникнути накладання і дублювання діяльності.

Планування і нарощування потенціалу

Міністерству освіти і науки (МОН) потрібна технічна допомога для планування і реалізації розгортання ПСО НУШ, яка зосереджувалась би на узгодженій стратегії, що охоплює внески на регіональному й місцевому рівнях. Розширення спроможності на регіональному рівні має важливе значення для підтримки ініціатив децентралізації освіти й забезпечення послідовного впровадження.

Проекти і Світового банку, і Фінляндії включають компоненти, пов'язані з освітньою інфраструктурою і розвитком потенціалу, такі як забезпечення обладнанням і підвищення кваліфікації вчителів та керівників шкіл. Координація необхідна для визначення масштабів відновлення та інвестицій в інфраструктуру, особливо в районах, які постраждали від війни.

Сфери співпраці:

Підвищення кваліфікації вчителів і розвиток потенціалу. І програма LEARN, і LT2 містять компонент підвищення кваліфікації вчителів. Спільними зусиллями має бути забезпечено послідовне, якісне підвищення кваліфікації тих самих вчителів і директорів.

Управління школою і розроблення освітніх програм. Фінський проект може доповнити діяльність Світового банку щодо підтримки управління школами і розроблення освітніх програм на місцевому рівні. Співпраця має бути зосереджена на узгодженні підходів для забезпечення послідовності й підтримки ширших цілей реформи ПСО НУШ.

Координація. Важливою є координація розвитку й використання освітньої інфраструктури, зокрема закупівель і створення освітнього середовища. Фінський проект може використовувати інструменти і плани Світового банку для підвищення ефективності й запобігання надлишковості.

Моніторинг та оцінювання. Спільний підхід до моніторингу та оцінювання розгортання ПСО НУШ, включно із системами моніторингу в реальному часі (такі як система ICYO AIKOM в Україні), забезпечить своєчасне коригування і більш ефективно впровадження. Він може передбачати спільні дослідження і спільні рамки для оцінювання результатів освіти.

Комунікація і залучення зацікавлених сторін. Обидва проекти мають скоординувати свої комунікаційні стратегії, щоб розгортання ПСО НУШ було добре зрозумілим та отримало підтримку всіх зацікавлених сторін, включно з регіональними й місцевими органами влади, вчителями та громадами.

Взаємодоповнюваність ініціатив WB LEARN, ОЕСР і фінської програми Learning2gether2 у таких сферах, як підвищення кваліфікації вчителів, розроблення освітніх програм та управління школами, потребує чіткого визначення ролей і координації. Зосереджуючись на цих сферах, проекти можуть працювати разом ефективніше, мінімізуючи збіги й максимізуючи вплив спільних зусиль на українську систему освіти.

6.6. Комунікація і поширення інформації

Програма Learning2gether2 матиме надійну стратегію комунікації і поширення інформації. На початковому етапі програма розробить комплексну, інклюзивну стратегію і план дій щодо комунікацій і видимості. У плані буде викладено бачення, цілі й зовнішні та внутрішні методи комунікації. Його основна мета — підтримати діяльність МОН щодо ознайомлення громадськості з реформою профільної середньої освіти. У ньому також розглядатимуться потреби комунікації з фінською громадськістю через МЗС та освітні організації у Фінляндії. Комунікаційна стратегія сприятиме зміні цінностей і ставлення, необхідних для успішного впровадження академічного спрямування ПСО НУШ як частини реформ, бачення та стратегії НУШ. Вона виступатиме за справедливість у сфері освіти з акцентом на гендерних питаннях, питаннях інвалідності й недопущення дискримінації відповідно до принципів «Нової української школи». Вона зосереджуватиметься на розвитку суспільства з метою реформування і зміни ставлення, а також на підтримці розширення можливостей шкіл, учнів, батьків, вчителів і ширшої екосистеми, до якої належать ВНЗ, ІППО, ЦПР, органи влади національного, регіонального та місцевого рівнів, а також їхньої відповідальності за впровадження ПСО НУШ. Стратегія комунікації і поширення інформації передбачатиме вимірювання впливу й ефективності на основі фактичних даних. Програма матиме двох експертів з комунікації на центральному рівні. Крім того, програма матиме трьох асистентів на регіональному рівні, до сфери повноважень яких також входитимуть завдання, пов'язані з комунікацією.

Внутрішнє поширення інформації

Внутрішнє поширення інформації передбачає обмін запрошеннями на зустрічі, протоколами і звітами між партнерами Програми. Також передбачає надання інформації про результати програми МЗС для її використання в комунікаційній діяльності МЗС.

Зовнішнє поширення інформації

Зовнішнє розповсюдження передбачає поширення інформації серед зацікавлених сторін і для широкого загалу. У плані мають міститися такі теми: 1) визначення цілей комунікаційної діяльності; 2) ідентифікація передбачуваних користувачів інформації. Цільовими користувачами можуть бути органи влади, ЗМІ, зацікавлені сторони, бенефіціари, носії обов'язків, суб'єкти прав, інші партнери. Найбільше значення має комунікація з українською громадськістю, оскільки концепція НУШ для багатьох не зрозуміла. Щоб реформа освіти була успішною, потрібна підтримка громадян. План також можна використати для підвищення обізнаності й популяризації професії вчителя, надання їй більшої привабливості, що може призвести до покращення соціального статусу вчителів. Не менш важливо, щоб люди у громадах і регіонах, де реалізується проєкт, знали, що в їхніх громадах здійснюються заходи для покращення освітніх послуг, розуміли важливість досягнутого й відчували причетність до проєкту.

МЗС інформуватиме громадськість, зацікавлені сторони й засоби масової інформації про результати програм співпраці Фінляндії у сфері розвитку, а ГУП надаватиме необхідні дані. План поширення інформації визначає, яка саме інформація і які матеріали поширюватимуться, як і коли це відбуватиметься і які засоби для цього використовуватимуться (наприклад, електронна пошта, вебсторінка, друковані матеріали). Урядова міжвідомча агенція Фінляндії «Українська координаційна група» є ефективним каналом для підтримки зв'язку й обміну інформацією між фінськими суб'єктами, які мають зв'язки з ЄС та іншими міжнародними організаціями.

6.7. Антикорупційні заходи

Дотримуючись чинного антикорупційного законодавства України, Програма реалізовуватиме такі стратегії:

- Дотримання вимог щодо безкомпромісної заборони корупції, викладених у Посібнику Уряду України/МЗС щодо боротьби з корупцією для організацій, які займаються реалізацією програм

розвитку.

- Керівництво з реалізації програм має містити інструкції щодо профілактичних заходів всіх працівників. Мають бути спеціальні вказівки для всіх працівників, які займаються закупівлями й фінансовими питаннями.
- Усі працівники мають бути ознайомлені з антикорупційною політикою МЗС. Необхідно забезпечити, щоб усі закупівлі були прозорими й відповідали вимогам законодавства¹²⁶. Встановлення фінансової підтримки та гнучких механізмів фінансування для вирішення бюджетних питань із проведенням систематичних і спеціальних аудитів з метою моніторингу використання коштів відповідно до механізмів Уряду України або Уряду Фінляндії.
- Сприяння інклюзивному діалогу між зацікавленими сторонами на різних рівнях під час обговорення з керівництвом школи, місцевими органами освіти тощо, з особливою увагою до питань боротьби з корупцією як частини прозорості й підзвітності освіти, які є ключовими цінностями ПСО НУШ.
- Створення механізму з виділенням відповідальним працівником для координації заходів реагування на будь-які скарги (омбудсмен). Негайний розгляд будь-яких імовірних випадків корупції та інформування МОН про них.
- Ефективний моніторинг з боку Наглядової ради та Керівного комітету.

¹²⁶ МЗС має вирішити, чи застосовується і фінське, і українське законодавство. Див. також розділ «Закупівлі».

7. Планування роботи

7.1. Підготовчі роботи

Профілі, курси і вибір шкіл для впровадження академічного спрямування ПСО НУШ

Стандарти й результати навчання для академічного спрямування ПСО НУШ були офіційно затверджені в липні 2024 року. Нещодавні обговорення, проведені Міністерством освіти і науки (МОН) і командою ПД свідчать, що школи індивідуально відповідатимуть за розроблення профілів, які складатимуться з дев'яти тем (курсів). МОН ще має сформулювати комплексне бачення і план систематичного впровадження академічного напрямку в координації з регіональними й місцевими органами влади у 2025 році.

Співпраця та координація з WB LEARN, ОЕСР та іншими

Впровадження академічного спрямування ПСО має розпочатися у 2025 році. Спочатку групі з підготовки програми повідомили про відбір приблизно 30 шкіл для початку впровадження програми освіти на так званій «передпілотній» фазі розгортання у 2025 році. Програма освіти була розроблена до того, як стандарти були затверджені й підтримані FCA. Групі з підготовки програми повідомили, що ОЕСР підтримуватиме впровадження зазначеної програми освіти. Під час обговорення прогресу з МОН виявилось, що підтримка ОЕСР буде зосереджена на налагодженні онлайн-діалогу з вибраними школами щодо управління школами, а не впровадження програми освіти. На основі результатів МОН розробить загальні підходи до розгортання реформи у 2025 році. Група з підготовки програми вважає, що для МЗС важливо уважно стежити за процесами. Спираючись на останні події і враховуючи необхідність зберегти темп впровадження академічного спрямування ПСО НУШ, пропонується надати МОН технічну допомогу для розроблення і планування впровадження у 2025 році.

7.2. Початкова фаза

Враховуючи контекст, програмне середовище й інституційну спроможність, як зазначено на етапі підготовки ПД, ідеальною була б розширена початкова фаза, але через часові обмеження її застосування неможливе. Початкову фазу потрібно використати для тісної координації з МОН щодо розроблення концепцій і стратегій для досягнення цільових результатів, зазначених у сферах результатів, наслідком чого буде формування впливу та стійкості. Початковий етап має забезпечити й перевірити реалістичні й досяжні цільові результати, плани на випадок непередбачених обставин і виділені бюджети, а також забезпечити гнучкість під час впровадження програми. Попередньо, на кінець початкового періоду очікується досягнення наведених нижче цілей (див. детальний робочий план початкової фази в Додатку 8):

- ☐ Створення й обладнання офісу програми за підтримки головного офісу.
- ☐ Підбір ключового допоміжного персоналу, ознайомлення із завданнями.
- ☐ Замовлення гендерного аудиту й аудиту доступності/інклюзії, а також аналізу гендерних питань та інклюзії, внесення інформації до матриці результатів (базові показники, цілі, параметри, заходи).
- ☐ Створення, затвердження і введення в дію структур управління програмою та ухвалення рішень на національному, регіональному й адміністративному рівнях.
- ☐ Визначення ролей та обов'язків членів НР, КК та ГУП на основі технічних завдань.
- ☐ Наявність систем фінансового планування, управління та звітності, їх випробування відповідно до керівних принципів для двосторонніх програм.
- ☐ Розроблення і затвердження Керівництва з реалізації програми (КРП), включно з правилами закупівель.

- Розроблення системи моніторингу на основі даних для підтримки оперативного повсякденного управління, що допоможе забезпечити гнучкість програми і швидке реагування на зміну програмного контексту замість здійснення «традиційного» моніторингу постфактум.
- Проведення базових досліджень та опитувань, розроблення концепцій і підходів, результатом чого є встановлення реалістичних і досяжних показників, цільових значень і результатів, а також створення планів на випадок надзвичайних ситуацій.
- Перегляд і фіналізація аналізу ризиків та матриці ризиків для забезпечення стратегії на випадок непередбачених ситуацій, пом'якшення наслідків переривання роботи програми й тимчасових затримок, спричинених нестабільністю програмного контексту.
- Розроблення плану поширення інформації та комунікації.
- Погодження адміністративних правил і положень, їх документування в КРП.
- Придбання транспортних засобів.
- Організація стартової зустрічі та початкового семінару.
- Подальше випробування і вдосконалення ланцюжка результатів ПД і структури результатів для забезпечення надійного внеску програми. Підготовка річного плану й бюджету на перший рік, їх затвердження НР.

7.3. Фаза впровадження

Остаточний план роботи на перший рік та орієнтовні плани на наступні роки, а також очікувані результати будуть визначені на початковому етапі. Крім того, гнучкість та адаптивне управління забезпечать можливість змінювати плани і стратегії реалізації, зберігаючи результати програми. Структура результатів, яка буде остаточно сформована на початковому етапі, дасть чітку і стислу картину очікуваних цільових результатів і їхні цільових показників, запланованих заходів і запропонованих асигнувань на період. У річних робочих планах, натомість, визначатимуться річні цілі та проміжні результати (на основі показників структури результатів). Річні бюджети готуватимуться в межах процесу річного планування роботи у форматі таблиці із супровідними обґрунтуваннями й пояснювальними записками.

Фактичну діяльність на місцях виконуватимуть ГУП і регіональні команди. У робочому плані буде чітко вказано всі заходи, які будуть здійснюватися під наглядом і керівництвом кожного регіонального координатора. Усі заходи плануватимуться і реалізовуватимуться в тісній координації з ГУП у Києві та МОН.

8. Ресурси

8.1. Технічна допомога

Програма передбачає надання довгострокової і короткострокової місцевої та міжнародної технічної допомоги. Довгострокова міжнародна технічна допомога протягом усієї тривалості впровадження програми включатиме діяльність головного технічного консультанта (ГТК) і трьох міжнародних старших експертів, по одному для кожної сфери результатів. Працівники на цих посадах базуватимуться в Києві і періодично здійснюватимуть візити в регіони. Віддалена робота (з-за кордону) для цих посад не розглядається.

Програмі LT2 слід звертати увагу на гендерний баланс під час наймання.

Міжнародна довгострокова технічна допомога	Людино-місяці
Міжнародний головний технічний консультант (ГТК)	42
Міжнародний старший експерт з підвищення кваліфікації педагогічних працівників (ПКПП)	42
Міжнародний старший експерт з керівництва та управління школами	42
Старший експерт з координації освітньої політики	42

Програма залучатиме **короткострокових експертів** на основі потреб і розроблених планів. Досвід показав, що під час відбору короткострокових експертів важливо звертати увагу не лише на професійну їхню компетентність, а й на знання і досвід роботи над заходами з розвитку й у відповідному робочому середовищі. Програма намагатиметься найняти місцевого короткострокового експерта, який працюватиме в парі з міжнародним короткостроковим експертом для досягнення кращих результатів, особливо якщо короткостроковий експерт найнятий менш ніж на три місяці поспіль. Орієнтовно визначено наступні напрями для короткострокової експертизи, але під час реалізації програми вони можуть змінюватися.

Міжнародні короткострокові експерти	Людино-місяці
Добробут учнів, справедливість у сфері освіти (гендерна рівність, інвалідність, недопущення дискримінації)	24
Розроблення навчальних матеріалів / предметних підручників, електронне навчання	24
Експерти з розвитку шкіл / самооцінювання якості	10
Експерт з кар'єрного консультування учнів і профорієнтації	10

Місцеві експерти й технічна допомога

Нижче подано склад місцевих експертів та орієнтовні тематичні напрями для місцевої технічної допомоги.

Технічна допомога місцевих експертів	Людино-місяці
Довгострокові експерти:	
Координатор програми	42
Регіональні/компонентні координатори (3)	140
Короткострокові експерти/технічна допомога:	
Фахівець з проведення досліджень, моніторингу та оцінювання (неповний робочий день)	20
Експерт(и) з добробуту учнів, справедливості у сфері освіти (гендерна рівність, інвалідність, недопущення дискримінації)	36
Експерти з розроблення програм освіти	24
Експерти з розроблення навчальних матеріалів / предметних підручників (10 експертів по 5 місяців кожен)	50

Експерти з питань управління та розвитку шкільної спільноти	10
Експерти з розроблення політики	8
Експерти з розвитку шкіл / самооцінювання якості	6
Експерт з кар'єрного консультування учнів і профорієнтації (міс.)	15

Офісний персонал / допоміжний персонал

Нижче наведено переліку персоналу, який займається офісною діяльністю і підтримкою.

Офісний персонал	Людино-місяці
Офіс-менеджер	46
Адміністративний допоміжний персонал	46
Експерти з комунікацій (2)	48
Фінансовий менеджер	46
Менеджер із закупівель	46
Послуги усного перекладу	4
Асистенти із закупівель/комунікації/координації (регіональні, 3)	140
Персонал, що допомагає регіональним координаторам	80

Партнерські відносини

Програма підтримуватиме розбудову спроможності, підготовку та партнерство з інституційного та організаційного розвитку між українськими й фінськими організаціями державного сектору, включно з МОН, і державними установами (УІРО, ДСЯО, УЦОЯО, ІОА, ІМЗО), регіональними ІППО, ВНЗ, школами й ЦПР. Програма налагодить партнерство, зокрема, з Фінським агентством з питань освіти (EDUFI), яке очолило реформу профільної середньої освіти у Фінляндії, а також з іншими ініціативами, такими як [Education Finland](#), яка є державною кластерною програмою у складі EDUFI. Членами Education Finland є компанії і постачальники послуг, що спеціалізуються на розвитку профільної середньої освіти, розробленням навчальних приміщень та освітніх середовищ (архітектури, дизайну, технологій), а також із програмами підвищення кваліфікації вчителів і керівників шкіл. Варто звернути увагу на партнерство з Глобальним інноваційним навчальним центром ЮНІСЕФ, розташованим у Гельсінкі (Фінляндія), і зосередитись на цифрових освітніх рішеннях світового рівня, щоб сформувати майбутнє галузі освіти. Центр ЮНІСЕФ керується своєю місією, яка полягає у використанні інновацій для подолання навчальної кризи й формування майбутнього галузі освіти вже зараз.

У сфері підтримки освіти в умовах кризи в Україні за підтримки Фінляндії працює кілька організацій громадянського суспільства (ОГС) (наприклад, FINGO, FCA, Save the Children, Deaconess Foundation тощо). ОГС мають відповідний досвід і готові підтримувати систему соціального забезпечення і забезпечувати психосоціальну підтримку учнів у старшій середній школі. Вони готові підтримувати розроблення програми освіти, інтеграцію психосоціальної підтримки у предмети, а також організовувати для учнів заходи, які сприяють психоемоційному зціленню, врегулюванню конфліктів, розбудові миру і сталому розвитку. Варто дослідити, якою мірою і яким чином приватні суб'єкти з EF EdTech та ОГС могли б підтримувати надання психосоціальної та іншої підтримки для забезпечення добробуту, наприклад у формі (цифрових) вибіркових модулів.

8.2. Бюджет

Бюджет, виділений Урядом Фінляндії для програми, становить 20 млн євро на чотири роки. Внесок Уряду Фінляндії покриє витрати на впровадження, і технічну допомогу. Розподіл бюджету за сферами результатів та іншими важливими бюджетними рядками представлено в наведеній нижче таблиці й у Додатку 7.

Таблиця 4. Бюджет, виділений Урядом Фінляндії для програми

	УСЬОГО	РІК 1	РІК 2	РІК 3	РІК 4
Сфера результатів 1. Підвищення спроможності вчителів впроваджувати нову програму освіти	4 050 000	370 000	1 300 000	1 220 000	1 160 000
1.1. Локалізація і мережі професійних спільнот	80000	20000	20000	20000	20000
1.2. Посилена система первинної підготовки та підвищення кваліфікації	350000	50000	150000	100000	50000
1.3. Розроблення однорічної програми педагогічної підготовки у вибраних університетах (3)	300000	0	100000	100000	100000
1.4. Розроблення програм підготовки вчителів (предметні робочі групи тощо)	300000	75000	75000	75000	75000
1.5. ПКПП і підготовка вчителів	300000	75000	75000	75000	75000
1.6. Розроблення і виготовлення навчально-методичних матеріалів	2500000	100000	800000	800000	800000
1.7. Обмін досвідом	160000	40000	40000	40000	40000
1.8. Комунікаційні кампанії	60000	10000	40000	10000	0
Сфера результатів 2. Створення можливостей для шкільної інфраструктури й управління	5 485 000	1 235 000	1 695 000	1 615 000	940 000
2.1. Підготовка планів покращення інфраструктури в обраних школах ПСО	45000	15000	15000	15000	15000
2.2. Ремонт та оснащення окремих шкіл	4400000	1000000	1300000	1300000	900000
2.3. Розвиток потенціалу керівників і працівників шкіл	300000	50000	100000	100000	50000
2.4. Цілісна система консультування учнів (підготовка шкільних психологів та інших працівників)	210000	0	100000	100000	10000
2.5. Сприяння інклюзивності	110000	30000	40000	30000	10000
2.6 Обмін досвідом	1500000	30000	50000	50000	20000
2.7. Комунікаційні кампанії	80000	10000	40000	20000	10000
Сфера результатів 3. Координація освітньої політики	880 000	235 000	300,000	185 000	160 000
3.1 Комплексний аналіз поточного стану реформи ПСО НУШ	100000	50000	50000		

3.2 Спроможність формувати політику на основі даних (МОН, регіональний рівень)	450000	100000	150000	100000	100000
3.3. Комунікація	40000	10000	10000	10000	10000
3.4. Моніторинг, дослідження та оцінювання	90000	25000	40000	25000	
Операційний бюджет, УСЬОГО	12094296	1840000	3295000	3020000	2260000
Бюджет ТД, УСЬОГО	7197688	1708884	1980692	1882772	1625340
УСЬОГО без непередбачених витрат¹²⁷	19291984	3548884	5275692	4902772	3885340
Непередбачені витрати 3,67 %	708016	141955	211082	196111	155414
РАЗОМ	20 000 000	3 690 839	5,486,720	5 098 883	4 040 754

¹²⁷ Непередбачені витрати включають витрати на безпеку.

9. Моніторинг, дослідження та оцінювання

На початковому етапі буде найнято фахівця з досліджень, моніторингу та оцінювання, який відповідатиме за розроблення бази даних моніторингу й оцінювання, включно із шаблонами моніторингу та звітності для збору інформації про прогрес. Важливо, щоб експерти з ТД звітували за єдиними шаблонами, за допомогою яких збиратиметься інформація щодо їхніх робочих планів. Крім того, збиратимуться дані щодо результатів і вхідних ресурсів, а також потрібен аналіз того, як вони впливають на результати.

Моніторинг також передбачає оцінювання прогресу за такими критеріями якості, як відповідність, вплив, дієвість, результативність і взаємодоповнюваність, протягом усього періоду реалізації проекту й відповідного звітування про них. Усі експерти з технічної допомоги подаватимуть свої квартальні звіти з використанням цих шаблонів.

Окрім моніторингу, протягом усього періоду дії програми виконуватиметься оцінювання, яке допоможе визначати причинно-наслідкові зв'язки, сильні і слабкі сторони, а також отриманий досвід. Воно є важливою частиною системи моніторингу та оцінювання, за допомогою якої отримується цінна інформація для подальшого навчання. У межах постійного оцінювання програма збиратиме відгуки учасників після тренінгів, семінарів, воркшопів тощо. Збір відгуків можна проводити за допомогою текстових повідомлень, анкетування, але також рекомендується збирати фокус-групи і проводити індивідуальні інтерв'ю. ГУП постійно обговорює відгуки, отримані на місцях, і використовує їх для навчальних цілей програми.

ГУП може замовляти управлінські перевірки й різні види соціальних аудитів, якщо вважатиме це доцільним, а також коли керівництву програми потрібна докладніша інформація щодо певних питань.

Моніторинг і звітність програми базуватимуться на результатах і зосереджуватимуться на досягненні запланованих цільових результатів, результатів і впливу. Передбачається проведення моніторингу щодо прав людини, зокрема гендерних питань, питань меншин та інвалідності. Заснована на результатах система моніторингу й оцінювання, по суті, є інструментом управління, який ГУП може використовувати для моніторингу й оцінювання ефективності проекту та ризиків, а потім використовувати цю інформацію для ухвалення рішень.

Під час початкового періоду ГУП оновить ПД, додавши цільові результати і сфери результатів, а також визначить показники для послідовного вимірювання результатів протягом усього періоду дії програми. Буде встановлено взаємодоповнюваність і співпрацю, зокрема, з проектом Світового банку LEARN. Під час початкового етапу буде проведено базове дослідження і визначено базові значення для ключових показників ефективності. Усім партнерам, залученим до реалізації програми, буде запропоновано пройти навчання з управління програмою, щоб забезпечити однакове розуміння очікуваних результатів.

Звіти про виконання програми:

- ☐ за пів року за період з 1 січня до 1 липня;
- ☐ річний звіт про прогрес.

У піврічному звіті міститься інформація про досягнення і відхилення від річних планів, тоді як у річному звіті фіксуються досягнення і відхилення як від річного плану, так і від загального плану. Моніторинг програми передбачає:

- ☐ збір інформації персоналом програми;
- ☐ збір оперативних даних для щоденних управлінських звітів і звітів про прогрес із регіонів, передбачається розроблення спеціальних шаблонів для моніторингу на основі результатів,

сумісних із загальними звітами, і принципів управління на основі результатів відповідно до діяльності МЗС з управління на основі результатів.

Фахівець, який працює за сумісництвом, надає програмі підтримку, розробляючи систему моніторингу на основі даних, яка дозволяє команді програми вести діяльність з урахуванням оперативної інформації, що допомагає пристосовуватися до обставин і викликів, які швидко змінюються. Враховуючи високу перевантаженість регіональних і місцевих органів влади конкуруючими вимогами до звітності (включно з МОН), система моніторингу й оцінювання програми має максимально спиратися на вже наявні механізми збору даних.

Крім того, експерт визначить технічні завдання, зокрема, для тематичних або управлінських перевірок та аналізу конкретних випадків у зв'язку з передовими практиками, розробленими програмою та іншими учасниками впровадження профільної середньої освіти у співпраці з ВНЗ, ІППО й іншими організаціями, такими як ОГС, які мають досвід реформування освіти.

Проміжне оцінювання буде проведене після завершення першої половини строку реалізації програми, щоб оцінити її загальну продуктивність і надати вказівки щодо впровадження протягом періоду, що залишився. Зовнішнє незалежне кінцеве оцінювання програми буде проведене, якщо вважатиметься доцільним і якщо в бюджеті залишаться кошти (у поточному бюджеті це не передбачено). Крім того, програма може замовляти тематичні дослідження на основі визначених потреб для підтримки впровадження НУШ і розвитку профільної освіти.

10. Сталість

Сталість результатів програми Learning2gether2 має ключове значення для забезпечення довгострокового впливу й подальшого просування освітніх реформ в Україні, зокрема в академічному спрямуванні профільної середньої освіти (ПСО). Структура програми об'єднує кілька стратегій і механізмів для сприяння сталості, зосереджуючись на розбудові інституційної та організаційної спроможності, залученні зацікавлених сторін, фінансовій та операційній стійкості.

Розбудова інституційної спроможності

Основним елементом програми є програми з підвищення кваліфікації вчителів та керівників освітніх закладів. Розвиваючи навички й компетенцію педагогів і керівників шкіл, програма забезпечує збереження і подальше вдосконалення методології викладання та практики управління школою після закінчення програми. Крім того, програма підтримуватиме розвиток освітніх спільнот, до яких входять ІППО, ВНЗ, ЦПР і школи. Акцент на розширенні можливостей вчителів і директорів підтримує їхню роль як агентів змін, а не як виконавців інструкцій, наданих традиційною вертикаллю влади. Завдяки тісній співпраці з експертами програми потенціал МОН і його установ (УЦОЯО, ІМЗО, УІРО, ДСЯО) також зросте, таким чином сприяючи сталості.

Залучення зацікавлених сторін і відповідальність

Пропозиція про співпрацю надійшла від МОН на початку 2023 року, коли МОН звернулося до Фінляндії з проханням підтримати впровадження реформ в академічних ліцеех. Консультації із зацікавленими сторонами, проведені на етапі підготовки й оцінювання, свідчать про повну підтримку програми й готовність до участі в ній, зокрема серед вчителів, учнів, батьків, місцевих громад і регіональних органів управління у сфері освіти. Це зобов'язання має вирішальне значення для підтримки реформ. Програма заохочує зацікавлені сторони брати на себе активну роль у розвитку запроваджених нею освітніх процесів, а міжнародні партнерські відносини з організаціями державного і приватного секторів Фінляндії підтримують міжнародний вимір, пропонуючи передовий досвід.

Актуальність політики й інтеграція в національне планування

Програма базується на стратегії НУШ і концепції профільної середньої освіти, тобто Концептуальних засадах реформування профільної середньої освіти, представлених МОН. Сталість додатково посилюється завдяки інтеграції ініціатив програми в державну політику в галузі освіти й відповідну нормативну базу. У ГУП працюватиме національний координатор, який підтримуватиме контакт із МОН. Крім того, внески у програму будуть тісно координуватися зі Світовим банком, ОЕСР та іншими (потенційними) донорами, які підтримують ПСО НУШ. Завдяки узгодженню завдань і заходів програми зі стратегічними цілями МОН реформи включені в загальне планування НУШ. Таке узгодження сприятиме інституціоналізації та підтримці введених програмою змін з боку державної політики і шляхом забезпечення ресурсами. Співпраця фінських та українських урядових установ і мереж (Наглядова рада, Керівний комітет) також спрямована на підтримку сталості програми.

Фінансова стійкість

Програма надає дані для розроблення стійких стратегій, спрямованих на підтримку заходів у галузі освіти вчителів, а у всій діяльності застосовуватиметься принцип економічної ефективності, яка відстежуватиметься для подальшого планування та бюджетування. За даними Світового банку (2023 р.) війна завдала шкоди закладам освіти по всій Україні щонайменше на 4,4 млрд доларів США. Ця оцінка не включає знищення навчального обладнання, тому справжній обсяг збитків, ймовірно, більший. Очікується, що відновлення пошкоджених навчальних закладів обійдеться в 7,8 млрд доларів США, причому найбільша частина коштів потрібна загальноосвітнім школам. Відновлення пошкоджених активів також має відповідати демографічним тенденціям. По суті, майбутня освітня мережа має врахувати закономірності внутрішнього переміщення і повернення в Україну, щоб забезпечити сталість і відповідність попереднім заходам з оптимізації. Витрати на відновлення надання освітніх послуг оцінюються в 1,4 млрд доларів США. Команда з оцінювання відзначає, що всі

донори, з якими проводилися зустрічі або обговорення, виражають стійку зацікавленість у наданні довгострокової фінансової підтримки.

Ближче до кінця 2028 року КК має визначитися з графіком закриття програми. ГУП має розробити проєкт плану поетапного згортання програми і передати його КК для обговорення. План має включати строки й осіб, відповідальних за всі дії, які необхідно виконати. Серед них, зокрема, завершення трудових договорів, підготовка документів для передачі активів програми, закриття банківських рахунків, остаточні аудити, припинення оренди офісу (якщо офіс орендувався), складання остаточних звітів тощо. Робочий план останнього року реалізації програми має передбачати поступову передачу відповідальності місцевим органам влади, якщо це ще не відбулося. У плані поетапного згортання також будуть визначені сфери майбутньої підтримки з боку МЗС, якщо така буде, для консолідації стійкості підтримки ТД.

Рекомендується організувати заключний захід для обговорення отриманого досвіду і спільного відзначення досягнень програми. Звіт про завершення, інвентаризація активів та інші важливі документи детально описані в посібнику МЗС для двосторонніх програм.

Додатки

Додаток 1. Посадові інструкції

Додаток містить обов'язки і повноваження для таких посад:

- ☐ головний технічний консультант;
- ☐ національний координатор програми;
- ☐ старший експерт з підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- ☐ старший експерт з питань освітньої і навчальної інфраструктури;
- ☐ старший експерт з координації освітньої політики;
- ☐ регіональні координатори (3);
- ☐ фінансовий менеджер (центральний рівень);
- ☐ менеджер із закупівель (центральний рівень);
- ☐ фахівець з досліджень, моніторингу та оцінювання.

Кола обов'язків для фінансових менеджерів і менеджерів із закупівель можна скоригувати для регіональних посад.

Керівник/головний технічний консультант

Місце роботи: Київ, з регулярними відрядженнями в регіони

Найм: міжнародний

Тривалість: чотири роки, повний робочий день, 42 місяці

Освіта: ступінь магістра або вищий у галузі освіти, педагогічних або соціальних наук, психології чи в іншій відповідній дисципліні. Додаткова підготовка з управління персоналом, управління програмами й української мови буде перевагою.

Завдання та обов'язки:

- ☐ Відповідає за управління, планування, координацію, моніторинг, звітування і забезпечення якості всіх заходів програми.
- ☐ Керує щоденною діяльністю проєкту в тісній співпраці з НКП.
- ☐ Контролює та очолює команду ТД, відповідає за управління людськими ресурсами програми, фіналізацію посадових інструкцій, затверджує ТЗ для короткострокових завдань та оголошення про закупівлі.
- ☐ Здійснює нагляд за середньостроковим і довгостроковим плануванням та бюджетуванням, а також за щоденною діяльністю програми, забезпечуючи досягнення запланованих результатів, доступність ресурсів і їх використання до вказівок і контрактів.
- ☐ Очолює щотижневі наради групи управління програмою (ГУП) спільно з НКП.
- ☐ Затверджує закупівлі, ставлячи позначку «немає заперечень».
- ☐ Підтримує і консультує команду МОН з питань ПСО НУШ, НКП й регіональних менеджерів програми щодо координації та управління їхньою діяльністю, включно зі складанням бюджету й управлінням коштами; бере участь у щотижневих координаційних нарадах у МОН.
- ☐ Встановлює, підтримує та активно координує співпрацю з Посольством Фінляндії (також щодо питань безпеки), МЗС, Міністерством освіти і культури Фінляндії, іншими органами сфери освіти Фінляндії, приватним сектором і неурядовими організаціями.
- ☐ Встановлює, підтримує і розширює ефективні робочі відносини в тісній співпраці з НКП з усіма українськими партнерами й зацікавленими сторонами на національному, регіональному й місцевому адміністративному рівнях.
- ☐ Проактивно створює і підтримує злагоджену командну атмосферу й дух, а також забезпечує комунікацію, обмін інформацією і координацію між трьома сферами результатів.
- ☐ Контролює і координує з НКП розроблення досяжної, реалістичної комунікаційної стратегії, що підтримує впровадження академічного спрямування ПСО НУШ.
- ☐ Відповідає за підготовку початкового звіту, включно з рекомендаціями на основі фактичних даних щодо внесення необхідних змін у програмний документ, включно з переглянутою структурою результатів із показниками, базовими рівнями й цілями, матрицею ризиків і стратегіями пом'якшення, а також оновленими посадовими інструкціями.
- ☐ Готує та організовує засідання Керівного комітету та Наглядової ради, а також виконує рекомендації КК та НР.

- ☐ Передбачає і відповідально реагує на будь-які ризики, які можуть вплинути на програму на національному, регіональному й місцевому адміністративному рівнях у контексті поточної російської агресії.
- ☐ Відповідає за забезпечення якості програми й реалізацію циклу якісного навчання.
- ☐ Забезпечує врахування гендерних питань, питань інклюзивності та прозорості під час впровадження програми.
- ☐ Отримує від фінансового менеджера пропозиції щодо превентивних і подальших заходів для протидії корупції, відстежує ситуацію і вживає заходів у разі потреби.
- ☐ Планує і контролює регулярний моніторинг програми на основі даних.
- ☐ Забезпечує ефективне досягнення результатів проєкту й повідомляє про результати уряду й зацікавленим сторонам в Україні та Фінляндії.

Професійний досвід і вимоги:

- ☐ Мінімум 10 років відповідного міжнародного досвіду роботи в галузі управління змінами в освіті на національному, регіональному й місцевому адміністративному рівнях.
- ☐ Мінімум 10 років досвіду управління програмами з орієнтацією на результати й керування роботою мультидисциплінарними командами, до складу яких входить щонайменше 5 експертів.
- ☐ Досвід управління інтегральними й інноваційними програмами розвитку галузі освіти, підготовки вчителів, розроблення програм освіти й електронних навчальних матеріалів.
- ☐ Досвід розроблення орієнтованих на зміни стратегічних комунікаційних програм, бажано у сфері освітніх реформ.
- ☐ Успішний досвід роботи у сферах управління змінами, організаційного розвитку й інституційного зміцнення та реформування освіти на національному, регіональному й місцевому адміністративному рівнях; формування політики та стратегічне планування.
- ☐ Досвід розроблення орієнтованих на цілі багаторівневих структур координації та управління реформуванням освіти.
- ☐ Досвід розроблення орієнтованих на зміни стратегічних комунікаційних програм, бажано у сфері реформ ПСО.
- ☐ Досвід роботи в кризових ситуаціях/середовищах.

Інші навички:

- ☐ Відмінні навички управління людськими ресурсами.
- ☐ Стратегічне лідерство, мотивація і хороші навички міжособистісного спілкування.
- ☐ Чітке розуміння всіх етапів управління програмним циклом і стандартів якості освіти.
- ☐ Вільне володіння письмовою та усною фінською та англійською мовами; базовий рівень володіння українською мовою буде перевагою.
- ☐ Хороші фасилітаційні й комунікативні навички.
- ☐ Добре розвинені навички міжособистісного спілкування для побудови й підтримки стосунків із зацікавленими сторонами. Здатність і готовність працювати на робочому місці в Києві та здійснювати візити у віддалені райони зі складними умовами.

- Хороші навички складання звітності й раціонального управління фінансами.
- Розуміння правил закупівель Фінляндії та ЄС.
- Обізнаність із системами забезпечення якості та принципами здійснення моніторингу на основі даних.
- Досвід роботи з фінською політикою в галузі освіти, освітньою реформою, досвід розроблення програм освіти й (електронних) навчальних матеріалів.
- Обізнаність про фінських та європейських діячів і компанії в галузі освіти.

Національний координатор програми

Місце роботи: Київ, з регулярними відрядженнями в регіони

Набір: місцевий

Тривалість: чотири роки, повний робочий день, 42 місяці

Освіта: ступінь магістра або вища у галузі освіти, педагогічних або соціальних наук чи в іншій відповідній дисципліні. Додаткова підготовка або підтверджений досвід з управління людськими ресурсами й управління програмами.

Національний координатор програми (НКП) розробляє механізми координації та пропагує програму, а також підтримує регулярну координацію і планування реалізації програми з МОН, ІППО, ВНЗ та ЦПР у сфері підвищення кваліфікації педагогічних працівників (ПКПП) та іншими ключовими зацікавленими сторонами.

Завдання та обов'язки:

- ☐ Координує і забезпечує керівництво як координаційний центр діяльності МОН у програмі.
- ☐ Надає ГТК підтримку в плануванні заходів, передбачених річною програмою, графіків і бюджетів, а також у відстеженні виконання плану програми та внесенні коригувань за потреби.
- ☐ Забезпечує своєчасне завершення і подання всіх звітів (технічних, про прогрес, для донорів, фінансових).
- ☐ Координує регулярні моніторингові огляди програми для оцінювання рівня її реалізації та досягнень, які проводяться партнерами відповідно до плану.
- ☐ Співпрацює з ГТК в управлінні процесами та процедурами, орієнтованими на результат, на національному, регіональному й місцевому рівнях залучених освітніх та адміністративних установ.
- ☐ Загалом відповідає за управління ресурсами, які надає МОН, і за забезпечення належного й ефективного їх використання.
- ☐ Разом з ГТК складає ТЗ для короткострокових завдань і розглядає повідомлення про закупівлі, надаючи підтримку й уможливаючи реалізацію заходів відповідно до остаточного ПД.
- ☐ Представляє програму у співпраці з ГТК, виконує роль основної контактної особи на зустрічах із представниками уряду, донорів, громадянського суспільства та ЗМІ.
- ☐ Підтримує та координує розроблення і реалізацію комунікаційної стратегії для підтримки впровадження академічного спрямування ПСО НУШ.
- ☐ Надає ГТК підтримку в забезпеченні включення передбачених Урядом України наскрізних тем (HRBA; боротьба з корупцією, інклюзія і різноманітність) у відповідні ТЗ програмної діяльності.
- ☐ Співгодує на нарадах ГУП (разом з ГТК).
- ☐ У співпраці з ГТК створює і підтримує зв'язки з відповідними донорами й установами на національному, обласному, районному рівнях і рівні громад, а також із представниками приватного сектору, які потенційно можуть надавати товари та послуги для програми.
- ☐ Проактивно повідомляє і консулює ГТК щодо потенційних ризиків безпеки.

- Виконує будь-яку іншу діяльність, що має відношення до реалізації програми відповідно до вказівок ГТК.

Професійний досвід і вимоги:

- Мінімум 10 років відповідного досвіду роботи в галузі реформування освіти та управління змінами на національному, регіональному й місцевому адміністративному рівнях в Україні та/або за кордоном.
- Успішний досвід у сфері розроблення навчальних програм, підготовки вчителів і розроблення (електронних) навчальних матеріалів в Україні й за кордоном.
- Успішний досвід стратегічного планування, розроблення політики освітніх реформ та врядування, особливо реформ профільної середньої освіти.
- Досвід розроблення та координації багаторівневих координаційних структур освітніх реформ і врядування на національному, регіональному й місцевому адміністративному рівнях.
- Досвід розроблення орієнтованих на зміни стратегічних комунікаційних програм, зосереджених на різних цільових бенефіціарах і зацікавлених сторонах.
- Досвід встановлення і координації співпраці з міжнародними донорами (СБ/ОЕСР і/або іншими інституційними ключовими зацікавленими сторонами) (місцевими) й міжнародними ОГС, що мають відношення до завдання.

Інші навички:

Гарне володіння розмовною та письмовою англійською мовою.

Старший експерт з підвищення кваліфікації педагогічних працівників

Місце роботи: Київ, з можливістю відряджень в регіони і райони

Найм: міжнародний

Тривалість: 42 місяці, повна зайнятість

Освіта: ступінь магістра або вищий у галузі освіти, педагогіки, соціальних наук або в іншій відповідній дисципліні.

Ця посада спрямована на надання МОН, ІППО, ВНЗ і ЦПР підтримки щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників (ПКПП) і покращення якості навчання для першого покоління учнів академічного спрямування ПСО НУШ. Передбачає розроблення політики щодо освіти вчителів (механізм початкової підготовки й підвищення кваліфікації вчителів) і стратегічне планування разом з відповідними національними органами, такими як Український інститут розвитку освіти, щодо державних рамок розроблення програм освіти відповідно до стандартів, затверджених Урядом України; надання школам, наскільки це можливо, підтримки в розробленні профільних освітніх програм на основі нових стандартів МОН щодо програм освіти, забезпечення відповідності потребам учнів різного походження, статі й з особливими освітніми потребами, розроблення звичайних та електронних навчальних матеріалів, включно з підручниками й оцінюванням. Експерт також підтримуватиме організаційний розвиток ІППО та ВНЗ з метою підвищення їхньої спроможності розробляти і забезпечувати первинну підготовку та підвищення кваліфікації у процесі роботи для працівників шкіл, а також координуватиме роботу із ЦПР. Крім того, експерт підтримуватиме розроблення навчальних матеріалів для відповідних галузей.

Завдання та обов'язки:

- Розроблення разом із МОН, UDGIO, вибраними ІППО, ВНЗ, ЦПР та вибраними школами академічного спрямування багаторічної стратегії запровадження нових підходів і цілей для підвищення кваліфікації педагогічних працівників (ПКПП), розроблення програм освіти для формування електронних і звичайних навчальних матеріалів відповідно до державних стандартів і принципів профільного навчання.
- Стратегічна підтримка й коучинг (національний, регіональний) для обраних ІППО, ВНЗ, ЦПР та інших відповідних організацій у Фінляндії та Україні (ОГС, підприємства приватного сектору) щодо модернізації програм первинної підготовки вчителів і підвищення їхньої кваліфікації під час роботи відповідно до принципів ПСО НУШ, з наголосом на гнучкості ролі вчителів як професіоналів, які формують освітні процеси, а не відтворюють фіксовані програми освіти.
- Надання вчителям, викладачам, фахівцям ЦПР і школам підтримки в систематичному впровадженні і проведенні пакетів педагогічної підготовки, які забезпечують знайомство вчителів, котрі впроваджують академічне спрямування ПСО НУШ, із новими програмами профільної освіти й навчальними матеріалами.
- Підготовка персоналу щодо всіх етапів процесів оцінювання, пов'язаних з ПКПП та результатами навчання учнів.
- Підготовка вчителів і викладачів з питань якості навчання (педагогічні навички, підтримка навчання), процесів оцінювання і в інших сферах відповідно до рамкової програми підвищення кваліфікації вчителів, укладеної МОН відповідно до вимог впровадження академічного спрямування ПСО НУШ.

- Інтеграція підходу з урахуванням прав людини, гендерних питань, питань інклюзії та різноманітності в програми освіти та підготовку вчителів і систематичне впровадження нових курсів і профілів ПСО.
- Підтримка розвитку партнерських відносин між відповідними фінськими й українськими організаціями.
- Звітування і координація діяльності з ГТК і регіональна координація із ІППО, ВНЗ і ЦПР та регіональними координаторами.
- Внесок у щоквартальні звіти й розроблення ТЗ для програми.
- Координація діяльності міжнародних і національних експертів за цією сферою результатів.
- Будь-яка інша діяльність, пов'язана з реалізацією програми, на вимогу ГТК.

Професійний досвід і вимоги:

- Мінімум 10 років досвіду в галузі впровадження, розроблення та реалізації інноваційних інтегрованих програм освіти й електронних і звичайних навчальних матеріалів для (профільної) середньої освіти.
- Успішний досвід в галузі розроблення, пілотного впровадження і перегляду заходів, що стосуються мультидисциплінарності й невід'ємної якості навчання; педагогічної освіти, педагогічної підготовки та підвищення кваліфікації вчителів, орієнтованого на навички, дистанційного й онлайн-навчання.
- Досвід роботи в багатонаціональних і мультидисциплінарних програмних командах.
- Повне розуміння викликів впровадження нових та інноваційних методів навчання в складних обставинах, ознайомленість із пострадянським контекстом.
- Досвід у визначенні та розробленні ТЗ для конкретних короткострокових завдань, пов'язаних із розробленням програми освіти, навчальних матеріалів і підручників, а також будь-яких інших відповідних завдань.

Старший експерт з питань підтримки шкільного управління та інфраструктури

Місце роботи: Київ, з можливістю відряджень в регіони і райони

Найм: міжнародний

Тривалість: 42 місяці, повна зайнятість

Освіта: ступінь магістра або вищий у галузі освіти, педагогічних наук, соціальних наук, державного управління або в іншій відповідній дисципліні.

Ця посада спрямована на підтримку впровадження академічного спрямування НУШ, покращення навчальної інфраструктури шкіл відповідно до вимог НУШ і курсів, які будуть частиною профільної освітньої програми. Крім того, експерт підтримує розвиток організаційної та інституційної спроможності та впровадження змін у школах, забезпечуючи академічне спрямування ПСО підготовкою/коучингом/підтримкою на тему сучасних підходів до управління, лідерства та структур врядування, необхідних для впровадження НУШ. Для цього необхідне запровадження різних інноваційних стилів управління та змін у професійному ставленні з боку директорів, заступників і допоміжного персоналу, введення змін у співпраці із вчителями й залучення учнів, батьків та інших зацікавлених сторін, серед іншого, колег, ЦПР, представників місцевих, регіональних і національних органів влади. Експерт визначатиме й разом з вибраними університетами розроблятиме однорічні педагогічні програми для підвищення кваліфікації фахівців, що працюють у допоміжних організаціях, які відповідають за розроблення і проведення курсів і програм з управління змінами (ІППО, ВНЗ, ЦПР, школи, ОГС). Програми підтримують питання інклюзивності й різноманітності, особливо залучення учнів, які проживають за кордоном, і незахищених груп.

Завдання та обов'язки:

- ☐ Визначення та окреслення навчальних програм на тему сучасного управління школами й розвитку лідерських навичок, з особливою увагою до зміни ролі директорів, які підтримують забезпечення профільної освіти, а не просто відтворення фіксованих освітніх програм, спільно з відповідними зацікавленими сторонами й органами влади (школи, ІППО, ВНЗ, ЦПР).
- ☐ Надання ІППО, ВНЗ та ЦПР національного й регіонального рівня підтримки в реалізації програм розвитку лідерських та управлінських навичок на етапі первинної підготовки й підвищення кваліфікації під час роботи відповідно до принципів ПСО НУШ.
- ☐ Підтримка покращення їхньої навчальної інфраструктури й освітнього середовища відповідно до вимог НУШ і курсів, які стануть частиною профільної освітньої програми.
- ☐ Особливо залучення і відбір директорів шкіл для розроблення програм з питань управління та лідерства.
- ☐ Підтримка розроблення автономного циклу якісного навчання в (регіональних) ІППО, ВНЗ та ЦПР для сприяння кращій реалізації програми.
- ☐ Підтримка розвитку партнерських відносин з відповідними фінськими та українськими організаціями.
- ☐ Звітування і координація діяльності з ГТК, а також регіональна координація з ІППО, ВНЗ, ЦПР і регіональними координаторами.
- ☐ Участь у складанні щоквартальних звітів і розроблення ТЗ для конкретних завдань у межах програми.

Професійний досвід і вимоги:

- Мінімум 10 років досвіду роботи в галузі визначення, запровадження, розроблення і реалізації інноваційних програм управління у сфері освіти й лідерства.
- Успішний досвід надання педагогічним коледжам та університетам підтримки в розробленні найсучасніших програм з питань управління та лідерства.
- Успішний досвід впровадження підходу з урахуванням прав людини, питань інклюзії і різноманітності, добробуту учнів та участі батьків у сучасному керівництві та управлінні школами.
- Досвід роботи в багатонаціональних і мультидисциплінарних програмних командах.
- Розуміння (потенційних) викликів впровадження нових та інноваційних методів навчання в складних обставинах, ознайомленість з освітніми викликами в пострадянському контексті.
- Бажання і можливість працювати в Києві та їздити у відрядження в регіони.

Старший експерт з координації освітньої політики

Місце роботи: Київ, з можливістю відряджень в регіони і райони

Найм: міжнародний

Тривалість: 42 місяці, повна зайнятість

Освіта: ступінь магістра або вища у галузі соціальних наук, освіти, педагогіки, державного управління або в іншій відповідній дисципліні.

Ця посада передбачає надання різних форм технічної допомоги (ТД) і співпрацю з низкою зацікавлених сторін, з основною увагою до вдосконалення нормативно-правової бази та проактивного усунення вже відомих і ще невідомих гострих проблем. Отже, вона спрямована на вирішення низки актуальних проблем сектору освіти, які необхідно вирішити для успішного впровадження реформи ПСО НУШ. До них належать такі : (i) нова система сертифікації вчителів, способи й умови її коригування і/або розширення; (ii) розроблення плану впровадження професійного стандарту для вчителів; (iii) розроблення системи оцінювання ефективності та планування кар'єри для вчителів старших класів середньої школи; (iv) функціонування чинної нормативно-правової бази для підготовки вчителів і застосування формули для фінансування підвищення кваліфікації; (v) децентралізація управління і фінансування ПСО в межах реформи ПСО НУШ. Разом із МОН буде розроблено, реалізовано та оцінено інформаційну кампанію щодо професійних стандартів вчителя. Буде приділено достатньо уваги питанням, пов'язаним зі спроможністю і поточними витратами.

Завдання та обов'язки:

- Надання, розроблення і координація різноманітних форм технічної допомоги (ТД) для підтримки реалізації реформ ПСО НУШ. Забезпечення узгодження з ширшими освітніми цілями ПСО НУШ і впровадження академічного спрямування.
- Надання консультацій щодо політики з основною увагою до ініціатив з розбудови потенціалу, які забезпечують сталість реформ. Оцінювання впливу наданих консультацій на поточні витрати і пропонування стратегічних рішень для пом'якшення фінансових труднощів.
- Співпраця з різними зацікавленими сторонами, зокрема з державними установами, навчальними закладами й партнерами з розвитку з метою виявлення та усунення гострих проблем регулювання та оперативної діяльності.
- Оцінювання поточної системи сертифікації вчителів і визначення необхідних коректив.
- Розроблення стратегій для масштабування системи сертифікації (мікрокваліфікацій) для вчителів академічного спрямування профільної середньої освіти.
- За запитом — підтримка розроблення нової, привабливої і сталої системи оплати праці вчителів і директорів.
- Розроблення детального плану впровадження професійних стандартів для вчителів.
- Підтримка розроблення системи оцінювання ефективності для вчителів старших класів середньої школи (профільної середньої освіти), включно зі створенням загальних принципів планування кар'єри, які сприяють професійному розвитку вчителів і узгоджуються з цілями реформи.
- Оцінювання чинної нормативно-правової бази, що регулює підготовку і підвищення кваліфікації вчителів. Забезпечення застосування формули фінансування підвищення кваліфікації та рекомендацій до вдосконалень у разі потреби.

- Підтримка децентралізації обов'язків у сфері управління та фінансів в межах ПСО відповідно до вимог реформ ПСО НУШ. Сприяння ефективності й підзвітності децентралізованого управління в галузі освіти.
- У співпраці з Міністерством освіти і науки (МОН) розроблення і проведення інформаційної кампанії для підвищення обізнаності про нові професійні стандарти для вчителів.

Професійний досвід і вимоги:

- Мінімум 10 років досвіду роботи в галузі реформ сектору освіти, зокрема у сферах сертифікації вчителів, систем оплати праці та професійних стандартів.
- Успішний досвід розроблення та реалізації широкомасштабних ініціатив реформування освіти, які передбачають співпрацю з державними установами, такими як Міністерство освіти і науки (МОН), регіональні й місцеві органи влади.
- Значний досвід надання технічної допомоги урядовим установам, навчальним закладам та іншим зацікавленим сторонам.
- Здатність співпрацювати з широким колом зацікавлених сторін, зокрема числі з державними установами, фахівцями галузі освіти та партнерами з розвитку з метою виявлення та усунення гострих проблем регулювання та оперативної діяльності.
- Досвід розроблення та реалізації політики, зокрема створення стійких систем оплати праці вчителів, оцінювання ефективності і планування кар'єри.
- Досвід розроблення та реалізації стратегічних планів підвищення кваліфікації вчителів і керівників шкіл.
- Досвід у сфері аналізу, розроблення і вдосконалення нормативно-правової бази в галузі освіти, зокрема щодо підготовки вчителів і фінансування підвищення кваліфікації. Доведена здатність оцінювати й покращувати функціонування чинних нормативних актів і забезпечувати їх узгодження з ширшими цілями освітньої реформи.
- Знання та досвід у сфері децентралізації управління та фінансування освіти з акцентом на підвищення ефективності й підзвітності в освітніх установах.
- Досвід управління або консультування процесів децентралізації в системах освіти, включно з передачею управлінських і фінансових обов'язків місцевим органам влади.
- Досвід реалізації з розбудови потенціалу, зокрема впровадження нової політики та стандартів у галузі освіти.
- Доведена здатність розробляти, проводити й оцінювати інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності й забезпечення успішного впровадження нових професійних стандартів.

Регіональний / компонентний координатор (3)

Місце роботи: регіони, з регулярними відрядженнями до Києва

Набір: місцевий

Тривалість: 42 місяці, повна зайнятість

Освіта: ступінь магістра або вища у галузі соціальних наук, освіти, педагогічних досліджень, державного управління або в іншій відповідній дисципліні. Регіональний координатор / координатори компонентів пропагують, координують і підтримують взаємодоповнюючі програмні заходи впровадження академічного спрямування ПСО НУШ з метою надання підтримки в розробленні та реалізації, забезпечення підготовки вчителів, розроблення програм освіти й навчальних матеріалів для підтримки профільної освіти. Координатори дбають про те, щоб місцеві й регіональні зацікавлені сторони, школи, регіональні й місцеві органи влади, ІППО та ВНЗ співпрацювали й були частиною ланцюжка освітніх результатів та екосистеми, яка також вертикально пов'язана з національним рівнем, наприклад з МОН, УІРО і Державною службою якості освіти. Координатори звітують перед НКП і координують роботу зі старшими експертами з підвищення кваліфікації вчителів, питань лідерства та управління.

Завдання та обов'язки:

- ☐ Пропагування й підтримка регіональних заходів програми Learning2Learn2, зокрема розроблення і реалізація підготовки вчителів, навчання на тему управління і лідерства, розвиток місцевого потенціалу, інституційне зміцнення та організаційний розвиток шкіл, серед іншого, ІППО, ВНЗ, ЦПР, місцевих і регіональних органів влади.
- ☐ Надання підтримки ГТК та НКП, а також старшим експертам у розробленні й оновленні планів і бюджетів для регіону.
- ☐ Щоденна координація роботи з командою програми в Києві, зокрема завчасне повідомлення про потенційні проблеми безпеки, що впливають на програму.
- ☐ Надання підтримки ГТК, НКП та старшим експертам сектору з ТЗ та повідомленнями про закупівлі.
- ☐ Представлення програми на регіональному й місцевому рівнях у тісній координації з ГТК та НПК.
- ☐ Підтримка комунікації і проведення моніторингу на основі даних, а також пропагування програми на регіональному рівні.
- ☐ Участь у складанні щоквартальних звітів і розроблення ТЗ для конкретних завдань у межах програми.
- ☐ Звітування перед ГТК та НКП.

Професійний досвід і вимоги:

- ☐ Мінімум 10 років досвіду роботи у сфері реформування освіти й управлінні змінами в школах, інститутах та університетах, які забезпечують первинну підготовку й підвищення кваліфікації.
- ☐ Мінімум 5 років досвіду управління програмами, включно з координацією і розробленням ланцюжка результатів на регіональному й місцевому рівнях для розроблення програм освіти, підготовки вчителів, управління та лідерства.
- ☐ Досвід підготовки викладачів для програм з розвитку лідерських та управлінських навичок і програм підвищення кваліфікації вчителів.

- Певний досвід у сфері стратегічної комунікації для конкретних цільових груп, учнів, батьків, вчителів і керівників шкіл.
- Українська мова, підтверджений рівень письмової та розмовної англійської мови.
Бажання та можливість їздити у відрядження в інші регіони й Київ.

Старший фахівець з досліджень, моніторингу та оцінювання

Місце роботи: Київ

Персонал: місцевий

Тривалість: неповний робочий день, 24 місяці

Освіта: ступінь магістра в галузі аналітики даних, соціальних наук, освіти, педагогічних досліджень, державного управління або в іншій відповідній дисципліні.

Фахівець з досліджень, моніторингу та оцінювання забезпечує підтримку програму, розробляючи систему моніторингу на основі даних, яка дає команді програми змогу реалізувати її на основі оперативної інформації. Сприяння здатності адаптувати програму відповідно до мінливих обставин і викликів. Експерт також розробить проміжне оцінювання в тісній співпраці з ГТК та НКП. Крім того, експерт розробить ТЗ для тематичних досліджень найкращих практик, створених у межах програми й інших заходів у сфері профільної середньої освіти, координуючи свою діяльність із ВНЗ, ІППО й іншими організаціями, такими як ОГС, які мають досвід у галузі освітніх реформ.

Завдання та обов'язки:

- ☐ Розроблення та впровадження системи й плану моніторингу на основі даних, включно з інструментами, форматами звітності й інструкціями.
- ☐ Забезпечення своєчасного збору інформації відповідно до принципів здійснення моніторингу.
- ☐ Розроблення і проведення тематичних досліджень для визначення передових практик.
- ☐ Допомога у складанні квартальної, піврічної та річної звітності.
- ☐ Виконання інших обов'язків, пов'язаних з аналізом і моніторингом на основі даних, визначених керівником/головним технічним консультантом.

Професійний досвід і вимоги:

- ☐ Принаймні 5 (п'ять) років досвіду у сфері націлених на результати управління та моніторингу на основі даних.
- ☐ Досвід розроблення та підтримки систем моніторингу на основі даних; досвід роботи з Python, у сфері інтелектуального аналізу даних, вебскрейпінгу та візуалізації результатів.
- ☐ Чудові навички письма й аналітичні навички для складання концептуальних записок і звітів.

Фінансовий менеджер (центральний рівень)

Місце роботи: Київ

Персонал: місцевий

Тривалість: 46 місяців, повна зайнятість

Метою посади є забезпечення злагодженості фінансових і бухгалтерських операцій відповідно до стандартів міжнародної фінансової і бухгалтерської практики. Фінансовий менеджер несе відповідальність за всю щоденну фінансову діяльність програми. Тобто за введення даних, перегляд транзакцій, подання запитів на платежі, планування витрат, оплату рахунків і витрат. Готує місячні, квартальні й річні фінансові звіти та бюджети. Місце роботи розташоване в Києві, але можливі відрядження у програмні регіони. Фінансовий менеджер працює під наглядом ГТК і звітує перед ним/нею.

Завдання та обов'язки:

- ☐ Управління рахунками, документування щоденних фінансових операцій, підготовка фінансових звітів, забезпечення дотримання вимог законодавства й підготовка квартальної і річної звірки рахунків.
- ☐ Моніторинг і забезпечення дотримання стандартів податкової та фінансової звітності.
- ☐ Допомога з прогнозуванням грошових потоків, підготовка бюджетів для перегляду ГУП.
- ☐ Оновлення і ведення фінансової документації, зокрема про покупки, квитанції, платежі.
- ☐ Активне розроблення і пропонування ГТК/головному офісу превентивних і подальших заходів для боротьби з корупцією.
- ☐ Ведення та оновлення списку активів.
- ☐ Керування нарахуванням заробітної плати в межах програми й забезпечення її своєчасної виплати місцевим працівникам та експертам, включно із внесками роботодавця.
- ☐ Забезпечення своєчасної виплати авансів і добохих.
- ☐ Підтримання зв'язку з регіональними фінансовими менеджерами й надання їм допомоги.
- ☐ Виконання інших обов'язків, які головний технічний консультант або головний офіс вважають необхідними.

Професійний досвід і вимоги:

Принаймні ступінь бакалавра з бухгалтерського обліку, мінімум 5 років досвіду роботи на аналогічних посадах у подібних організаціях, глибоке розуміння Загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку (GAAP), ознайомленість із бухгалтерським програмним забезпеченням, просунутий рівень навичок роботи з Excel. Досвід роботи з міжнародними агентствами з розвитку є обов'язковим.

Інші навички:

Обов'язковими є висока організованість, ефективність, енергійність, самотивованість і здатність працювати без нагляду. Відданість командній роботі з високим ступенем чесності й конфіденційності. Володіння мовами: англійська, українська.

Менеджер із закупівель (центральний рівень)

Місце роботи: Київ

Персонал: місцевий

Тривалість: 46 місяців, повна зайнятість

Програма Learning2gether2 отримуватиме значні бюджетні асигнування на закупівлі, тож мета посади полягає в тому, щоб забезпечувати відповідність усіх закупівель товарів або послуг вимогам чинного законодавства й відсутність корупційних дій у процесі їх здійснення. Місце роботи менеджера із закупівель розташоване в Києві, але може передбачати відрядження у програмні регіони. Працює під наглядом ГТК і звітує перед ним/нею. У трьох регіональних кластерах працюватимуть три менеджери із закупівель, які відповідатимуть за надання передпілотним/пілотним профільним школам підтримки щодо оснащення і закупівель. Менеджер із закупівель на центральному рівні підтримуватиме й консультуватиме регіональних менеджерів у разі потреби.

Завдання та обов'язки:

- ☐ Підготовка й оновлення плану закупівель за програмою.
- ☐ Постійне оцінювання ризиків, пов'язаних із закупівлями.
- ☐ Підготовка тендерної документації, з особливим акцентом на критеріях якості.
- ☐ Публікація повідомлень про закупівлі й надсилення запитів на вираження зацікавленості в Україні.
- ☐ Підготовка оціночних таблиць для тендерних пропозицій.
- ☐ Розкриття пропозицій і їх первинне оцінювання.
- ☐ Підготовка письмової презентації пропозиції для розгляду ГУП та ухвалення рішення («немає заперечень» від ГТК).
- ☐ Підготовка договорів.
- ☐ Переговори з постачальниками послуг і товарів (разом з фінансовим менеджером).
- ☐ Моніторинг виконання контрактів та їх завершення.
- ☐ Нагляд за поставками й дотриманням критеріїв якості.
- ☐ Моніторинг і забезпечення дотримання відповідних підзаконних актів, стандартів та інших вимог.
- ☐ Ведення та оновлення бази даних щодо всіх закупівель, підготовка звітів для ГТК/ГУП на вимогу.
- ☐ Розповсюдження внутрішнього Кодексу поведінки серед усіх зацікавлених сторін і працівників програми.
- ☐ Виконання інших обов'язків, які ГТК вважає необхідними.

Професійний досвід і вимоги:

Принаймні ступінь бакалавра у відповідній галузі, мінімум 5 років досвіду роботи на аналогічних посадах у подібних організаціях, глибоке розуміння українського законодавства про закупівлі, просунутий рівень навичок роботи з Excel. Досвід роботи з міжнародними агентствами.

Інші навички:

Відмінні рекомендації, високий ступінь чесності й конфіденційності. Високоорганізованість, ефективність, енергійність, самотивованість і здатність працювати без нагляду. Відданість командній роботі. Володіння мовами: англійська, українська.

Команда отримуватиме підтримку від наведеного нижче допоміжного персоналу:

- ☐ офіс-менеджер і секретар ГТК/НКП;
- ☐ експерти з комунікації (2), часткова зайнятість;
- ☐ фінансовий менеджер;
- ☐ менеджер із закупівель;
- ☐ логістична підтримка / водій;
- ☐ персонал, який надає підтримку регіональним координаторам (уточнюється).

Головний офіс

Виконавче відомство організовує роботу домашнього офісу для підтримки реалізації програми. Головний офіс надаватиме зазначені нижче послуги, якщо інше не визначено в проєктному документі (ПД) або технічному завданні (ТЗ):

- ☐ Наймання експертів з технічної допомоги (ГТК і ТД).
- ☐ Управління діяльністю довгострокових і короткострокових експертів, як визначено в ПД та/або затверджено Наглядовою радою або Керівним комітетом програми.
- ☐ Забезпечення наявності оновленого протоколу евакуації для програми й заходів безпеки.
- ☐ Детальний брифінг експертів щодо змісту програми, стратегії реалізації та ролі кожного експерта у програмі.
- ☐ Сприяння відповідним процесам формування колективу для команди з технічної допомоги.
- ☐ Забезпечення ознайомлення всіх експертів з підходом з урахуванням прав людини, який застосовує Фінляндія, антикорупційною політикою, принципами управління, орієнтованого на результати, і іншими відповідними політиками.
- ☐ Підтримка створення офісу програми в Києві, включно з механізмом управління.
- ☐ Підготовка керівництва з реалізації програми, включно з інструкціями щодо антикорупційних заходів та закупівель.
- ☐ Підтримка проведення стартової наради.
- ☐ Контроль якості, включно з наданням ГУП підтримки щодо суттєвих питань та управління програмою.
- ☐ Забезпечення заміни ГТК під час його/її відпустки або відсутності на робочому місці з інших причин.
- ☐ Разом із ГТК організація відпочинку й відновлення для міжнародних експертів з ТД таким чином, щоб забезпечити безперебійну реалізацію програми протягом періодів відновлення.
- ☐ Організація навчальних візитів, обміну експертами й місій технічної допомоги.
- ☐ Закупівля товарів і послуг у Фінляндії.
- ☐ Відповідальність за розроблення та організацію управління фінансами й засобів контролю для програми.
- ☐ Відповідальність за організацію щорічного внутрішнього й зовнішнього аудитів.
- ☐ Перегляд бюджету з використанням оновленої інформації про шкалу заробітної плати й ціни.
- ☐ Відповідальність за перевірку правильності виставлених рахунків.
- ☐ Перевірка якості звітів та іншої документації, надання рекомендацій щодо звітності.
- ☐ Підтримка й консультації щодо закупівель для ГУП і менеджерів із закупівель, включно з юридичними консультаціями.
- ☐ Підтримання зв'язку з Міністерством закордонних справ Фінляндії, включно з інформуванням Міністерства про будь-які питання, які потребують приділення уваги та/або вжиття заходів.

- Для кожної місії з підтримки, яку проводить головний офіс, Міністерство заздалегідь готує і затверджує спеціальне ТЗ. Після кожної місії з підтримки готується короткий звіт, який має містити опис питань, які розглядалися, і плани дій.
- Підтримка головного офісу входить у накладні витрати консультанта, за винятком фіксованої плати в розмірі 1000 євро на місяць за адміністративні послуги.
- Забезпечення наявності досвідченого координатора головного офісу.

Додаток 2. Матриця зацікавлених сторін

Група зацікавлених сторін	Права/повноваження та обов'язки; прогалини у спроможності	Переваги, які очікується отримати від програми	Наслідки для програми; необхідні дії
Учні школи (ліцею) Суб'єкт прав	- Потрібна підтримка для розуміння принципів вибору профілів і курсів за вибором. - Потрібні поради, консультування з питань кар'єри, психосоціальна підтримка й оцінювання та пом'якшення навчальних втрат.	Отримання інноваційної та сучасної профільної освіти, тобто знань і компетентностей для здобуття майбутньої професії і підтримання власного добробуту	Участь у заходах програми, залучення до моніторингу й надання зворотного зв'язку
Носії обов'язків			
Вчителі пілотних шкіл (ліцеїв).	- Розуміння моделі профільної освіти. - Проходження підготовки за спеціальними темами й методиками, яких вимагає система профільної освіти. - Розроблення інтегрованих курсів. - Викладання. - Адаптація компетентісно орієнтованих навчально-методичних матеріалів. - Підтримка учнів і надання їм консультацій.	Отримання знань і компетентностей, необхідних для розроблення сучасних та інноваційних профільних освітніх програм	Інтенсивна участь у заходах програми в ролі ключових агентів змін, залучення до моніторингу (анкетування, проведення опитувань, фокус-групи, інтерв'ю тощо)
Керівництво пілотних шкіл (ліцеїв)	Сфери прогалин/недоліків спроможності: - Рівень розвитку шкіл та оцінювання. - Управління школами за принципами лідерства. - Розроблення стратегічних документів. - Спілкування з місцевою владою, громадами, батьками.	Розширення спроможності щодо реалізації профільної реформи НУШ, налагодження партнерських відносин і комунікації з регіональним/місцевим органами в галузі освіти	Участь у програмі для отримання допомоги з усуненням виявлених прогалин/недоліків, залучення до моніторингу (анкетування, проведення опитувань, фокус-групи, інтерв'ю тощо)
Батьки учнів пілотних шкіл (ліцеїв) Носії обов'язків	Сфери прогалин/недоліків: - Спілкування зі школою, дітьми. - Розуміння моделі профільної середньої освіти, методики навчання.	Отримання для своїх дітей інноваційної та сучасної профільної освіти, тобто знань і компетентностей	Участь у заходах програми в ролі цільової аудиторії, коли доречно, залучення до моніторингу, надання зворотного зв'язку

Міністерство освіти і науки (МОН)	Сфери прогалин/недоліків: □ Знання і навички у сфері аналізу політики під час підготовки реформи середньої освіти. □ Горизонтальна й вертикальна комунікація з ключовими акторами й основними зацікавленими сторонами. □ Кадрове забезпечення директорів, відповідальних за комунікацію і реалізацію реформи профільної середньої освіти.	Отримання міжнародної підтримки для розбудови спроможності у сфері аналізу політики, горизонтальної і вертикальної комунікації	□ Участь у програмі; розроблення політики інституціоналізації цільових результатів програми й системних змін. □ Широка комунікаційна кампанія щодо реформування профільної середньої освіти. □ Моніторинг.
Український центр оцінювання якості освіти УЦОЯО	Сфери прогалин/недоліків: □ Створення інформаційних потоків для підсумкового оцінювання на рівні школи (державна підсумкова атестація, ДПА) ДПА-9 і ДПА-12 для оптимізації даних і подолання упередженості вчителів щодо результатів учнів через напівстандартизовані шкільні процедури. □ Використання можливостей ШІ для створення звітів та усних підсумків оцінювання учнів. □ Обмін досвідом з колегами щодо змісту оцінювання навчання та організації взаємодії між батьками, учнями і школами у Фінляндії.	Покращена спроможність організовувати стандартизоване оцінювання учнів НУШ і міжнародна підтримка з боку колег у зв'язку з моніторингом впровадження політики щодо профільної середньої освіти	Участь у програмі для отримання допомоги з усуненням виявлених прогалин/недоліків, обміну досвідом із програмою KARVI ICI, моніторинг успішності учнів ПСО НУШ
Український інститут розвитку освіти (УІРО)	Сфери прогалин/недоліків: □ Ресурси (людські, технічні). □ Компетентності працівників, пов'язані з новими функціями (наприклад, експертні знання та апробація підручників).	Отримання ресурсів, найкращого міжнародного досвіду, навчання для усунення виявлених прогалин/недоліків	□ Участь у програмі. □ Надання підтримки в розбудові потенціалу (тренінги, навчальні візити, програма твіннінгу). □ Моніторинг.
Державна служба якості освіти (ДСЯО)	Сфери прогалин/недоліків: □ Розбудова потенціалу у сфері лідерства та управління для керівників шкіл. □ Комунікація на тему профільної освіти. □ Підтримка розвитку методологічної спроможності ДСЯО.	□ Проведення тренінгів з підвищення кваліфікації для керівників шкіл щодо лідерства й сучасних підходів до управління школами. □ Розроблення методичного забезпечення.	□ Участь у програмних заходах, якщо доречно, особливо в пов'язаних із темами, що стосуються сфери компетенції служби. □ Участь у моніторингу.

Регіональні інститути післядипломної педагогічної освіти (ІППО)	Сфери прогалин/недоліків: - Курси з підвищення кваліфікації на тему компетентісно орієнтованого інтегрованого курсу, підходів до мікрокваліфікацій. - Залучення вчителів і представників бізнесу до розроблення матеріалів. - Механізми контролю якості для оцінювання ІППО.	Отримання міжнародної методологічної підтримки для підготовки матеріалів, нарощування спроможності щодо методологій і підходів забезпечення якості.	- Участь у відповідних програмних заходах. - Участь у моніторингу.
Центри професійного розвитку (ЦПР)	Сфери прогалин/недоліків: - Розуміння моделі профільної середньої освіти. - Людські й фінансові ресурси для ПСО. - Інтегроване методичне забезпечення. - Психологічна підтримка вчителів. - Механізми комунікації і партнерських відносин з органами місцевого самоврядування.	Посилення спроможності надавати методичну підтримку й рекомендації вчителям, а також налагоджувати конструктивну комунікацію з органами місцевого самоврядування	- Участь у відповідних заходах програми, зокрема пов'язаних із темами комунікації та партнерських відносин. - Участь у моніторинговій діяльності.
Регіональні/місцеві органи управління у сфері освіти	Сфери прогалин/недоліків: - Горизонтальна комунікація зі школами, бізнесом. - Знання та навички у сфері аналізу політики для розроблення місцевої політики.	- Отримання міжнародного досвіду щодо забезпечення якості освітніх підходів на місцевому рівні. - Розбудова потенціалу для розроблення місцевої політики у сфері освіти.	- Участь у програмних заходах, якщо доречно, зокрема спрямованих на аналіз політики та її зміни. - Комунікація. - Моніторинг.

Бенефіціари

Профільні школи (ліцеї)¹²⁸:

Потенційна роль у програмі. Партнери програми й основні бенефіціари. Програма буде націлена на створення модельних ліцеїв з інноваційним обладнанням та лабораторіями, які будуть центрами профільної освіти із сучасними освітніми програмами, навчальними планами й навчальними матеріалами, які викладатимуть висококваліфіковані вчителі, котрі володітимуть предметними знаннями й інноваційними компетентнісними підходами до викладання і навчання, орієнтованими на учнів як на цільову аудиторію.

¹²⁸ Опитування: Боярський академічний ліцей «Гармонія» (Київська область); Стрийський ліцей «Гімназія ім. Андрея Шептицького» (Львівська обл.); Український гуманітарний ліцей КНУ імені Тараса Шевченка (м. Київ); Балтський ліцей №1 імені Олеса Гончара (Одеська область).

Досягнення на сьогодні. Інституційно школи почали використовувати свою автономію для зміни переходу до освітнього процесу, орієнтованого на учня, і створення середовища добробуту для учнів і вчителів. Вчителі вже ознайомилися із провадженням реформи НУШ у молодших класах і професійно готуються до реформування ПСО. Школи дотримуються (деякі з них наразі частково) вимог щодо інклюзивної освіти відповідно до вимог законодавства. Деякі школи (ліцеї) вже мають досвід впровадження профільної освіти та професійної орієнтації згідно із власними моделями й місцевим контекстом.

Інтереси та потреби у співпраці:

для шкіл (як установ): мати сучасну шкільну інфраструктуру (інноваційні лабораторії, бібліотеки, навчальні приміщення, інклюзивні засоби тощо); мати електронні гаджети для навчання онлайн та електронного навчання; мати сучасні підручники, отримувати допомогу в розробленні/модернізації/адаптації освітніх програм/навчальних планів; ознайомитися з фінським досвідом управління діяльністю профільної школи (поділ на групи, організація профільного навчального процесу (організація обов'язкових і вибіркових курсів), принципи вибору курсів (модулів), складання розкладів профільних шкіл тощо); **для директорів (і їхніх заступників):** 1) розбудувати або покращити спроможність у таких напрямках: лідерство та формування команд для сприяння впровадженню реформ; комунікація і налагодження партнерських відносин з органами місцевого самоврядування (особливо з питань фінансування); 2) набуті навичок і компетентностей щодо стратегічного планування діяльності шкіл, розроблення стратегічних документів і внутрішньої документації; ухвалення стратегічних і поточних рішень на основі даних, зібраних у звітах, моніторингових дослідженнях тощо; 3) ознайомитися з фінським досвідом організації повного циклу профільного навчання (профорієнтація, адміністративний супровід розроблення інтегрованих, обов'язкових і вибіркових курсів (модулів), консультування щодо профілю та вибору курсів, інші важливі питання); **для вчителів:** 1) отримати/покращити розуміння функціонування моделі профільного навчання, 2) підвищити спроможність щодо розроблення інтегрованих курсів, інноваційних методик викладання, розроблення навчально-методичних матеріалів з використанням компетентнісних підходів, орієнтованих на учнів; 3) отримати досвід інноваційного викладання; 4) пройти курси підвищення кваліфікації, які відповідають профільним освітнім потребам НУШ і вимогам (у тому числі цифровим) щодо формування компетентності вчителів для застосування компетентнісного підходу, розроблення інтегрованих курсів, інших вимог реформи НУШ; 5) отримувати професійну психологічну підтримку у воєнний час; мати тихі кімнати, місця для відпочинку й відновлення сил; **для учнів:** 1) розуміти принципи профільної освіти; як вибрати профіль (профілі) та вибірковий курс (модулі); 2) краще усвідомлювати принципи студентського самоврядування; підвищити обізнаність про те, як зробити свій внесок у створення середовища добробуту у школі, інклюзивного й інтегративного середовища; 3) отримувати професійну психологічну підтримку у воєнний час; **для батьків:** 1) отримати більше інформації з відкритих публічних ресурсів про реформу профільної освіти та її переваги; 2) побудувати ефективнішу комунікацію щодо питань освіти й реформи зі школою, дітьми; 3) отримувати професійну психологічну підтримку у воєнний час.

Міністерство освіти і науки (МОН)¹²⁹:

Потенційна роль у програмі:	Досягнення на сьогодні:	Інтереси та потреби співпраці:
партнер і бенефіціар. Міністерство здійснюватиме координацію заходів програми разом із командою програмного офісу, надаватиме підтримку школам, УІРО, ДСЯО, ІППО, ЦПР для реалізації програми. МОН відповідатиме за розроблення політики для ефективного впровадження програми й підтримання її результатів і подальшого впливу. Воно також сприятиме просуванню програми й поширенню інформації про	Розроблено зразок програми освіти на основі проєкту Державного стандарту профільної освіти; освітні програми й навчальні плани, орієнтовані на компетентності ПСО: МОН планує приєднатися до TALIS+ (міжнародне дослідження «Навчати і навчатися») для проведення огляду системного оцінювання компетентнісного викладання і навчання в НУШ; будуть запроваджені нові процедури укладання підручників.	вдосконалення знань і навичок у сфері аналізу політики для розроблення політики з метою комплексної підготовки та впровадження реформи ПСО й забезпечення сталості та впливу програми; побудова ефективної горизонтальної і вертикальної комунікації з ключовими діями в галузі освіти й основними зацікавленими сторонами для майбутньої реформи ПСО.

¹²⁹ Інтерв'ю: Андрій Сташків, заступник міністра (загальна середня та профільна середня освіта); Дмитро Завгородній, заступник міністра (цифрова освіта); Ігор Хворостяний, Директорат шкільної освіти, генеральний директор; Олег Шаров, Директорат вищої освіти та освіти для дорослих

результати для забезпечення впливу на системному рівні (через політику, політичні документи, публічні заходи, вебсайти, соціальні мережі тощо).		
Український інститут розвитку освіти (УІРО)		
Потенційна роль у програмі: партнер програми й бенефіціар. УІРО разом із командою програмного офісу здійснюватиме координацію укладання та експертизи підручників, освітніх програм, навчальних і методичних матеріалів. Він також сприятиме просуванню програми й поширенню інформації про результати для забезпечення впливу на системному рівні (через публічні заходи, вебсайти, соціальні мережі тощо).	Досягнення на сьогодні: активна участь у процесі реформування шляхом розроблення нормативно-правових документів (робочі групи), методичних матеріалів (методичні рекомендації, посібники), адміністрування найбільшої національної онлайн-платформи (Всеукраїнська школа онлайн), партнерські відносини з різними місцевими й міжнародними організаціями, запровадження і моніторинг нових процедур, пов'язаних з укладанням підручників.	Інтереси та потреби співпраці: отримання людських, технічних ресурсів, розбудова потенціалу працівників щодо нових функцій (наприклад, експертиза й апробація підручників), участь у навчанні, навчальні візити, програма твіннінгу.
Державна служба якості освіти (ДСЯО)¹³⁰:		
Потенційна роль у програмі: партнер програми й бенефіціар. ДСЯО разом із командою програмного офісу здійснюватиме координацію оцінювання впровадження реформи ПСО в межах своїх повноважень, тобто займатиметься питаннями інституційних аудитів, сертифікації вчителів, відповідними моніторинговими дослідженнями й іншими визначеними завданнями. Вона також сприятиме просуванню програми й поширенню інформації про результати для забезпечення впливу на системному рівні (через публічні заходи, вебсайти, соціальні мережі тощо).	Досягнення на сьогодні: розроблено методологічні підходи до проведення аудитів/оцінювання/сертифікації реформованої ПСО, які будуть відповідним чином адаптовані після оприлюднення детальної інформації про модель і бачення профільної освіти; на основі накопиченого досвіду та прикладів із практики призначені для директорів шкіл підготовлені методичні рекомендації щодо створення внутрішньої системи забезпечення якості для шкіл, які містять питання адміністративних процесів і зразки документів, а також питання розвитку внутрішніх систем забезпечення якості.	Інтереси та потреби співпраці: сприяння розбудові спроможностей у сфері лідерства та управління для директорів, адміністративних працівників шкіл; надання Службі підтримки в розвитку методичного потенціалу; сприяння розвитку та створенню національної платформи оцінювання учнів; супроводження системи EvaluEd (інституційний аудит, самооцінювання шкіл).

¹³⁰ Інтерв'ю із заступником голови Державної служби якості освіти

Регіональні інститути післядипломної педагогічної освіти (ІППО) ¹³¹ :		
Потенційна роль у програмі: партнери й бенефіціари програми. Відібрані програмою ІППО разом із командою офісу програми здійснюватимуть координацію підвищення кваліфікації вчителів, керівників шкіл у межах своїх повноважень. Крім того, ІППО слугуватимуть цільовою групою для програми, оскільки персонал ІППО проходитиме навчання для розбудови спроможності щодо розроблення сучасних та інноваційних матеріалів для вчителів і керівництва шкіл. Вони також сприятимуть просуванню програми й поширенню інформації про результати для забезпечення впливу на системному рівні (через публічні заходи, вебсайти, соціальні мережі тощо).	Досягнення на сьогодні: ІППО почали використовувати ефективніші підходи, орієнтовані на вчителів, щоб задовольнити професійні потреби вчителів у контексті впровадження реформи НУШ (також через посилення конкуренції у сфері підвищення кваліфікації у зв'язку з появою нових ефективних постачальників послуг); досвід, отриманий на попередньому етапі впровадження НУШ, планується використати для покращення підготовки вчителів до реформи ПСО.	Інтереси та потреби у співпраці: підтримка розроблення курсів підвищення кваліфікації щодо компетентнісних та інтегрованих підходів, які пропонуються вчителям, для задоволення інших професійних потреб вчителів, зокрема розвитку цифрових компетентностей на основі здобутого розуміння моделі профільної середньої освіти; усунення прогалин у залученні вчителів і представників бізнесу до розроблення змісту підвищення кваліфікації; відсутність інструментів і механізмів забезпечення якості для оцінювання надання послуг ІППО освітянам.
Центри професійного розвитку (ЦПР) ¹³²		
Потенційна роль у програмі: партнери й бенефіціари програми. Відібрані програмою ЦПР разом із командою офісу програми здійснюватимуть координацію підвищення кваліфікації вчителів і надаватимуть методологічну підтримку, забезпечуватимуть планування та визначення траєкторії їхнього професійного розвитку й підтримку керівництва шкіл у сфері управління. Вони також сприятимуть просуванню програми та поширенню інформації про результати для забезпечення впливу на системному рівні (через публічні заходи, вебсайти, соціальні мережі тощо).	Досягнення на сьогодні: отримання більшої організаційної та фінансової підтримки з боку місцевих громад через зростання розуміння необхідності розвитку й удосконалення освітніх послуг на місцях; посилення методологічної підтримки з боку Міністерства (а саме УІРО); приділення значної уваги професійним спільнотам вчителів і співпраця з ними.	Інтереси та потреби співпраці: розуміння моделі профільної середньої освіти для підготовки методологічного супроводу вчителів ПСО; усунення дефіциту кадрових і фінансових ресурсів для забезпечення вчителів усією необхідною для ПСО предметною та комплексно-методичною підтримкою, а також психологічною підтримкою; побудова ефективної комунікації та партнерських відносин з органами місцевого самоврядування.

¹³¹ Інтерв'ю: Львівський ІППО, Житомирський ІППО, Луганський ІППО

¹³² Інтерв'ю: ЦПД м. Червоноград Львівської області; Компаніївка Кіровоградської області; ЦПД у м. Городня Чернігівської області; ЦПД у м. Добропілля Донецької області; ЦПД у м. Вінниця Вінницької області

Регіональні/місцеві органи управління у сфері освіти ¹³³		
Потенційна роль у програмі: партнери й бенефіціари програми. Відібрані регіональні/місцеві органи управління у сфері освіти братимуть участь у відповідних програмних заходах, зокрема пов'язаних зі створенням ефективної горизонтальної комунікації щодо освітніх потреб шкіл, фінансування, забезпечення якості. Вони також сприятимуть просуванню програми та поширенню інформації про результати для забезпечення впливу на системному рівні (через публічні заходи, вебсайти, соціальні мережі тощо).	Досягнення на сьогодні: завершено процеси децентралізації та передачі повноважень, створено законодавчу базу (офіційно реформа децентралізації на першому і другому етапах завершена); розроблено й відшліфовано механізми забезпечення якості освіти на місцевому рівні; активна участь загалом, базове розуміння необхідності фінансової підтримки освіти громадами вже існує, хоча особливості місцевого контексту відрізняються.	Інтереси та потреби співпраці: побудова ефективної горизонтальної комунікації та партнерських відносин з місцевими школами, бізнесом; розвиток потенціалу в галузі аналізу політики, знання та навички для підготовки освітньої політики на місцевому рівні.
Організації громадянського суспільства (НУО/ОГС/фонди) ¹³⁴		
Залучення до відповідних програмних заходів, зокрема з проблемних тем за запитом вчителів; залучення до моніторингу очікуваного зв'язку між уже реформованими 5–7 класами НУШ і майбутньою реформою ПСО через певні недоліки реформи 5–7 класів.	Сфери прогалин/недоліків: □ Розуміння моделі профільної середньої освіти, визначення профілю та вибору для забезпечення методологічної підтримки. □ Підтримка з боку донорів. □ Психологи для шкіл, вчителів. □ Навчальний потенціал для радників з питань розвитку кар'єри / профконсультантів.	□ Методологічна підтримка вибору профілю; проведення інноваційних курсів (включно з цифровими компетентностями). □ Психологічна підтримка вчителів. □ Методологічна підтримка профорієнтаційного консультування. □ Програмне усунення утвореного розриву (5–7 класи) і поєднання вже впровадженої реформи з ПСО.
Університети (залучені до підготовки вчителів до ПСО) ¹³⁵		
Участь у відповідних програмних заходах, наприклад щодо мікрокваліфікацій, компетентнісних та інтегрованих підходів до навчання; підготовка навчальної програми для однорічного курсу підвищення	Забезпечення підготовки нової когорти вчителів ПСО, оснащеної компетентнісним та інтегрованим підходом до навчання.	□ Людські ресурси для розроблення/модернізації освітніх програм (вчителі ПСО, бізнес тощо). □ Повномасштабне запровадження в Україні (законодавче регулювання поки що відсутнє) підходу з використанням мікрокваліфікацій.

¹³³ Інтерв'ю: Департамент освіти і науки м. Одеса; Департамент освіти і науки м. Івано-Франківськ; Департамент освіти і науки м. Львів

¹³⁴ Інтерв'ю з представниками EdCamp, Teach for Ukraine, Національної Асамблеї людей з інвалідністю, Освіторії, SavEd.

¹³⁵ Інтерв'ю з представниками Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, Криворізького державного педагогічного університету.

кваліфікації педагогічних працівників; Моніторинг.		
--	--	--

Додаток 3. Підхід з урахуванням прав людини

Основна інформація	
Назва	Learning 2 together 2
Країна/регіон	Україна
Сектор/тема	Освіта
Партнери	Міністерство освіти і науки України
Бюджет	20 000 000 євро
Дата початку та тривалість	Вересень 2025 року. Тривалість — чотири роки.

Підхід з урахуванням права людини й гендерна пріоритезація			
Оцінювання застосування у програмі підходу з урахуванням прав людини (ПЛ) і гендерної пріоритезації:			
Оцінювання щодо прав людини і застосування стандартів			
Запитання:	так	ні	Пояснення:
Чи питання прав людини й гендерної рівності були частиною ситуаційного аналізу для втручання?	х		Дані про освіту аналізувалися за статтю.
Які саме права людини мають відношення до втручання?			Право на освіту: Загальна декларація прав людини (ЗДПЛ, стаття 26), Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права (МПЕСКП, стаття 13), Конвенція ООН про права дитини (КПД, стаття 28). Право на недопущення дискримінації та рівність: ЗДПЛ (стаття 2). КПД (стаття 2). Конвенція про права осіб з інвалідністю (КПОІ) (стаття 24). Право на захист і безпеку: КПД (стаття 19): захист дитини від усіх форм фізичного чи психічного насильства, каліцтва чи жорстокого поводження, відсутності піклування чи недбалого поводження, брутального поводження чи експлуатації, включаючи сексуальні зловживання.

			Право на здоров'я (включно з психічним здоров'ям): МПЕСКП (стаття 12). Право на інформацію: КПД (стаття 17).
Якими є головні проблеми, що стосуються втручання, яке розглядалося в цьому аналізі?			Російське повномасштабне вторгнення, яке почалося у 2022 році, вплинуло на право на освіту й інші базові послуги. ГЗН під час російської агресії. Серйозне занепокоєння викликає корупція. Критично важливе значення освіти в поєднанні з неналежним наглядом призвели до появи й нормалізації певних корупційних практик у системі середньої освіти України. Розрив у навчанні й заходи для відновлення навчання з метою створення міцної основи для пілотного впровадження ПСО (це слід включити в аналіз).
Чи зменшено ризики, пов'язані з правами людини та гендерною рівністю?			Програма розглядатиме, які заходи необхідні для забезпечення рівного доступу для людей з інвалідністю та інших уразливих груп.
Аналіз зацікавлених сторін			
Чи визначено носіїв обов'язків, суб'єктів прав та інших відповідальних учасників і їхні ролі?	x		Проводиться детальний аналіз зацікавлених сторін, який є частиною ПД, з розбивкою за носіями обов'язків і суб'єктами прав.
Чи є маргіналізовані групи, які слід взяти до уваги?	x		- Внутрішньо переміщені особи: через війну, що триває, багато людей і сімей змушені були залишити свої домівки, що призвело до проблем із доступом до освіти; мігранти й біженці. - Етнічні меншини: роми й інші етнічні меншини. - Люди з інвалідністю (у тому числі вчителі й учні). - Учні з особливими освітніми потребами. - Негетеронормативні особистості. - Дівчата: особливо в сільській місцевості. - Учні з неможливого соціально-економічного середовища.
Чи враховані основні потреби та стратегічні інтереси жінок і чоловіків?	x		
Оцінювання застосовування принципів прав людини і гендерної чутливості під час планування, реалізації та моніторингу програми			
Запитання:	так	ні	Пояснення:

<u>Рівність і недопущення дискримінації</u>			
Чи втручання однаково охоплювало жінок і чоловіків?	x		
Чи всі суб'єкти прав, включно з маргіналізованими групами, мають рівний доступ та отримують користь від втручання?	x		Ромська меншина є особливо вразливою, а етнічні меншини взагалі не розглядалися в аналізі
Чи існують спеціальні заходи для забезпечення недопущення дискримінації?	x		
Чи збираються дані з розбивкою за статтю?	x		Деякі, але це не відображено в матриці результатів
Участь та інклюзія:			
Чи беруть суб'єкти прав участь у процесах ухвалення рішень щодо втручання?	x		Програма заохочуватиме застосування партисипаторного підходу, залучення вчителів та інших ключових зацікавлених сторін на всіх етапах планування, впровадження та моніторингу програми
Чи підтримується гендерний баланс в ухваленні рішень?	x		Це питання вирішуватиметься програмою
Чи проводилися консультації з маргіналізованими групами у процесі планування?	x		У процесі розроблення було проведено широкий спектр консультацій із зацікавленими сторонами. Доказів цього немає.
Прозорість і підзвітність:			
Чи вільно поширюється інформація щодо цілей, процесів ухвалення рішень і результатів втручання?	x		Це питання вирішуватиметься програмою.
Чи інформація, пов'язана із втручанням, створюється у відповідному форматі й доступна для всіх суб'єктів прав (мова, географія, стать, маргіналізовані групи)?	x		Це питання вирішуватиметься програмою.

Чи існують механізми для забезпечення реагування на проблеми та претензії під час реалізації втручання?	x		Це питання вирішуватиметься програмою.
Чи здійснюється моніторинг дотримання принципів прав людини й наскрізних цілей під час втручання?	x		Це питання слід інтегрувати в механізм моніторингу програми.

Додаток 4. Матриця ризиків

Фактор ризику	Ймовірність ризику	Передумови/обґрунтування для оцінювання ймовірності	Вплив ризику	Передумови/обґрунтування для оцінювання впливу	Заходи реагування на ризик
Контекстні ризики					
Через російську агресію Україна стикається з численними небезпеками. Соціально-економічний спад, спричинений російською агресією, призводить до значних бюджетних проблем.	Високий	Зростання суспільно-політичної нестабільності, тисячі загиблих, мільйони переміщених людей, знищені міста, а також продовження вбивств з боку Росії — усе це може викликати розчарування темпами впровадження реформ, що призведе до сповільнення реалізації програм співпраці в галузі розвитку.	Високий	Освітня інфраструктура, включно з її кадровими ресурсами, зазнає негативного впливу через бюджетні скорочення. Через затримку реформи заробітної плати вчителів може не вдатися залучити молодих людей до професії вчителя.	Координація і взаємодоповнюваність з іншими донорськими програмами й заходами з метою забезпечення суттєвого внеску в діяльність з відновлення і відбудови. Бюджет має бути достатньо гнучким, щоб змінюватися відповідно до нагальних потреб. Комунікація з громадськістю щодо реформи ПСО НУШ та її переваг. Нова система оплати праці вчителів і директорів буде розроблена за фінансування Світового банку.
Політична ситуація нестабільна, можливі зміни. Політична прихильність до реформи, ймовірно, зміниться, а також політичні та правові реформи можуть не відбутися, як планувалося.	Високий	Процеси освітньої реформи, як правило, є масштабними як за обсягом, так і за часовими рамками впровадження. Інтеграція короткострокових циклічних змін у довгострокові процеси реформування загалом є складною. Постійні зміни у складі ключового урядового персоналу, включно з МОН та іншими організаціями, що займаються впровадженням реформи, впливають на її розгортання.	Середній	Зараз відбувається продовження реформи НУШ за межами початкової освіти на перехідному етапі у 5–6 класах. Перехід від неповної середньої освіти до профільної середньої освіти є ще одним визначним критичним перехідним періодом для учнів, вчителів і керівництва шкіл.	Ризик базується на припущенні, що МОН, регіональні та місцеві органи влади беруть на себе зобов'язання та відповідальність за впровадження процесів реформи. Однак, оскільки поточна ситуація залишається нестабільною, будь-які необхідні зміни погоджуватимуться під час подальших переговорів між МОН і МЗС, а також з іншими потенційними партнерами. Для цього застосовується адаптивне управління. ГУП постійно проводитиме оцінювання ризиків і пропонуватиме заходи їх пом'якшення.
Структурна корупція: недостатнє фінансування установ, низькі зарплати й особисті інтереси сприяють неналежному врядуванню та корупції. Нецільове використання коштів і корупція є операційними ризиками, які необхідно зменшити.	Середній	Хоча у сфері антикорупційних заходів відбулися певні покращення, неетичні практики залишаються або повторюються. Війна, що триває, створює величезний бюджетний дисбаланс, що впливає на основні державні послуги в галузі охорони здоров'я, освіти й соціального захисту.	Середній	Бюджетний дефіцит впливає на галузь освіти у багатьох вимірах, зокрема з точки зору недостатнього бюджетного фінансування фонду заробітної плати, через що поширюються неетичні практики	Боротьба з корупцією, різноманіття, добробут, стійкість є невід'ємною частиною постійної політики Фінляндії щодо належного врядування, прозорості й підзвітності, вона розглядатиметься як наскрізна тема під час розроблення програм освіти, підготовки вчителів і координації з МОН, регіональними та місцевими органами влади. Щорічні аудити є частиною процесу управління програмою. Моніторинг ризиків і реагування на них є невід'ємною частиною процесу управління програмою.
Українські зацікавлені сторони мають обмежені можливості для	Високий	Агресивна війна Росії проти України, що триває, серйозно вплинула на ситуацію з	Середній	Ризики для програми не високі, але середні. Наслідки війни для освітньої	Через війну персонал перебуває під надзвичайним тиском, різниця у співвідношенні

Фактор ризику	Ймовірність ризику	Передумови/обґрунтування для оцінювання ймовірності	Вплив ризику	Передумови/обґрунтування для оцінювання впливу	Заходи реагування на ризик
просування питань прав людини. Права людини й гендерні питання слід враховувати під час підготовки програми й контролювати під час реалізації.		правами людини в Україні, особливо у зв'язку з порушеннями, пов'язаними з війною: правові та інституційні; дискримінація і нерівність: різні групи, зокрема етнічні меншини, ЛГБТК+ і люди з інвалідністю, стикаються із системною дискримінацією. Гендерно зумовлене насильство й нерівність залишаються поширеними, а жінки і дівчата непропорційно страждають від економічних труднощів і соціальної ізоляції.		галузі — учні та вчителі з психосоматичними симптомами, стресом і втомою. Система освіти функціонує, а програма займатиметься вирішенням деяких із цих проблем.	чоловіків і жінок ще більше зростає. Посилення тиску на жінок-працівниць. Обговорення з МОН можливостей утримання та реінтеграції вчителів і директорів (чоловічої статі). Крім того, значна увага до інтеграції вразливих груп та учнів/вчителів, які постраждали від війни, у навчальний процес і шкільну спільноту — надання соціально-психологічної підтримки та коригування навчальних програм посприяли підвищенню відвідування школи. Заходи з надолуження, що пропонуються учням, які починають здобувати ПСО. Політична й регуляторна підтримка надається у сфері результатів 3.
Ризики для безпеки персоналу програми й учасників програмних заходів.	Середній	Кількість російських атак і порушень за регіонами.	Середній	Частина програмних заходів проводиться в гібридних формах.	Постійне спостереження і звітування про ситуацію з безпекою; програма виконуватиме вказівки органів влади; витрати, пов'язані з безпекою, додаються до непередбачених витрат і можуть бути використані для ротації та інших витрат, пов'язаних з безпекою, на підставі схвалення Керівного комітету; співпраця з місцевими партнерами, за потреби застосовуватимуться гібридні й дистанційні методи роботи.
Короткострокові нагальні потреби та пріоритети замінюють більш довгострокові пріоритети реформ в галузі освіти.	Середній	Стійкість, відбудова й відновлення є ключовими коротко- та середньостроковими пріоритетами в галузі освіти в Україні для забезпечення доступу до освіти. Деякі партнери з розвитку зосереджуються на короткострокових пріоритетах.	Середній	Очне навчання було замінено онлайн-навчанням або різними гібридними формами. Якість та ефективність цих методів потребує оцінювання та аналізу.	Щоб полегшити доступ до освіти для груп ризику (включно з внутрішньо переміщеними особами, біженцями, які повертаються, людьми з інвалідністю та ветеранами війни), діяльність донорів координується в технічній робочій групі галузі освіти.
Програмні ризики					
Навчальні втрати, спричинені пандемією ковіду й війною, соціальна ізоляція учнів, посттравматичний стрес, труднощі, пов'язані з реінтеграцією в освітній процес після військової служби, збільшення кількості учнів з	Високий	Агресивна війна Росії проти України, швидше за все, триватиме в найближчому майбутньому. Бесіди із вчителями й учнями чітко показали, наскільки вони застресовані. Попит на освіту із застосуванням травма-	Високий	Оцінювання, проведені ЮНЕСКО в регіонах, що постраждали від війни, свідчать про значні порушення освітнього процесу, зокрема зниження рівня зарахування та відвідування, що корелює з підвищенням кількості учнів, які кидають школу. Статистичні дані	Застосування під час впровадження академічного потоку ПСО політик і практик, що активно просувають підходи й вимоги до освіти, які спираються на інклюзивність і різноманітність, а також передбачають необхідну адаптацію. Особлива увага до розроблення короткострокових планів діяльності й довгострокової політики, зокрема щодо

Фактор ризику	Ймовірність ризику	Передумови/обґрунтування для оцінювання ймовірності	Вплив ризику	Передумови/обґрунтування для оцінювання впливу	Заходи реагування на ризик
фізичними та психолого-психічними порушеннями, виклики для учнів з особливими освітніми потребами, зрештою, збільшення кількості учнів, які кидають школу.		інформованого підходу більший, ніж можливості постачальників послуг		міністерства свідчать про підвищення кількості учнів, які кидають школу, в регіонах, що сильно постраждали від війни, а також про неналежну підтримку учнів з особливими потребами й осіб з інвалідністю.	підтримки психічного здоров'я, короткострокових і довгострокових заходів на підтримку інклюзивної освіти (ВПО та діаспори), гнучких підходів до навчання, фінансової допомоги для закупівлі навчальних пристроїв, виплати стипендій і підвищення кваліфікації вчителів, основна увага у якій приділяється інклюзивній освіті, різноманітності й соціально незахищеним групам.
Недостатньо розвинені механізми координації: відсутність механізмів координації може вплинути на ефективність співпраці в галузі розвитку.	Середній	Ефективності співпраці в галузі розвитку в Україні часто заважає недостатня розвиненість механізмів координації. Галузь освіти в Україні є прикладом фрагментації у цій сфері. Різні донори, зокрема Світовий банк, ЮНІСЕФ і ЄС, підтримують різні аспекти реформи «Нова українська школа».	Низький	Заходи часто дублюються або пропускають критичні ділянки. МОН створило новий підрозділ, який координуватиме реформу ПСО НУШ, об'єднавши всі зацікавлені сторони (за винятком ОГС).	Впровадження академічного потоку ПСО НУШ наразі в основному підтримують Фінляндія, WB LEARN (переважно підтримують молодші класи) й ОЕСР як партнер в галузі знань. Ініціативу з інклюзивної координації і діяльність робочого підрозділу потрібно розглянути ще до початку роботи, щоб уникнути дублювання. Координацію має забезпечувати МЗС у тісній співпраці з МОН. Програма матиме конкретну сферу результатів (3), спрямовану на вдосконалення механізмів координації, підтримку процесів децентралізації освіти, включно з належним врядуванням, підзвітністю та прозорістю.
Небезпеки та зрив програмної діяльності через вплив російської агресії, що триває. Недостатня кількість професорів, вчителів, методистів, директорів національних, регіональних і місцевих ІППО, ВНЗ, ЦПР і шкіл може перешкоджати реалізації ініціатив з розвитку потенціалу.	Середній	Агресивна війна Росії проти України, швидше за все, триватиме в найближчому майбутньому. Підвищення кваліфікації вчителів у ЦПР, ІППО та ВНЗ щодо тем, необхідних для впровадження реформи ПСО НУШ, відбувається повільно.	Середній	Навчання та інновації, а також стійкість інституцій і фахівців забезпечують подальше існування освіти як частини розбудови національної ідентичності України.	Підтримка використання інформаційно-комунікаційних технологій, віртуальних зустрічей і навчання під час наявності електроенергії; опціональна ТД, яка працює дистанційно. Надання сонячних панелей, батарей і генераторів. Також врахування передових практик доінтернетної ери щодо можливостей розвитку потенціалу і підвищення кваліфікації, наприклад, використання традиційних аналогових методів навчання. ГУП, регіональні координатори зосереджуються на регіональному й місцевому рівнях на створенні пулу (списку) спроможних і готових «прихильників» серед усіх бенефіціарів, які пропагують діяльність із впровадження академічного спрямування ПСО НУШ і беруть у ній участь. Підтримка заохоченнями; робочі візити й ознайомчі поїздки, додаткові кошти, скоригований розклад програмних заходів. Підготовка плану евакуації для програмного підрозділу й фахівців з технічної допомоги.

Фактор ризику	Ймовірність ризику	Передумови/обґрунтування для оцінювання ймовірності	Вплив ризику	Передумови/обґрунтування для оцінювання впливу	Заходи реагування на ризик
					Виконання вказівок органів влади в разі надзвичайної ситуації. Підтримання зв'язку з Посольством Фінляндії.
Опір з боку бенефіціарів, неоднозначне сприйняття попередніх етапів НУШ батьками й учнями може призвести до зниження ефективності і стабільності підтримки розвитку потенціалу.	Середній	Проведені інтерв'ю дали неоднозначну картину, про деякі кроки реформи НУШ широко повідомлялося, проте були висловлені думки, що НУШ недостатньо розуміють. Серед факторів, за якими ховається небажання бачити зміни, згадували загальну непоступливість і неправильне використання контексту	Середній	Поточна ситуація підкреслює необхідність довгоочікуваних реформ	Відкрита і прозора комунікація про пріоритети й виклики ПСО НУШ, формування молодих українців як відповідальних стійких, інноваційних і демократичних громадян, здатних приймати ризики й керувати країною. Розроблення плану комунікації та запуск публічних кампаній щодо реформи і профільних шкіл.
Інституційні					
Зміни в законодавчій базі. Не всі нормативно-правові рамки МОН щодо академічного спрямування ПСО НУШ вже затверджені або залишаються недопрацьованими.	Середній	У зв'язку з поточною реформою НУШ та узгодженням системи освіти з ЄС, очікується, що зміни в законодавчій базі відбудуться протягом наступних років.	Середній	Для успіху реформ потрібно багато законодавчих змін. Їхні негативні наслідки можна подолати за умови належного планування та використання досвіду, набутого в межах подібних процесів реформування в інших країнах.	Програма проведе базові дослідження і визначить потенційні юридичні й регуляторні обмеження та запропонує рішення для пом'якшення на початковому етапі. Сфера результатів 3 стосується структурної освітньої політики й питань регулювання.
Недостатньо розвинені процеси планування, моніторингу й формування політики.	Середній	Ефективності співпраці в галузі розвитку в Україні часто заважає недостатня розвиненість механізмів координації.	Середній		Технічна підтримка й розбудова потенціалу, які забезпечуються ГУП і регіональними координаторами (планування і бюджетування). Створення надійної системи моніторингу для програми. Здійснення ретельного моніторингу й нагляду за використанням та обліком коштів.

Додаток 5. Матриця результатів

	Показник	Базовий рівень	Цільове значення	Джерела перевірки	Припущення
Вплив					
Академічне спрямування ПСО НУШ сприяє сталому розвитку людського капіталу на основі компетентностей для відродження України.	Коефіцієнт вибуття: частка учнів, які кидають школу до завершення середньої освіти. (з розбивкою за статтю, соціально-економічним статусом, інвалідністю, віком, етнічною приналежністю, коли можливо)	буде визначено		Статистичні дані по країні Опитування про результати навчання TALIS та опитування	Політична підтримка реформи продовжується. Після пілотної фази фінансування буде достатньо для масштабування реформи ПСО. Безпекова ситуація дозволяє реалізувати заплановану реформу.
	Частка випускників (з розбивкою за статтю, соціально-економічним статусом тощо)				
	Результати навчання (з розбивкою за статтю, соціально-економічним статусом тощо)				
	Результати після закінчення навчання: відсоток випускників, які продовжують навчання у вищих навчальних закладах. (з розбивкою за статтю, соціально-економічним статусом тощо)				
	Задоволеність вчителів/учнів/батьків якістю ПСО				
Результат					
Орієнтоване на якість академічне спрямування ПСО НУШ з інклюзивною, прозорою профільною системою навчання розроблений і пройшов пілотне впровадження по	Кількість профільних академічних ліцеїв, які впроваджують нові стандарти освітніх програм (за регіонами)			Статистика МОН	Політичне зобов'язання МОН і МЗС щодо вирішення проблем із заробітною платою вчителів. Наявний достатній кваліфікований педагогічний склад.
	Частка випускників			Статистика МОН	
	Результати навчання учнів (за статтю)			АІКОМ Шкільні реєстри	

	Показник	Базовий рівень	Цільове значення	Джерела перевірки	Припущення
всій країні для 11 і 12 класів.	Задоволеність вчителів і працівників школи			Опитування	Можливості профільного навчання рівномірно розподілені по регіонах. МОН має достатні ресурси для масштабування профільної освіти за планом і наполегливо працює над цим.
Сфера результатів 1. Спроможність вчителів впроваджувати нову програму освіти					
Цільовий результат 1.1. Розроблені локалізовані підходи для вибраних регіонів і шкіл.	Кількість і % вчителів у пілотних школах, які успішно пройшли підготовку й отримали сертифікат (за темою, предметом і формою), з поділом за статтю, місцезнаходженням і предметом	нуль	буде визначено	Програмні звіти Звіти постачальників послуг підвищення кваліфікації	Вчителі мотивовані й можуть брати участь в ініціативах підвищення кваліфікації (онлайн/очних, змішаних). Підручники й інші навчальні матеріали виготовляються відповідно до вимог нової програми освіти, доставляються в школи й використовуються. Наявні достатні інформаційно-комп'ютерні засоби та
	Кількість працівників ВНЗ та ІППО, які пройшли підготовку за новою програмою освіти				
	Кількість програм попередньої підготовки та підвищення кваліфікації вчителів / онлайн модулів, розроблених і/або скоригованих відповідно до принципів НУШ і доступних у ВНЗ та ІППО	нуль	буде визначено	Програмні звіти Навчальні програми	
	Кількість проведених курсів і мікрокваліфікацій або впроваджених навчальних модулів	нуль	буде визначено	Програмні звіти	
	Кількість і тип розроблених навчальних матеріалів				

	Показник	Базовий рівень	Цільове значення	Джерела перевірки	Припущення
	Розширене застосування нових методів викладання і навчання			Оцінювання колег, спостереження за викладанням, опитування	підключення до Інтернету; шкільна інфраструктура дозволяє застосовувати нові підходи. Заклади підвищення кваліфікації вчителів мотивовані, мають спроможність і ресурси для участі й адаптації в поточних програмах первинної підготовки вчителів і підвищення їхньої кваліфікації під час відповідно до рамкової програми МОН
	Результати навчання учнів з обраних обов'язкових предметів			Оцінювання результатів навчання	
	Відгуки й думки учнів щодо змін у способах викладання і навчання та використання нових навчально-методичних матеріалів Відгуки й думки вчителів щодо способів викладання і навчання та використання нових навчально-методичних			Опитування, що вимірюють задоволеність учнів їхнім досвідом навчання у школі. Співбесіди з випускниками й колишніми випускниками, відгуки учнів	
Цільовий результат 1.2. Удосконалена й посилена система підвищення кваліфікації					
Цільовий результат 1.3. Вчителі підготовлені відповідно до вимог ПСО НУШ (рамкова програма МОН)					
Цільовий результат 1.4. Укладено й виготовлено підручники та інші навчальні матеріали					
Цільовий результат 1.5.					

	Показник	Базовий рівень	Цільове значення	Джерела перевірки	Припущення
Однорічна програма підвищення кваліфікації педагогічних працівників розроблена спільно з вибраними університетами.					
Сфера результатів 2. Створення можливостей для шкільної інфраструктури й управління					
Цільовий результат 2.1. Обрані школи обладнані відповідно до їхніх профілів і вимог ПСО НУШ.	Кількість шкіл, відремонтованих відповідно до обраного профілю та забезпечених навчальним обладнанням (за типом обладнання)	нуль	буде визначено	Програмні звіти Звіт МТЕ Закупівельна документація та доставка; аудиторські звіти (STEM, інфраструктура, лінгафонні кабінети); Аудиторські звіти та звіти за результатами самооцінювання шкіл	МОН своєчасно складає план / ухвалює рішення щодо включення шкіл до переліку пілотних і подальшого масштабування. Школи отримують обладнання для кабінетів відповідно до профілів. Директори шкіл та адміністративний персонал присутні й можуть брати участь у тренінгах. Шкільні психологи присутні в передпілотних і пілотних школах
	Кількість працівників з числа шкільного керівного персоналу, які пройшли підготовку й сертифікацію щодо сучасного шкільного лідерства, управління, планування діяльності вчителів, цифровізації шкільного управління		буде визначено		
	Кількість планів розвитку шкіл, розроблених і оцінених з точки зору виконання спільно з працівниками шкіл, батьками й місцевими органами влади	нуль	буде визначено		
	Кількість фахівців, які пройшли підготовку в ІППО/ЦПР з питань добробуту й особливих потреб, які працюють у школах для забезпечення добробуту учнів/вчителів та інтеграції учнів із вразливих груп та учнів, які постраждали від війни		буде визначено		
Цільовий результат 2.2.					

	Показник	Базовий рівень	Цільове значення	Джерела перевірки	Припущення
Для директорів шкіл та іншого управлінського й адміністративного персоналу шкіл розроблені й реалізовані програми підвищення кваліфікації					
Цільовий результат 2.3. Добробут у школах покращено завдяки психосоціальній підтримці					
Сфера результатів 3. Координація освітньої політики					
Цільовий результат 3.1. Комплексний аналіз поточного стану реформи НУШ (у співпраці з МОН).	Кількість посадових осіб у сфері освіти на різних рівнях, які брали участь у розвитку потенціалу щодо формування політики на основі даних (з розбивкою за статтю/регіоном і рівнем системи освіти/ центральним/ регіональним/ місцевим)			Програмні звіти Документи про ухвалення рішень	Відбувається співпраця між працівниками шкіл і Державною службою якості освіти. Наявний достатній потенціал для проведення національного й регіонального аналізу даних щодо успішності шкіл. МОН виявляє політичну волю та готовність розвивати кар’єрні можливості вчителів і політику винагороди. ETF продовжує надавати підтримку для впровадження
	Розроблено проекти й кошториси пропозицій для ключових компонентів технічної допомоги, включно з такими, як сертифікація вчителів, політика оплати праці вчителів і директорів шкіл ПСО, оцінювання роботи вчителів і планування кар’єри, децентралізація управління профільною середньою освітою,			Звіти експертів Протоколи нарад	
	Кількість підготовлених, обговорених і затверджених програмних документів/посібників				
Цільовий результат 3.2. Посилено спроможність формувати політику на основі даних					

	Показник	Базовий рівень	Цільове значення	Джерела перевірки	Припущення
Цільовий результат 3.2. Створено національні та стандартизовані рамки і стандарти для системи мікрокваліфікацій					системи мікрокваліфікацій.

Додаток 6. Теорія змін



Додаток 7. Бюджет програми, розроблений Урядом України

	Місяців/ од.	Вартість за од. (євро)	УСЬОГО	Рік 1	2	3	4
1. Технічна допомога, плата			5 758 000	1 353 000	1 602 000	1 526 000	1 277 000
1.1. Плата за міжнародну ТД			3 774 000	914 750	1 017 750	1 002 750	838 750
Довгострокові експерти:							
ГТК (42 місяці)	42	17 500	735 000	183 750	183 750	183 750	183 750
Старший експерт з підвищення кваліфікації педагогічних працівників	42	16 000	672 000	168 000	168 000	168 000	168 000
Старший експерт з керівництва та управління школами	42	16 000	672 000	168 000	168 000	168 000	168 000
Старший експерт з питань врядування, координації освітньої політики	42	16 000	672 000	168 000	168 000	168 000	168 000
Короткострокові експерти:							
Старші експерти з добробуту учнів, справедливості в галузі освіти (гендерна рівність, інвалідність, недопущення дискримінації)	24	15 000	360 000	75 000	105 000	105 000	75 000
Експерти з розроблення навчальних матеріалів / предметних підручників	24	15 000	360 000	90 000	120 000	120 000	30 000
Експерти з розвитку шкіл / самооцінювання	10	15 000	150 000	30 000	45 000	45 000	30 000
Експерт з питань кар'єрного консультування учнів і вчителів	10	15 000	150 000	32 000	60 000	45 000	16 000
1.2. Плата за місцеву ТД			1 984 000	438 250	584 250	523 250	438 250
Довгострокові експерти:							
Координатор проєкту	42	5000	210 000	52 500	52 500	52 500	52 500
Старший експерт з координації освітньої політики	42	3500	147 000	36 750	36 750	36 750	36 750
Регіональні/компонентні координатори (3)	140	3000	420 000	105 000	105 000	105 000	105 000
Регіональні фінансові менеджери (3)	140	2500	350 000	87 000	87 000	87 000	89 000
Регіональні менеджери із закупівель (3)	140	2500	350 000	87 000	87 000	87 000	89 000
Короткострокові експерти:							

	Місяців/ од.	Вартість за од. (євро)	УСЬОГО	Рік 1	2	3	4
Фахівець з проведення досліджень, моніторингу та оцінювання	20	3000	60 000	12 000	18 000	18 000	12 000
Експерт(и) з добробуту учнів, справедливості у сфері освіти (гендерні питання, інвалідність, недопущення дискримінації)	36	3000	108 000	21 000	36 000	36 000	15 000
Експерти з розроблення програм освіти	24	3000	72 000	15 000	21 000	21 000	15 000
Експерти з розроблення навчальних матеріалів / предметних підручників (10 експертів)	50	3000	150 000	6000	90 000	40 000	14 000
Експерти з питань управління та розвитку шкільної спільноти	10	3000	30 000	3000	15 000	12 000	0
Експерти з розроблення політики / міс.	8	3000	24 000	3000	12 000	9000	0
Експерти з оцінювання учнів і самооцінювання шкіл / міс.	6	3000	18 000	0	9000	9000	0
Експерт з кар'єрного консультування та профорієнтації / міс.	15	3000	45 000	10 000	15 000	10 000	10 000
2. Витрати на технічну допомогу, що підлягають відшкодуванню			1 127 788	288 084	297 292	276 872	265 540
2.1 Міжнародні			815 888	220 284	215 892	196 972	182 740
Витрати на передислокацію, експерти LT	4	10 000	40 000	20 000	0	0	20 000
Вартість житла, експерти LT	192	1700	326 400	81 600	81 600	81 600	81 600
Подорож у відпустку додому, включно з початковими й кінцевими поїздками (LT)	30	800	24 000	4800	4800	4800	9600
Координація головного офісу	48	1000	48 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Координаційні візити головного офісу — рейси, DSA, проживання	6	2 152	12 912	4 304	2 152	2 152	4,304
Відпочинок та оздоровлення (на 1,5 року)	60	800	48 000	32 000	16 000	0	0
Внутрішні відрядження, експерти LT та ST	пауш.	22 000	22 000	5500	5500	5500	5500
Експерти ST: міжн. відрядження, DSA, проживання	68	4 332	294 576	60 080	93 840	90 920	49,736
2.2 Місцеві консультанти LT:			311 900	67 800	81 400	79 900	82 800

	Місяців/ од.	Вартість за од. (євро)	УСЬОГО	Рік 1	2	3	4
Витрати на передислокацію, експерти LT	11	1800	19 800	9900			9900
Вартість житла, експерти LT	224	500	89 600	22 400	22 400	22 400	22 400
Внутрішні відрядження, експерти LT та ST	пауш.	30 000	30 000	7500	9000	7500	6000
Експерти ST: DSA, проживання	100	1 725	172 500	28 000	50 000	50 000	44 500
РАЗОМ			7 197 688	1 708 884	1 980 692	1 882 772	1 625 340

ОПЕРАЦІЙНИЙ БЮДЖЕТ ПРОЄКТУ 2025–2029 рр.

Сфера результатів 1. Підвищення спроможності вчителів впроваджувати нову програму освіти	4 050 000	370 000	1 300 000	1 220 000	1 160 000
1.1. Локалізація і мережі професійних спільнот	80 000	20 000	20 000	20 000	20 000
1.2. Посилена система підготовки і підвищення кваліфікації вчителів	350 000	50 000	150 000	100 000	50 000
1.3. Розроблення однорічної програми педагогічної підготовки у вибраних університетах (3)	300 000	0	100 000	100 000	100 000
1.4. Розроблення програм підготовки вчителів (предметні робочі групи тощо)	300 000	75 000	75 000	75 000	75 000
1.5. ПКПП і підготовка вчителів	300 000	75 000	75 000	75 000	75 000
1.6. Розроблення і виготовлення навчально-методичних матеріалів	2 500 000	100 000	800 000	800 000	800 000
1.7. Обмін досвідом	160 000	40 000	40 000	40 000	40 000
1.8. Комунікаційні кампанії	60 000	10 000	40 000	10 000	0
Сфера результатів 2. Створення можливостей для шкільної інфраструктури й управління	5 485 000	1 235 000	1 695 000	1 615 000	940 000
2.1. Підготовка планів покращення інфраструктури в обраних школах ПСО	45 000	15 000	15 000	15 000	0
2.2. Ремонт та оснащення окремих шкіл	4 400 000	1 000 000	1 300 000	1 300 000	800 000

	Місяців/ од.	Вартість за од. (євро)	УСЬОГО	Рік 1	2	3	4
2.3. Розвиток потенціалу керівників і працівників шкіл; підготовка щодо сучасного управління школами, лідерства, планування діяльності шкіл, моніторингу та внутрішнього забезпечення якості.			300 000	50 000	100 000	100 000	50 000
2.4. Цілісна система консультування та підтримки учнів (підготовка шкільних психологів та інших працівників), у тому числі навчальні посібники для інклюзивно-ресурсних центрів			400 000	100 000	150 000	100 000	50 000
2.5. Сприяння інклюзивності			110 000	30 000	40 000	30 000	10 000
2.6. Обмін досвідом			150 000	30 000	50 000	50 000	20 000
2.7. Комунікаційні кампанії			80 000	10 000	40 000	20 000	10 000
Сфера результатів 3. Координація освітньої політики			880 000	235 000	300 000	185 000	160 000
3.1. Комплексний аналіз поточного стану реформи ПСО НУШ			100 000	50 000	50 000	0	0
3.2. Спроможність формувати політику на основі даних (МОН, регіональний рівень), у тому числі модернізація АІКОМ			450 000	100 000	150 000	100 000	100 000
3.3. Національні та стандартизовані рамки і стандарти для системи мікрокваліфікацій			200 000	50 000	50 000	50 000	50 000
3.3. Комунікація			40 000	10 000	10 000	10 000	10 000
3.4. Моніторинг, дослідження та оцінювання			90 000	25 000	40 000	25 000	0
Витрати на управління проектом (прямі витрати)							
Проектний офіс-менеджер	46	2000	92 000	20 000	24 000	24 000	24 000
Адміністративний допоміжний персонал	46	1000	46 000	10 000	12 000	12 000	12 000
Експерти з комунікацій (2), часткова зайнятість	48	2500	120 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Фінансовий менеджер	46	3000	138 000	30 000	36 000	36 000	36 000
Менеджер із закупівель	46	3000	138 000	30 000	36 000	36 000	36 000
Послуги усного перекладу	4	15 000	60 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Асистенти з закупівель /комунікацій/координації (регіональні, 3)	140	1700	238 000	61 200	61 200	61 200	54 400

	Місяців/ од.	Вартість за од. (євро)	УСЬОГО	Рік 1	2	3	4
Персонал, що допомагає регіональним координаторам	80	1500	120 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Витрати на соціальне забезпечення для всього допоміжного персоналу 22 %	пауш.	196 276	196 276	49 069	49 069	49 069	49 069
Закупівлі (автомобілі)	5	30 000	150 000	150 000	0	0	0
Витрати на пальне, страхування та обслуговування (5 автомобілів)	180	1000	180 000	45 000	50 000	45 000	40 000
Комунікація	48	400	19 200	4800	4800	4800	4800
Офісні канцтовари (комп'ютери, принтери, телефони тощо)	пауш.	81 500	81 500	35 000	30 000	10 000	6500
Оренда офісу й поточні витрати	48	2000	96 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Банківські операції та управління фінансами	48	90	4320	1080	1080	1080	1080
			1 679 296	535 149	403 149	378 149	362 849
Операційний бюджет, УСЬОГО			12 094 296	1 840 000	3 295 000	3 020 000	2 260 000
Бюджет ТД, УСЬОГО			7 197 688	1 708 884	1 980 692	1 882 772	1 625 340
УСЬОГО без непередбачених витрат			19 291 984	3 548 884	5 275 692	4 902 772	3 885 340
Непередбачені витрати (3,67 %)			708 016	141 955	211 028	196 111	155 414
РАЗОМ			20 000 000	3 690 839	5 486 720	5 098 883	4 040 754

Додаток 8. Робочий план початкового етапу

РОБОЧИЙ ПЛАН ПОЧАТКОВОГО ЕТАПУ НА ВЕРЕСЕНЬ 2025 РОКУ — СІЧЕНЬ 2026 РОКУ					
Діяльність	09/25	10/25	11/25	12/25	01/26
Місія підтримки координатора головного офісу (1–2 тижні) для підтримки створення адміністративних та управлінських структур проекту					
Щотижневі координаційні наради з МОН, Проектним офісом					
Оснащення офісу програми (закупівля ноутбуків, копіювальних апаратів, меблів)					
Розроблення ТЗ та наймання допоміжного офісного персоналу, включно з регіональними командами					
Ознайомлення персоналу й експертів з протоколами безпеки й евакуації					
Обговорення та підписання угоди про співпрацю					
Налаштування систем управління (MiO, кадри, фінанси, логістика, комунікації).					
Закупівля п'яти автомобілів (два для Києва й регіонів)					
Найм фахівця з моніторингу, оцінювання та навчання на неповний робочий день, налагодження системи моніторингу					
ТЗ базового дослідження і початок роботи					
Співпраця з МОН над підготовкою ТЗ для гендерного аудиту й аудиту доступності/інклюзії, аналізу гендерних питань та інклюзії, наймання постачальника послуг					
Набір і розміщення трьох регіональних команд					
Створення Керівництва з реалізації програми (КРП), його представлення працівникам та експертам					
Усі працівники та експерти пройшли навчання на тему політики Фінляндії у сфері розвитку, HRBA, антикорупційної політики, RBM					
Розроблення комунікаційної стратегії та плану					
Ознайомчі візити до зацікавлених сторін					
Оновлення теорії змін і ланцюжка результатів спільно з МОН і Проектним офісом					
Стартова зустріч					
Визначення короткострокових експертних потреб, підготовка ТЗ для представлення КК					
Розроблення початкового звіту					
Підготовка документації для наради Керівного комітету (робочий план на 2026 рік, бюджет, система MiO, план комунікацій, оновлена матриця ризиків тощо)					
Перша нарада Керівного комітету					

Додаток 9. Інформація про проєкт Світового банку LEARN

LEARN, інвестиційне фінансування проєкту підтримки профільної середньої освіти в межах реформи «Нова українська школа»

Цілі розвитку програми

(i) покращення умови викладання і навчання; (ii) посилення ефективності управління в системі освіти

Діяльність за проєктом				Планування		
№	Компонент етапу	Одиниця	Кількість	Початок	Кінець	Проміжний підсумок, дол. США
1	Підтримка реформи НУШ у 8–12 класах					
1.1.2	Підвищення кваліфікації вчителів, директорів шкіл і їхніх заступників	Тренінг	600	01.09.2024	31.03.2026	480 000,00
1.2	Профільна середня освіта: 10–12 класи					9 232 960,00
1.2.1	Розроблення і надання навчально-методичних матеріалів (пілотний 10 клас)	НММ	172 188	01.01.2025	31.08.2025	300 000,00
1.2.2.	Покращення освітнього середовища	Статті	100	01.11.2024	31.08.2026	8 932 960,00
2	Розбудова спроможності впроваджувати реформу НУШ і галузеву реформу					
2.1	Інституційна й операційна спроможність					8 655 864,00
2.1.1	Зміцнення інституційної та операційної спроможності МОН					2 678 000,00
2.1.1.1	Створення Проєктного офісу впровадження НУШ (Проєктний офіс)	Персонал	30	01.09.2024	31.09.2027	2 178 000,00
2.1.1.2	Правова підтримка реформи НУШ			01.03.2025	01.06.2025	250 000,00
2.1.1.3	Комунікація з питань реформи НУШ			01.06.2025	31.12.2026	250 000,00
2.1.2.	Зміцнення інституційної та операційної спроможності УІРО		8			2 882 000,00
2.1.2.1	Розвиток організації	Паушальна сума				
2.1.2.2	Надання УІРО експертної підтримки щодо навчальних матеріалів	Тренінг	10	01.09.2024	01.09.2027	1 592 000,00
2.1.2.3	ІРН для цифрових навчальних матеріалів	Паушальна сума	1	01.09.2024	30.06.2025	50 000,00
2.1.2.4	Матеріально-технічне обладнання навчальних лабораторій	Паушальна сума	1	01.09.2024	31.12.2026	400 000,00
2.1.3	Вдосконалення національної системи оцінювання результатів навчання			01.09.2024	31.12.2026	840 000,00
2.1.3.1	Вдосконалення національної системи оцінювання результатів навчання, якою керує УЦОЯО	Програмне забезпечення	1	01.11.2024	30.06.2026	1 000 000,00
2.1.3.2	Розроблення цифрового державного тестування компетентнісної грамотності	Програмне забезпечення	1			165 000,00
2.1.4	Розширення функцій АІСЕМ	Програмне забезпечення	1	01.09.2024	30.06.2025	1 930 864,00
2.2	Планування освітньої інфраструктури					330 000,00
2.2.1	Підтримка планування розвитку інфраструктури закладів освіти	Плани	2	01.01.2025	31.12.2026	300 000,00

LEARN, інвестиційне фінансування проєкту підтримки профільної середньої освіти в межах реформи «Нова українська школа»

Субкомпонент 1

Підтримка пілотного впровадження реформи НУШ у 8–12 класах

1.2 Профільна середня освіта: 10–12 класи

- i. Розроблення, друк, доставка та випробування навчально-методичних матеріалів для пілотного впровадження НУШ (10 клас).
- ii. Підготовка директорів шкіл і їхніх заступників до пілотного етапу шляхом проведення тренінгів для вчителів і керівників згідно з програмою НУШ.
- iii. Покращення фізичного освітнього середовища для пілотного впровадження реформи шляхом надання пілотним школам базового рівня обладнання для предметів STEM, меблів, інформаційно-комунікаційних засобів тощо відповідно до стандартів НУШ. Інфраструктурні роботи в межах цієї підтримки не плануються.

~30 шкіл, у яких відбуватиметься пілотне впровадження
ПСО у 10–12 класах

Субкомпонент 2

Зміцнення управлінського потенціалу МОН

- Зміцнення команд, які відповідають за реформу НУШ, зокрема за надання технічної підтримки: i) Директорату шкільної освіти шляхом надання Проєктному офісу впровадження НУШ (Проєктний офіс) технічної допомоги у плануванні, моніторингу й оцінювання реформи на національному й децентралізованому рівнях; ii) командам МОН, які відповідають за управління та комунікацію щодо реформи профільної середньої освіти.*
- ii. *Зміцнення спроможності УІРО шляхом а) проведення аудиту організаційної спроможності, б) розроблення плану розширення спроможності, с) навчання працівників, д) створення цифрової платформи для зберігання, поширення, організації та оцінювання цифрових навчальних матеріалів, е) надання матеріалів та обладнання навчально-методичним лабораторіям УІРО.*
- iii. *Створення спеціальної онлайн-платформи для державної підсумкової атестації (ДПА) шляхом а) розроблення і пілотного впровадження програмного забезпечення СОП, б) модернізації програмного забезпечення СОП під час його впровадження і надання технічної підтримки.*
- iv. *Модернізація АІКОМ шляхом а) розроблення нових функцій АІКОМ, б) підтримки сумісності АІКОМ з рішеннями/клієнтами, с) забезпечення надання послуг та обладнання для функціонування інформаційних систем АІКОМ, управління роботою комплексу і його захисту.*
- v. *Планування освітньої інфраструктури шляхом розроблення інноваційних структур, що відповідають практикам викладання і навчання НУШ, а також складання інвестиційних планів для сприяння відповідності шкіл стандартам НУШ. Це може бути, зокрема, характеристика мережі освітньої інфраструктури, розроблення архітектурних принципів, що відповідають вимогам реформи НУШ, ідготовка плану освітньої інфраструктури на системному рівні. У межах цієї діяльності не планується підтримка заходів для якихось конкретних об'єктів.*

Визначені сфери погодженої діяльності

Сфера	Learning2gether2	LEARN
Підвищення кваліфікації вчителів	Каскадна підготовка в галузі гуманітарних наук, STEM, соціальних наук	Основні теми й методика підготовки будуть визначені
	Розбудова потенціалу ІППО і професійних спільнот	Конкурентні закупівлі послуг постачальників
Освітня і навчальна інфраструктура	Базове дослідження шкільної інфраструктури	Планування освітньої інфраструктури
	Відновлення і забезпечення обладнанням	Надання інформаційно-комунікаційного й лабораторного обладнання для пілотних шкіл ПСО НУШ
Організація та управління	Базове дослідження щодо управління школами	Тренінги для керівників шкіл Інструмент TEACH Secondary
	Розвиток потенціалу керівників шкіл	
	Система самооцінювання	
Врядування, прозорість, керівництво й координація	Програм технічної допомоги (правової/регуляторної)	Розбудова інституційної спроможності (МОН, УІРО)
		Національної системи оцінювання результатів навчання

Додаток 10. Перелік 30 передпілотних шкіл

Назва передпілотної школи	Область
Комунальна обласна спеціалізована школа-інтернат II-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів «Багатoproфільний ліцей для обдарованих дітей»	Чернівецька
Український гуманітарний ліцей Київського національного університету імені Тараса Шевченка	Місто Київ
Хустський багатoproфільний ліцей № 1 імені Івана Магули	Закарпатська
Боярський академічний ліцей «Гармонія»	Київська
Фастівський академічний ліцей № 9 Фастівської міської ради Київської області	Київська
Заліщицька державна гімназія	Тернопільська
Комунальний заклад «Вінницький технічний ліцей»	Вінницька
КЗО «Криворізький ліцей «Коля» ДОР»	Дніпропетровська
Ліцей № 107 «Введенський» Подільського району м. Києва	Місто Київ
Комунальний заклад «Запорізька спеціалізована школа-інтернат II-III ступенів «Козацький ліцей» Запорізької обласної ради	Запорізька
Балтський ліцей №1 імені Олеса Гончара Балтської міської ради Одеської області	Одеська
Ліцей імені Олександра Цинкаловського Володимирської міської ради	Волинська
Червоноградський ліцей Червоноградської міської ради Львівської області	Львівська
Красилівський ліцей Красилівської міської ради Хмельницької області	Хмельницька
Комунальний заклад «Богодухівський ліцей № 2»	Харківська
Ліцей № 12 м. Житомира імені С. Ковальчука	Житомирська
Навчальний заклад «Чернігівський обласний науковий ліцей» Чернігівської обласної ради	Чернігівська
Смілянська ЗОШ I-III ступенів № 11 Смілянської міської ради Черкаської області	Черкаська
Бурштинський ліцей імені Ольги Басараб	Івано-Франківська
Тернопільський академічний ліцей «Українська гімназія» імені І. Франка Тернопільської міської ради	Тернопільська
Стрийський ліцей імені Андрія Корчака	Львівська
Стрийський ліцей «Гімназія імені Андрея Шептицького»	Львівська

Вараський ліцей №1 Вараської міської ради	Рівненська
КЗ «Ліцей «Європейська освіта» Кропивницької міської ради»	Кіровоградська
Первомайський ліцей «Лідер» Первомайської міської ради Миколаївської області	Миколаївська
Освітня територія «Мідгарт»	Місто Київ
ТОВ «НВК «Новопечерська школа»	Місто Київ
Криворізький Покровський ліцей	Дніпропетровська
Ліцей «Голосіївський» № 241 міста Києва	Місто Київ
Ліцей № 34 імені Віктора Максименка Подільського району міста Києва	Місто Київ