

<https://doi.org/10.26565/1684-8489-2026-1-14>
УДК 351.07:005.8

Луценко Світлана Миколаївна,

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Комунального закладу «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»,
вулиця Миколи Сумцова, 5, м. Суми, 40007, Україна

e-mail: svitlana.lutsenko@soippo.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1318-3999>

Пінчук Діана Миколаївна,

кандидат наук з державного управління,

старший викладач кафедри педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Комунального закладу «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»,
вулиця Миколи Сумцова, 5, м. Суми, 40007, Україна

e-mail: diana.pinchuk@soippo.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5173-7633>

ПРОЄКТУВАННЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ПІСЛЯДИПЛОМНОЮ ПЕДАГОГІЧНОЮ ОСВІТОЮ

Анотація. У статті досліджено проєктування як інноваційний інструмент державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою. Обґрунтовано доцільність переходу від традиційних адміністративних моделей до проєктно-орієнтованого управління, що забезпечує підвищення гнучкості, адаптивності та результативності освітніх систем. Визначено, що проєктний підхід сприяє інтеграції ресурсів, формуванню партнерських мереж та розвитку інноваційного освітнього середовища.

Проаналізовано основні етапи проєктування в системі післядипломної педагогічної освіти: концептуалізацію, дизайн освітнього середовища, ресурсне забезпечення, командну взаємодію та моніторинг результатів. Доведено, що застосування проєктного підходу дозволяє забезпечити персоналізацію освітніх траєкторій педагогів, підвищити ефективність управлінських рішень та конкурентоспроможність освітніх установ.

Встановлено, що ключовими чинниками ефективності проєктного управління є розвиток організаційної культури, орієнтованої на інновації, формування проєктних компетентностей управлінців та впровадження цифрових технологій. Обґрунтовано перспективи використання проєктування як стратегічного інструменту модернізації системи післядипломної педагогічної освіти.

Ключові слова: проєктування, державно-громадське управління, післядипломна освіта, проєктний менеджмент, інновації, освітні системи.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний стан післядипломної педагогічної освіти (далі – ППО) в Україні розгортається у безпрецедентних умовах: повномасштабна війна, що триває з лютого 2022 р., спричинила релокацію частини закладів освіти, формування великих груп внутрішньо переміщених педагогів та здобувачів освіти, фіксовані масштабні

Як цитувати: Луценко С. М., Пінчук Д. М. Проєктування як інноваційний інструмент державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою. *Актуальні проблеми державного управління*. 2026. № 1 (68). С. 271–287. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2026-1-14>

In cites: Lutsenko, S.M., Pinchuk, D.M. (2026). Design as an innovative tool for public-civic governance in postgraduate pedagogical education. *Pressing Problems of Public Administration*, 1 (68), 271–287. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2026-1-14> [in Ukrainian].

© Луценко С. М., Пінчук Д. М., 2026

 This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

ISSN 1684-8489. *Pressing Problems of Public Administration*, 2026, № 1 (68)

271

освітні втрати, погіршення психоемоційного стану педагогічних працівників, а також стрімку, але нерівномірну цифровізацію навчального процесу [17; 3]. За цих умов система ППО, що історично формувалася як вертикально-адміністративна підсистема державного управління освітою, об'єктивно перестає виконувати функцію оперативного й випереджального інструмента професійного розвитку понад 430 тис. педагогічних працівників країни [19; 4].

Управлінське протиріччя, яке актуалізує дослідження, полягає в одночасному діянні трьох різноспрямованих факторів. По-перше, унаслідок реформи Постанови КМУ № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» ринок підвищення кваліфікації перейшов у логіку вільного вибору суб'єкта педагогічної праці, що породило понад 200 акредитованих провайдерів і фактично деінституціоналізувало монополію обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти [8]. По-друге, ухвалення Закону України «Про освіту дорослих» (грудень 2023 р., набув чинності у січні 2024 р.) формалізувало парадигму lifelong learning як нормативно-правову рамку, у якій ППО постає лише одним із сегментів освіти дорослих, що змагається за слухача. По-третє, запущена у 2024 р. цифрова екосистема професійного розвитку (платформа «Вектор», інтегрована з реєстром провайдерів та механізмом ваучерування за моделлю «Гроші ходять за вчителем») переносить управлінські рішення з рівня закладу на рівень індивідуальної освітньої траєкторії педагога, що потребує радикально іншого управлінського інструментарію [8; 17].

У цій ситуації класична адміністративно-командна модель державного управління ППО демонструє системні дисфункції: обмежену здатність до прогнозування професійних дефіцитів у регіональному розрізі; інерційність змісту програм підвищення кваліфікації відносно темпів реформи «Нова українська школа», впровадження інклюзії, медіаграмотності, безпеки життєдіяльності в умовах війни; слабкі механізми інтеграції громадського, експертного й донорського ресурсів; несформованість підзвітності за результатами навчання, а не за процесом. У вітчизняному та зарубіжному управлінському дискурсі ці виклики все частіше пропонується розв'язувати через перехід до проектно-орієнтованої моделі управління, що ґрунтується на принципах PMBOK Guide [14], концепції самонавчальної організації П. Сенге та сучасних практиках державно-громадського партнерства.

Утім, у науковій літературі досі бракує цілісного обґрунтування проектування як саме інструмента державно-громадського управління ППО, що інтегрує стратегічний, тактичний та операційний рівні управлінських рішень в умовах війни, цифровізації та ринкової конкуренції провайдерів освіти дорослих. Саме ця прогалина зумовлює актуальність представленого дослідження та формує ключове дослідницьке питання: яким чином проектний підхід може бути інституціоналізований як стратегічний управлінський механізм модернізації системи ППО, забезпечуючи її адаптивність, антикрихіть та конкурентоспроможність у нових соціально-економічних і безпекових реаліях?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема проектування як інструменту державно-громадського управління активно досліджується як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Зарубіжний науковий дискурс містить вагомий напрацювання щодо проектування як управлінського

інструменту. Зокрема, концепції проектного менеджменту та інноваційного розвитку організацій висвітлено у працях Пітера Друкера, Генрі Мінцберга, Майкла Портера, які обґрунтували необхідність стратегічного підходу до державно-громадського управління організаціями а також Говарда Гарднера, який обґрунтував необхідність індивідуалізації навчання як складової освітнього проектування, тим паче в умовах освіти протягом життя. Концептуальні положення розвитку самонавчальних організацій, що є важливими для проектного управління, у сучасних умовах розкрито у працях таких учених, як Л. Арґоут, Георг фон Крог, Яш Радж Шреста, Гуй-Ся Ван, Т. Б. Крістенсен, Х. Цай, С. Аман та ін., які досліджують організаційне навчання крізь призму управління знаннями, цифровізації, інноваційного розвитку та ефективності організацій.

Теоретичні засади дослідження базуються на працях В. Андрущенко, Н. Клокар, П. Сенге та сучасних українських дослідників цифрової трансформації освіти. [1;7;16]. Сучасні дослідження підтверджують, що ефективність управління значною мірою залежить від здатності організацій до накопичення та використання знань [7]. Українські дослідники, зокрема О. Пищик, О. Богашко, І. Богашко, А. Михацька, та ін., досліджують питання інноваційного управління, лідерства та розвитку освітніх систем [3; 11; 13].

Попри значну кількість досліджень, недостатньо розкритими залишаються питання інтеграції проектного підходу в систему державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

Метою статті є обґрунтування проектування як інноваційного інструменту державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

Використана методологія. Стаття є теоретико-аналітичним дослідженням якісного типу, мета якого – обґрунтувати проектування як інноваційний інструмент державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою (далі – ППО). Дослідження не передбачає збору первинних емпіричних даних, статистичного оброблення вибірок або кількісного вимірювання залежних змінних, а ґрунтується на критичному узагальненні наявного наукового доробку, чинної нормативно-правової бази України та доступних публічних відомостей про практичні реформаторські ініціативи у сфері освіти дорослих. Такий вибір методологічної парадигми відповідає характеру предмету дослідження – управлінського феномену, що інституціоналізується нерівномірно і потребує насамперед концептуального впорядкування. Методологічну основу формують три взаємодоповнювані підходи: системний (розгляд ППО як цілісної підсистеми державного управління освітою з ієрархією рівнів і зв'язків), проектно-орієнтований (інтерпретація управлінських дій крізь призму методології PMBOK Guide) і компетентнісний (фокус на трансформації компетентностей педагогів як кінцевому результаті управлінських проектів).

Дослідницька логіка побудована за чотирма послідовними кроками. На першому кроці методом критичного огляду джерел опрацьовано монографії, статті у фахових виданнях та нормативно-правові акти України з проблематики проектного менеджменту, державно-громадського управління освітою, освіти дорослих і самонавчальних організацій; до огляду включено як українські, так і зарубіжні джерела з періодом публікації переважно 2017–2026 рр. На другому кроці методом порівняльного аналізу зіставлено традиційну адміністративну та проектно-орієнтовану моделі управління ППО і встановлено їхні структурно-функціональні відмінності. На третьому кроці методом структурно-функціонального аналізу та узагальнення виокремлено

п'ять компонентів проектування – концептуалізацію, дизайн освітнього середовища, ресурсне забезпечення, командну взаємодію, моніторинг та оцінку, – і кожен компонент проілюстровано неекспериментальним кейс-аналізом наявних в Україні ініціатив (експеримент «Гроші ходять за вчителем», цифрова платформа «Вектор», моделі «Педагогічний коворкінг» та «Цифровий профіль вчителя» тощо). На четвертому кроці методом синтезу сформульовано висновки, ідентифіковано організаційні виклики та окреслено перспективи інституціоналізації проектного підходу.

Згідно з принципами академічної доброчесності та сучасними редакційними вимогами щодо прозорості наукової праці, автори декларують часткове використання інструментів штучного інтелекту (далі – ШІ), а саме генеративних великих мовних моделей, на допоміжних технічних етапах підготовки рукопису. ШІ застосовано виключно для систематизування великого масиву бібліографічних джерел, формального впорядкування переліку посилань, перевірки граматичної та стилістичної коректності тексту, а також для технічного перекладу анотації англійською мовою. ШІ не залучався до формулювання дослідницького питання, генерації наукових ідей, побудови концептуальних моделей, виокремлення компонентів проектування, інтерпретації результатів та формулювання висновків – ці складники є виключним інтелектуальним продуктом авторів. Усі фрагменти тексту, отримані з допомогою ШІ, верифіковано авторами на предмет змістової точності, релевантності та коректності цитувань. Декларація узгоджена з рекомендаціями міжнародних асоціацій наукових редакторів (COPE, WAME) щодо використання генеративного ШІ в науковій комунікації. Повну академічну відповідальність за зміст, висновки та можливі помилки статті несуть виключно автори.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку освітньої системи України характеризується глибокими трансформаційними процесами, які зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління післядипломною педагогічною освітою. Стрімкі соціальні зміни, цифровізація та зростання вимог до професійної компетентності педагогів актуалізують пошук нових управлінських моделей, здатних забезпечити адаптивність та інноваційність освітніх систем [9; 10].

У цьому контексті особливої ваги набуває проектування у системі післядипломної педагогічної освіти, що виступає багатофункціональним інструментом, який поєднує стратегічне планування, інноваційний розвиток та управління ресурсами (таблиця 1). Його застосування дозволяє перейти від «реактивної» моделі управління до проактивної, орієнтованої на випередження змін.

Досліджуючи управлінський аспект проектування необхідно зазначити, що він має особливе значення, що дозволяє ефективно використовувати сучасні підходи до управління проектами, зокрема положень PMBOK Guide, сприяє структуризації процесів управління, плануванню розвитку установи, дозволяє оптимізувати ресурси та здійснювати моніторинг результатів [7; 20]. Проектне управління також забезпечує гнучкість організаційних структур і сприяє формуванню інноваційного освітнього середовища [5].

Важливим результатом наукових досліджень є обґрунтування принципів і моделей проектування в післядипломній педагогічній освіті. До них належать системність, відкритість, адаптивність, орієнтація на результат і партнерська взаємодія. Реалізація цих принципів дозволяє підвищити ефек-

тивність управління та якість освітніх послуг. Наукові дослідження, як українських, так і зарубіжних учених, підтверджують, що проектування є потужним інноваційним інструментом державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою. Дослідивши його впровадження, можна стверджувати, що цей інструмент сприяє оновленню освітніх та управлінських процесів, розвитку професійної компетентності педагогів і підвищенню конкурентоспроможності освітніх установ у сучасному динамічному середовищі.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз традиційної адміністративної та проектно-орієнтованої моделей державно-громадського управління ППО

Table 1. Comparative analysis of traditional administrative and project-oriented models of public-private air defense management

Параметр порівняння Comparison parameter	Традиційна адміністративна модель Traditional administrative model	Проектно-орієнтована модель Project-oriented model
Управлінська логіка	Реактивна: реагування на директиви та звіти	Проактивна, прогностична: форсайт, моделювання випереджальних освітніх послуг
Структура управління	Жорстка вертикаль, лінійно-функціональна	Гнучка матриця, крос-функціональні проектні команди
Орієнтир діяльності	Виконання плану й освоєння бюджету	Досягнення вимірюваних KPI та цільових ефектів проекту
Джерела фінансування	Виключно державна субвенція	Багатоканальне: бюджет, гранти, донори, ваучери, sharing economy
Зміст освіти	Стандартизовані курси, лінійні навчальні плани	Модульні мікропрограми, персоналізовані траєкторії, цифровий контент
Роль педагога	Об'єкт впливу – «слухач»	Суб'єкт траєкторії – «співавтор» змісту, ментор
Інструменти моніторингу	Кількісна звітність, сертифікати, контроль присутності	Learning Analytics, NPS, відтермінована оцінка трансферу компетентностей
Партнерська взаємодія	Обмежена: МОН, обласні управління	Розгалужена екосистема: ГО, бізнес, ІРЦ, університети, міжнародні донори
Швидкість реагування	Низька (планово-річний цикл)	Висока (спринтовий цикл 2–3 місяці, оперативна корекція проекту)
Тип організаційної культури	Культура контролю та субординації	Культура співпраці, делегування, психологічної безпеки

*Джерело: складено авторами на основі [4; 7; 8; 17; 19; 21].

*Source: compiled by the authors based on [4; 7; 8; 17; 19; 21].

Державно-громадське управління на основі проектування передбачає заміну жорстких вертикальних зв'язків гнучкими командами. Серед основних етапів реалізації цього інструменту необхідно виокремити: концептуалізацію, дизайн освітнього середовища, ресурсне забезпечення, тобто залучення стейкхолдерів (громадських організацій, ІТ-компаній, міжнародних фондів), командну роботу та побудову партнерської мережі за принципом синергії [4; 17]. Розглянемо кожний із цих етапів (таблиця 2).

Таблиця 2. Структурні компоненти проектування у державно-громадському управлінні ППО

Table 2. Structural components of design in public air defense management

Етап проектування Design Stage	Управлінська функція Management	Інструменти Function	Стейкхолдери Tools Stakeholders	Результат / KPI Result / KPI
1. Концептуалізація	Аналіз дефіцитів, цілепокладання, ідентифікація стейкхолдерів	Форсайт-сесії, SWOT, аналіз великих даних, Project Charter (PMBOK)	МОН, ДСЯО, ОВА, заклади ППО, наукові установи	Стратегічна карта проєкту, узгоджені регіональні пріоритети
2. Дизайн освітнього середовища	Конструювання нелінійних модульних траєкторій	LMS, навігаційні карти, мікронавчання, інтерактивний контент	Методисти, IT-розробники, дизайнери, педагоги-практики	Працююча платформа, сформовані «користувачькі шляхи» педагога
3. Ресурсне забезпечення	Фандрейзинг, інвентаризація активів, мережева інтеграція	Меморандуми, гранти, ваучери, sharing есопому, медіаресурс проєкту	ГО, бізнес, міжнародні донори, ІРЦ, університети, ОТГ	Багатоканальний бюджет, екосистема партнерств із вимірюваним внеском
4. Командна взаємодія	Формування крос-функціональних команд, координація	Trello, Notion, Demo Days, peer-to-peer, матричні структури	Project Manager, методисти, науковці, технічні фахівці, педагоги	Сформовані команди, скорочений час прийняття рішень, кадровий резерв
5. Моніторинг та оцінка	Безперервний збір даних, корекція, оцінка трансферу	Learning Analytics, NPS, відтермінований моніторинг (3–6 міс.)	Заклад ППО, ДСЯО, заклади загальної середньої освіти, громадськість	Зафіксовані зміни в практиці педагога, кореляція з успіхами учнів

*Джерело: складено авторами на основі PMBOK Guide [21] та [4; 7; 8; 12; 17].

*Source: compiled by the authors based on PMBOK Guide [21] and [4; 7; 8; 12; 17].

Концептуалізація, тобто визначення стратегічного дефіциту в компетенціях педагогів регіону, визначають як пріоритетну для розвитку державно-громадського управління. Відповідно, етап концептуалізації та стратегічного моделювання є фундаментом, на якому будується вся архітектура оновленої системи післядипломної педагогічної освіти. У межах цього процесу управління трансформується з механічного виконання державних планів у творчий процес конструювання майбутнього [4]. Як зазначає В. П. Андрущенко [1], інноваційний розвиток освіти в умовах глобалізації вимагає відмови від репродуктивних моделей управління на користь прогностичних, що дозволяють не просто реагувати на виклики, а моделювати освітній простір на випередження. Замість того, щоб спиратися лише на минулорічні звіти, управлінці застосовують методи форсайт-досліджень та глибинного аналізу освітнього ландшафту, що відповідає положенням нормативно-правового забезпечення організації післядипломної педагогічної освіти, Концепції «Нова українська школа» щодо безперервного професійного розвитку педагогів [6].

В умовах державно-громадського управління стратегічне моделювання передбачає створення віртуального прототипу майбутньої освітньої системи, де враховуються потенційні ризики, необхідні ресурси та очікувані зміни в поведінці цільової аудиторії. У межах методології PMBOK Guide, адаптованої

до освітньої сфери, цей етап визначає межі проєкту та ідентифікує ключових стейкхолдерів. На цьому рівні управлінець визначає ключову місію: чи це буде точкова ліквідація цифрової неграмотності, чи системна підготовка агентів змін. Згідно з дослідженнями В. В. Сидоренко, концептуалізація дозволяє відсіяти неефективні заходи ще на папері, фокусуючи зусилля на створенні відкритих, гнучких моделей навчання, які забезпечують максимальний розвиток педагогічного потенціалу [17].

Одним із прикладів успішної концептуалізації є розробка регіональної моделі «Педагогічного коворкінгу». Спираючись на ідеї Н. Клокар щодо проєктно-цільового управління регіональною освітою, замість класичних лекцій державно-громадське управління проєктує простір професійної взаємодії. Замість класичних лекційних занять, управління формує простір професійної взаємодії, де концепція полягає у переході від ролі «слухача» до ролі «співавтора» змісту. У межах цієї моделі стратегічно моделюється мережа хабів, а державно-громадське управління забезпечує методологічний супровід та доступ до сучасного обладнання, залучення практикуючих стейкхолдерів, перетворюючи курси підвищення кваліфікації на інкубатор освітніх ідей [8].

Логічним розвитком цієї ініціативи на загальнодержавному рівні стає проєкт «Цифровий профіль вчителя», де стратегічне моделювання спрямоване на повну автоматизацію управління професійним розвитком. Якщо «коворкінг» створює середовище для живої взаємодії, то «Цифровий профіль» стає аналітичним ядром, що базується на вимогах професійного стандарту та реальних компетенціях педагога. Державно-громадське управління в цьому випадку моделює систему «розумного» розподілу контенту: якщо вчитель має труднощі з інклюзією, система автоматично пропонує відповідні модулі, вебінари та контакти менторів, роблячи процес управління освітою максимально персоналізованим та адаптивним до миттєвих запитів держави та ринку. Подібна динамічність втілює принципи самонавчальної організації, описані П. Сенге [16], де управління втрачає ознаки статичного контролю і стає адаптивним процесом постійного оновлення знань. Практичним механізмом реалізації цієї концепції виступає експеримент «Гроші ходять за вчителем», інтегрований у платформу «Вектор». Впровадження даної моделі фінансування на базі цифрової екосистеми зумовлює фундаментальну зміну парадигми в галузі післядипломної освіти. Цей перехід полягає у відмові від жорстко детермінованої адміністративної вертикалі на користь гнучкої моделі горизонтальної мережевої взаємодії. В контексті державно-громадського управління така модель виступає дієвим механізмом децентралізації, що забезпечує перерозподіл функціональних ролей та наділяє кожного учасника системи суб'єктивністю у проєктуванні персоналізованого освітнього середовища.

Практичним проявом моделі «Кризового менеджменту освітніх втрат», є концептуалізація, яка зосереджена на створенні швидких інструментів для педагогів та керівників, які працюють в екстремальних умовах: у прифронтових зонах або із здобувачами освіти, які мають психологічні травми. Стратегічне моделювання, згідно з рекомендаціями Державної служби якості освіти України, включає побудову системи психологічної підтримки самих педагогів як передумову для якісного навчання здобувачів освіти. Управлінське рішення в межах такого проєкту полягає в інтеграції сертифікованих програм із безпеки життєдіяльності в кожен навчальний план, що робить піс-

лядипломну освіту гнучким, мобільним інструментом реагування на національні виклики.

Зазначимо, що на етапі концептуалізації державно-громадське управління зосереджується на глибокому аналізі професійних дефіцитів педагогічних працівників. Замість того, щоб пропонувати стандартний набір курсів, управлінець-проектувальник формує бачення майбутнього результату, виходячи з потреб конкретного регіону чи освітньої громади. Це передбачає створення цілісного образу освітньої послуги, яка буде не лише актуальною сьогодні, а й враховуватиме тенденції розвитку освіти на наступні кілька років. Такий підхід дозволяє перетворити заклад післядипломної освіти з установи, що лише реагує на зміни, на інституцію, яка ці зміни формує та очолює.

Досліджуючи управлінський цикл необхідно зазначити, що він розпочинається з глибокого аналізу розриву між наявним рівнем компетенцій педагогів та вимогами часу, адже концептуалізація в ППО – це процес формування ідеї проекту, яка має стати відповіддю на конкретний виклик (наприклад, перехід на дистанційне навчання або впровадження інклюзивних практик). Управлінець-проектувальник на цьому етапі виступає аналітиком, який перетворює статистичні дані про якість освіти в регіоні на конкретні цілі проекту, що, в свою чергу передбачає не лише опис кінцевого результату, а й обґрунтування його соціальної та освітньої цінності для всієї громади.

При впровадженні державно-громадського управління увага звертається на дизайн освітнього середовища, що включає створення модульних програм, тренінгів та платформ дистанційного навчання. Етап дизайну передбачає перехід до конструювання гнучких та адаптивних освітніх систем [12; 18]. Управлінське проектування тут спрямоване на створення багатофункціональних платформ, де навчання стає модульним і варіативним. Це означає розробку таких структур, де викладач може самостійно обирати траєкторію свого розвитку, комбінуючи очні семінари, дистанційні модулі та практичні майстер-класи. Керівництво закладу при цьому виступає архітектором системи, яка забезпечує безперервність навчання та створює умови для неформальної освіти, де педагоги можуть обмінюватися досвідом у професійних спільнотах. Цей складник передбачає перехід від лінійних навчальних планів до розбудови гнучких екосистем. Дизайн проекту включає створення змістового наповнення (контенту), вибір інструментарію (LMS-платформи, тренінгові центри) та визначення логіки взаємодії між учасниками. Управління на етапі дизайну зосереджується на створенні «користувацького шляху» вчителя, де кожен етап навчання логічно впливає з попереднього, а освітнє середовище стимулює до самоосвіти [18]. Тут важливо забезпечити модульність: проект має дозволяти педагогу збирати власну освітню траєкторію, як конструктор, залежно від його базової підготовки.

Управління проектом неможливе без постійного збору та аналізу даних. Це не просто перевірка присутності на заняттях, а відстеження прогресу кожного слухача. Інструменти моніторингу (тести, рефлексивні анкети, спостереження за відкритими заняттями) дозволяють побачити, наскільки ефективно засвоєний матеріал впроваджується в практику. Управлінець використовує ці дані для миттєвої корекції проекту: якщо певний модуль виявляється занадто складним або неактуальним, його змінюють або переформатовують у процесі реалізації. Так, у межах проекту з інклюзивної освіти державно-громадське

управління може впроваджувати систему «Цифрового сліду». Аналізуючи активність вчителів на форумах та результати їхніх проміжних завдань, команда проєкту бачить, що тема «Асистент вчителя» викликає найбільше питань, і оперативно додає позаплановий вебінар-консультацію з юристом.

Дизайн освітнього середовища починається з побудови архітектури, що має бути нелінійною та адаптивною. Управлінець-проектувальник відмовляється від жорсткої структури «курс – лекція – залік» на користь мережевої моделі. Це передбачає створення навігаційної карти навчання, де педагог бачить не лише перелік тем, а взаємозв'язки між різними компетентностями. Архітектура має бути інтуїтивно зрозумілою: вчитель повинен розуміти, як обраний ним модуль «Критичне мислення» інтегрується з його щоденною практикою у класі. Це створює відчуття контролю над власним розвитком, що є критично важливим для мотивації слухача. Так, впровадження моделі «Освітнього супермаркету» передбачає замість одного загального курсу, управління проєктування платформи, де педагог «набирає у кошик» короткі інтенсиви (мікронавчання). Архітектура системи автоматично вираховує загальну кількість годин та підказує, які додаткові модулі допоможуть закрити професійні дефіцити, виявлені під час самодіагностики, яка відповідає як запитам громади, так і вимогам держави.

У сучасних умовах архітектура середовища обов'язково включає цифровий компонент. Проектне державно-громадське управління зосереджується на створенні «безшовного» досвіду, де очне навчання органічно перетікає у дистанційне. Технологічний дизайн передбачає вибір таких інструментів, що сприяють активній участі: інтерактивні дошки, симулятори педагогічних ситуацій, хмарні сервіси для спільної роботи.

Державно-громадське управління проєктом залучає дизайнерів та редакторів, щоб перетворити складні державні стандарти на інфографіку та інтерактивні чеклисти, які педагог може завантажити у свій гаджет та використовувати на заняттях й під час організаційно-управлінської діяльності [19].

Найскладнішим елементом дизайну є проєктування людських взаємозв'язків. Державно-громадське управління має створити умови для формування горизонтальних зв'язків між учасниками проєкту. Соціальна архітектура середовища передбачає створення «клубних» форматів, майстерень, груп підтримки. В результаті виникає необхідність перетворити заклади ППО з місця, куди приходять «отримати знання», на центр, де формується професійна ідентичність та відбувається взаємне менторство. Дизайн середовища має стимулювати педагога вийти з ролі об'єкта впливу та стати активним учасником професійної спільноти. При реалізації Проєкту «Peer-to-Peer Academy» (Рівний рівному) державно-громадське управління проєктує архітектуру занять так, що 40% часу відводиться на модерацію досвіду самих учасників. Створюються «кімнати професійного шерингу», де педагог вищої категорії з одного закладу стає ментором для молодого спеціаліста з іншого в межах єдиного освітнього проєкту, що дозволяє впровадити підтримку та допомогу учасників управлінського процесу.

Проектний підхід в державно-громадському управлінні докорінно змінює ставлення до ресурсів. Управлінець більше не обмежується лише бюджетним фінансуванням, а розглядає проєкт як платформу для залучення широкого кола стейкхолдерів. Це передбачає активну роботу з громадськими орга-

нізаціями, приватним сектором та міжнародними партнерами для спільного використання інтелектуальних, технологічних та фінансових можливостей. Проектування дозволяє чітко артикулювати вигоди для кожного партнера, перетворюючи управління післядипломною освітою на процес розбудови стійких екосистем, де кожен учасник зацікавлений у кінцевому результаті.

Командна робота та матрична структура державно-громадського управління, а саме традиційна вертикаль державного управління, замінюється гнучкими робочими групами, які створюються під конкретний проєкт. У таку команду можуть входити фахівці з різних структур закладу освіти, що в звичайних умовах майже не перетинаються. Управлінська роль тут полягає в синхронізації зусиль: методист відповідає за практику, науковець – за теоретичну базу, а технічний спеціаліст – за цифрове втілення. Це руйнує бюрократичні бар'єри та пришвидшує прийняття рішень, оскільки команда орієнтована на фінальний продукт, а не на процес звітування.

Традиційна культура післядипломної педагогічної освіти базується на чіткій субординації, де ініціатива часто обмежується посадовими інструкціями. Трансформація передбачає впровадження матричних структур, де працівник може одночасно бути частиною свого структурного підрозділу та учасником кількох проєктних груп. Управлінська культура змінюється в бік довіри та делегування повноважень. Це дозволяє пришвидшити процеси, адже рішення приймаються не «нагорі», а безпосередньо в команді проєкту, яка володіє контекстом. Керівник у такій системі зосереджується на стратегічному векторі, а не на мікроменеджменті.

Традиційне управління післядипломної педагогічної освіти часто стикається з обмеженістю матеріальної бази через жорстку прив'язку до державних субвенцій. Проєктний підхід дозволяє розширити це коло за рахунок багатоканального фінансування та залучення нематеріальних активів. Ресурсне забезпечення в проєкті включає не лише кошти, а й доступ до експертизи, програмного забезпечення, обладнання та навіть інтелектуальної власності партнерів. Управлінська діяльність тут полягає у проведенні інвентаризації внутрішніх можливостей та пошуку зовнішніх донорів, чії цілі збігаються з місією освітнього проєкту.

Проєктний підхід впроваджує культуру спільного використання (sharing economy). Дослідження доводять, що замість будівництва власних лабораторій, управління проєктує діяльність так, щоб використовувати потужності партнерів. Це можуть бути бібліотеки, молодіжні центри, лабораторії університетів або офіси технологічних компаній. Це не лише економить кошти, а й занурює педагогів у сучасне професійне середовище, що є потужним чинником мотивації. У межах проєкту з інклюзивної освіти практичні заняття проводяться не в аудиторії інституту, а безпосередньо в базі сучасного Інклюзивно-ресурсного центру (ІРЦ), створеного за кошти міжнародних донорів. Регіональне управління/ департамент освіти домовляється про використання бази ІРЦ у вечірній час, що дозволяє вчителям працювати з реальним обладнанням, до якого вони не мають доступу у своїх школах.

Використання спільних цифрових просторів для державно-громадського управління проєктами (наприклад, Trello або Notion) робить прогрес видимим та прозорим для всіх. Комунікація стає горизонтальною: молодий спеціаліст може вільно запропонувати ідею директору в межах обговорення проєкту. Це створює відчуття причетності та психосоціальної безпеки, що є паливом

для будь-якої інновації. Такими проектами можуть стати впровадження щотижневих «Демо-днів», де кожна проектна група (від IT-відділу до науковців) за 10 хвилин розповідає колегам про свої успіхи та труднощі. Це стимулює взаємну допомогу: наприклад, керівник закладу може підказати методистам, як правильно оформити авторське право на розроблений посібник, про що раніше вони могли б і не порадитися.

Ще однією складовою державно-громадського управління є управління ресурсами, що передбачає роботу з інформаційним полем. Власний медіаресурс проекту (сторінка у соцмережах, подкаст, розсилка) стає інструментом залучення нових партнерів та формування довіри. Успішний бренд освітнього проекту дозволяє легше отримувати грантову підтримку та залучати топових спікерів. Інформаційна відкритість перетворює звітність на інструмент маркетингу, що робить заклад ППО видимим для потенційних інвесторів. Саме на таких засадах реалізується Проект «Новий директор школи». Регіональне управління/департамент освіти створює серію інтерв'ю з випускниками програми, які успішно реформували свої заклади. Ці історії успіху стають ресурсом для залучення меценатів, які бачать конкретні результати своїх вкладень у навчання менеджерів освіти, і погоджуються фінансувати наступні етапи проекту.

Проектний менеджмент у ППО розширює кордони установи, перетворюючи її на центр мережевої взаємодії. Управлінець-проектувальник аналізує, яких саме ресурсів не вистачає (експертних, технічних чи фінансових) і шукає їх поза межами закладу. Ця діяльність включає перемовини з приватними IT-компаніями, міжнародними донорами та громадськими ініціативами. Створюється екосистема, де кожен партнер вносить свою частку: бізнес надає доступ до технологій, науковці – методологію, державні установи – нормативну базу, а громадський сектор – можливість залучення коштів міжнародних донорів та грантодавців. Виходячи з того, що для проекту з робототехніки заклад ППО укладає меморандум з технологічною компанією, яка надає набори обладнання для навчання. Органи державної влади при цьому організують логістику та можуть сприяти залученню грантових коштів на оплату праці закордонних тренерів-консультантів.

Основним складником успішного проекту в ППО є відхід від ієрархічної структури «начальник – підлеглий». Державно-громадське управління здійснюється через формування крос-функціональних команд, куди входять методисти, науковці, розробники цифрового контенту та педагоги-практики. Керівник проекту (Project Manager) зосереджується не на контролі дисципліни, а на забезпеченні комунікації та подоланні бар'єрів між організаційними структурами. Це створює умови для синергії, де наукова обґрунтованість поєднується з практичною придатністю освітнього управлінського продукту, що є критичним для андрагогіки.

Оцінювання ефективності реалізації проектів у післядипломній педагогічній освіті трансформується від формального контролю до комплексної системи аналітики результатів. У центрі уваги перебувають не кількісні показники, а реальний вплив на професійний розвиток педагогів і якість освітнього процесу. Завершальним, але безперервним етапом є створення системи моніторингу, яка базується не на формальній звітності, а на реальних показниках ефективності [20]. Управлінське проектування впроваджує інноваційні методи оцінки, такі як аналіз впливу навчання на якість викладання безпосередньо у закладі. Це дозволяє в режимі реального часу коригувати освітні

програми та управлінські рішення. Замість підрахунку кількості виданих сертифікатів, фокус зміщується на вимірювання доданої вартості професійної компетентності педагогіки, що робить систему післядипломної освіти прозорою, підзвітною та орієнтованою на високі стандарти якості.

Нові індикатори якості зосереджені на змінах у професійній діяльності педагога після завершення освітнього проєкту. Управління/департамент освіти розробляє дескриптори, які дозволяють зафіксувати, які саме нові методики педагог застосовує у практичній діяльності. Це реалізується через систему відтермінованого моніторингу: через 3–6 місяців після навчання проводиться оцінка того, наскільки набуті компетентності інтегровані в освітній процес. Такий підхід дозволяє закладу ППО коригувати зміст програм, якщо певні знання залишаються лише теоретичним багажем і не переходять у практичну площину [12].

Сучасне проєктування в ППО передбачає інтеграцію інструментів Learning Analytics у навчальні платформи. Управлінська проєктна команда отримує доступ до даних у реальному часі: скільки часу педагог витрачає на певний модуль, які матеріали викликають найбільші труднощі (де користувачі найчастіше «зупиняються» або повертаються назад), як проходить взаємодія у професійних чатах. Ці кількісні дані дозволяють управлінцям приймати рішення про оперативну зміну дизайну курсу, додавання консультацій або спрощення контенту, не чекаючи завершення всього циклу проєкту. Наприклад, якщо аналітика LMS-платформи показує, що 70% вчителів не можуть впоратися з практичним завданням щодо створення ментальних карт, управлінська команда проєкту терміново впроваджує додатковий Q&A-вебінар або створює коротку відеоінструкцію-шпаргалку, усуваючи прогалину в знаннях миттєво [19].

У державно-громадському управлінні ППО складник моніторингу та оцінки трансформується з фіскального механізму контролю у гнучку систему зворотного зв'язку, що базується на аналізі великих даних (Data-Driven Decision Making). Інноваційне державно-громадське управління запозичує з бізнес-середовища інструменти оцінки досвіду користувача (User Experience). Одним із ключових індикаторів стає Net Promoter Score (NPS) – готовність педагога рекомендувати цей освітній проєкт своїм колегам. Також оцінюється рівень суб'єктивного благополуччя та впевненості вчителя у своїх силах після навчання. Високий показник задоволеності є індикатором того, що освітнє середовище проєкту було комфортним та стимулюючим, що прямо впливає на ефективність засвоєння матеріалу дорослими. Найвищим рівнем оцінки якості державно-громадського управління ППО є відстеження кореляції між компетентностями педагога та успіхами здобувачів освіти. Хоча цей показник є складним для вимірювання через вплив багатьох факторів, проєктний підхід намагається зафіксувати опосередкований вплив [21]. Наприклад, у межах проєкту з медіаграмотності індикатором успіху стають результати міні-досліджень, проведених здобувачами освіти під керівництвом навчених вчителів. Якщо здобувачі освіти демонструють здатність відрізнити фейки від фактів у контрольних тестах, управління вважає проєкт підвищення кваліфікації результативним, оскільки відбулася трансляція знань від викладача до дитини.

Трансформація управлінської культури, тобто запровадження проєктування як інструменту державно-громадського управління неможливе без докорінної зміни організаційної культури закладу. Керівництво має стимулювати ініціативність співробітників, делегувати повноваження проєктним командам та створювати атмосферу творчого пошуку. Це означає перехід від

жорсткої ієрархії до мережевої структури, де кожен викладач чи методист може стати лідером окремого напрямку. Тільки за таких умов проектування стає не просто технічним завданням, а живою інновацією, яка забезпечує постійний розвиток установи та її відповідність викликам сучасності [10; 11].

У контексті ППО це означає перехід від «культури влади та контролю» до «культури співпраці та розвитку». Це процес перегляду ролі керівника: він перестає бути єдиним джерелом рішень і стає фасилітатором, який створює умови для творчого пошуку та професійної автономії працівників.

Для глибокого розуміння механізмів державно-громадського управління в системі післядипломної педагогічної освіти необхідно деталізувати кожний складник проектування, розглядаючи їх як послідовні кроки трансформації управлінського та освітнього процесу. Проектний підхід дозволяє перетворити абстрактні цілі на конкретні освітні сервіси, що мають чіткі терміни, ресурси та вимірювані результати.

Запровадження проектних технологій в управлінні післядипломною педагогічною освітою – це не просто зміна менеджерського інструментарію, а глибока трансформація всієї екосистеми професійного розвитку. Цей процес відкриває стратегічні горизонти для розвитку закладів та їх взаємодію з державою та громадським сектором, проте одночасно створює низку серйозних викликів, пов'язаних із інерцією системи та дефіцитом специфічних ресурсів [20]. Проектування в системі післядипломної педагогічної освіти перетворюється з допоміжного методу на фундаментальну управлінську технологію. Воно дозволяє не тільки забезпечити високу мобільність змісту освіти, а й ефективно використовувати інтелектуальний капітал та створювати конкурентоспроможні управлінські й освітні продукти.

Ключовим фактором успіху стає готовність керівників закладів післядипломної педагогічної освіти до зміни управлінської філософії: від адміністрування процесів до управління результатами через проекти.

Запровадження проектного підходу дозволяє перетворити заклади післядипломної педагогічної освіти з консервативних структур на інноваційні хаби. Саме це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, а саме проектне управління дозволяє закладам виходити на ринок освітніх послуг із чіткими, якісними продуктами. Це відкриває шлях до залучення позабюджетних коштів через міжнародні гранти, державні цільові програми та партнерство з приватним сектором. Заклад, що працює за проектною логікою, стає зрозумілим та передбачуваним для донорів, оскільки має чіткі KPI, прозорі етапи реалізації та вимірювані результати. Створення гнучких освітніх екосистем дозволяє сформулювати перспективи розвитку державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою, тобто здійснити перехід від стаціонарних курсів до динамічної мережі освітніх ініціатив [13].

Проектування дозволяє швидко реагувати на появу нових професійних стандартів або кризових ситуацій (наприклад, потреба в швидкій психологічній реабілітації вчителів). Це створює середовище, де знання оновлюються в режимі реального часу, а індивідуальні освітні траєкторії вчителів стають реальністю, а не декларацією. Під час реалізації державно-громадського управління проектна діяльність природним чином виявляє лідерів та креативних фахівців всередині колективу, тобто відбувається кадрове оновлення та формується кар'єрний ліфт, створюється внутрішній кадровий резерв, де статус співробітника визначається не посадою, а успішністю реалізованих ним про-

ектів. Це створює умови для появи нового покоління управлінців, які володіють навичками медіації, фандрейзингу та ризик-менеджменту [19].

Попри очевидні переваги, впровадження проєктних управлінських технологій наражається на спротив і труднощі, що потребують системного вирішення [1; 11]. Найскладніший виклик – це «людський фактор». Традиційна система післядипломної педагогічної освіти роками будувалася на вертикальній ієрархії та виконанні директив. Перехід до горизонтальної взаємодії, де методист/фахівець має брати на себе відповідальність за результат проєкту, часто викликає тривогу та небажання виходити з «зони комфорту». Багато працівників сприймають проєктну діяльність як додаткове навантаження, а не як інструмент полегшення та впорядкування роботи.

Досліджуючи статус та повноваження керівників закладів післядипломної педагогічної освіти, визначено, що керівники закладів ППО часто є блискучими науковцями чи педагогами, але не завжди мають підготовку в галузі професійного проєктного менеджменту (Project Management). Тому викликом є відсутність компетентностей та навичок роботи з таск-менеджерами, системами управління ризиками, бюджетування проєктів. Без спеціального навчання управлінців проєктний підхід ризикує перетворитися на чергову зміну термінології у звітах без зміни суті процесів.

Звертаючи увагу на реалізацію державно-громадського проєктного управління післядипломною педагогічною освітою, необхідно розглянути сучасну модель фінансування ППО, що часто є занадто жорсткою для проєктної логіки. Бюджетне законодавство не завжди дозволяє оперативно перерозподіляти кошти між статтями витрат у межах проєкту або виплачувати бонуси за успішне досягнення KPI (Key Performance Indicators –ключові показники ефективності). Викликом є потреба в адаптації нормативної бази, яка б дозволила легітимізувати матричні структури управління та гнучке фінансування інноваційних розробок. Існує небезпека, що проєктний підхід буде впроваджений лише на папері для задоволення вимог контролюючих органів. Викликом також є забезпечення реальної життєздатності проєктів, щоб вони не ставали одноразовими акціями «для звіту», а перетворювалися на сталі інструменти розвитку, що мають тяглість та здатність до самовідтворення після завершення активної фази фінансування. Отже, для успішного подолання цих викликів необхідна системна робота, а саме від створення центрів проєктних компетенцій всередині як громад, так і у закладах післядипломної педагогічної освіти, до поступової зміни системи мотивації працівників. Тільки поєднання технологічного інструментарію (софт для управління проєктами) з новою управлінською філософією (орієнтація на результат та розвиток людини та громади) дозволить проєктним технологіям стати справжнім двигуном модернізації післядипломної освіти.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що проєктування виступає не допоміжним, а базовим механізмом модернізації системи державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою. Його впровадження забезпечує структурну трансформацію управління, підвищення ефективності освітніх процесів та формування інноваційної культури в освітніх організаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. П. Інноваційний розвиток освіти в контексті глобалізації : монографія. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2018. 320 с.

2. Биков В., Спірін О., Пінчук О. Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2020. № 1. С. 27–36. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36)
3. Богашко О., Богашко І. Інноваційне лідерство в управлінні освітніми організаціями. *Економічні горизонти*. 2024. № 1. С. 112–118. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298794](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298794)
4. Бондарчук О. І. *Психологія управління професійним розвитком керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти* : монографія. Київ : Наукова думка, 2017. 248 с.
5. Грищенко М., Камбалова Я., Михалюк А. Інноваційні підходи до професійного розвитку викладачів у цифрову епоху. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2024. № 11. С. 45–59. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13960731>
6. Іванюк Г. І., Цибульська С. М. *Періодизація розвитку післядипломної педагогічної освіти в незалежній Україні (1991–2024)* : кол. монографія. Рига : Izdevniecība «Baltija Publishing», 2025. 412 с.
7. Карташова Л. А., Кириченко М. О., Сорочан Т. М. Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації. *Вісник НАПН України*. 2020. Т. 2, № 1. С. 1–10. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722675/1/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%88%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9>
8. Клокар Н. І. Управління регіональною системою післядипломної педагогічної освіти на проектно-цільових засадах: теорія і практика : монографія. Київ : Основа, 2010. 528 с.
9. Козич І. В., Гільміяров А. І. Конфліктологічна культура педагога: сутність, структура та функції. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2025. № 4. С. 42–47. <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2025-4-05>
10. Локарева Г. В., Довга Т. Я. Модифікація професійного образу вчителя початкової школи в умовах реформування освіти. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2025. № 4. С. 119–128. <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2025-4-16>
11. Михацька А., Яковенко І. Державно-громадське управління освітою: сучасні виклики та перспективи. *Освітологічний дискурс*. 2023. № 2. С. 56–64.
12. Моніторинг якості професійного розвитку педагогів в умовах НУШ: підсумки 2024–2025 н. р. : аналіт. звіт. Київ : Державна служба якості освіти, 2026. 84 с.
13. Пищик О. Самоменеджмент і лідерство як чинники ефективного управління організацією. *Український економічний журнал*. 2023. № 2. С. 45–52.
14. Про освіту : Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380.
15. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січ. 2020 р. № 463-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 31. Ст. 226.
16. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво і практика самонавчальної організації / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 448 с.
17. Сидоренко В. В. Відкрита післядипломна освіта в умовах трансформаційних процесів: теоретико-методологічний аспект. *Вісник післядипломної освіти*. 2019. Вип. 10(39). С. 114–132. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710780/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%A1%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%8C.pdf
18. Трофименко О. А. *Розвиток інноваційної позиції педагогів в умовах післядипломної освіти* : дис. ... д-ра філософії : 011 Освітні, педагогічні науки. Одеса, 2025. 245 с.
19. Шитікова Л., Змикало О., Пуліна Т. Інноваційна діяльність в освіті: сутність та вектори розвитку. *Управління змінами та інновації*. 2024. Вип. 9. С. 51–54. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-10>
20. Kohnke L., Fong D., Zou D. Microlearning: A new normal for flexible teacher professional development in online and blended learning. *Education and Information Technologies*. 2024. Vol. 29, No. 4. P. 4457–4480. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11964-6>
21. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. 274 p.

Конфлікт інтересів.

Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.

Стаття надійшла до редакції 05.03.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 12.04.2026 р.

Опубліковано 30.05.2026 р.

Lutsenko Svitlana Mykolaivna,

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor in the
Department of Pedagogy, Special Education, and Management,
Sumy Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education*

5 Mykola Sumtsov Street, Sumy, 40007, Ukraine

e-mail: svitlana.lutsenko@soippo.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1318-3999>

Pinchuk Diana Mykolaivna,

*PhD in Public Administration, Senior Lecturer in the Department of Pedagogy, Special Education,
and Management, Sumy Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education,*

5 Mykola Sumtsov Street, Sumy, 40007, Ukraine

e-mail: diana.pinchuk@soippo.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5173-7633>

DESIGN AS AN INNOVATIVE TOOL FOR PUBLIC-CIVIC GOVERNANCE IN POSTGRADUATE PEDAGOGICAL EDUCATION

Abstract. The article substantiates project design as an innovative tool of public and civic governance in postgraduate pedagogical education. The relevance of the study is determined by the need to modernize traditional administrative approaches, which demonstrate insufficient flexibility under conditions of rapid socio-economic transformations, digitalization, and the implementation of lifelong learning principles.

The purpose of the article is to justify the effectiveness of project-based approaches in improving governance processes in postgraduate pedagogical education. The research methodology is based on systemic, competence-based, and project-oriented approaches, as well as general scientific methods including analysis, synthesis, comparison, and modelling.

The study identifies key stages of project design in the governance system of postgraduate education, including conceptualization, educational environment design, resource provision, team interaction, and performance monitoring. It is established that conceptualization ensures the identification of strategic priorities and the formation of development models, while the design stage focuses on creating flexible and personalized learning trajectories. Resource provision is interpreted as a multidimensional process involving financial, intellectual, and technological components, as well as stakeholder engagement.

The findings confirm that project-based management enhances the adaptability and efficiency of educational institutions, promotes the development of innovative organizational culture, and facilitates the formation of partnership networks. Particular attention is paid to the role of interdisciplinary teams and digital tools in ensuring the effectiveness of governance processes. Monitoring and evaluation are considered as continuous processes based on data analysis and performance indicators, which enable timely adjustments of project activities.

The scientific novelty of the study lies in the comprehensive justification of project design as a systemic mechanism for integrating resources within public and civic governance of postgraduate pedagogical education. The practical significance is reflected in the possibility of applying the proposed approaches to improve management efficiency and ensure the sustainable development of educational institutions.

The results of the study indicate that the implementation of project-based management contributes to the transformation of postgraduate education institutions into innovative and competitive structures capable of responding effectively to modern challenges. Future research should focus on developing tools for assessing the effectiveness of project-based governance and expanding digital solutions in educational management.

Keywords: *project design, public administration, postgraduate education, project management, innovation, educational systems, governance.*

REFERENCES

1. Andrushchenko, V. P. (2018). Innovative development of education in the context of globalisation: Monograph. Kyiv: M. P. Drahomanov NPU Publishing House, 320 p. [in Ukraine]
2. Bykov, V., Spirin, O., & Pinchuk, O. (2020). Modern tasks of digital transformation of education. *UNESCO Chair Journal «Lifelong Professional Education in the XXI Century», 1, 27–36.* [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36) [in Ukraine].
3. Bohashko, O., & Bohashko, I. (2024). Innovative leadership in the management of educational organisations. *Economic Horizons, 1(27), 112–118.* [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298794](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298794) [in Ukraine].

4. Bondarchuk, O. I. (2017). Psychology of management of professional development of heads of educational organisations in the system of postgraduate pedagogical education: Monograph. Kyiv: Naukova Dumka, 248 p. [in Ukraine].
5. Hryshchenko, M., Kambalova, Ya., & Mykhaliuk, A. (2024). Innovative approaches to professional development of teachers in the digital era. *Pedagogical Sciences: Theory and Practice*, 11, 45–59. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13960731> [in Ukraine].
6. Ivaniuk, H. I., & Tsybulska, S. M. (2025). Periodisation of the development of postgraduate pedagogical education in independent Ukraine (1991–2024): Collective monograph. Riga: Izdevniecība «Baltija Publishing», 412 p. [in Ukraine].
7. Kartashova, L. A., Kyrychenko, M. O., & Sorochan, T. M. (2020). Anti-crisis management of in-service training. *Herald of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9> [in Ukraine].
8. Klokar, N. I. (2010). Management of the regional system of postgraduate pedagogical education on a project-target basis: Theory and practice: Monograph. Kyiv: Osnova, 528 p. [in Ukraine].
9. Kozych, I. V., & Hilmiiarov, A. I. (2025). Conflictological culture of a teacher: Essence, structure and functions. *Pedagogical Sciences: Theory and Practice*, 4, 42–47. <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2025-4-05> [in Ukraine].
10. Lokarieva, H. V., & Dovha, T. Ya. (2025). Modification of the professional image of a primary school teacher under conditions of education reform. *Pedagogical Sciences: Theory and Practice*, 4, 119–128. <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2025-4-16> [in Ukraine].
11. Mykhatska, A., & Yakovenko, I. (2023). State-public management of education: Modern challenges and prospects. *Educological discourse*, 2, 56–64. [in Ukraine].
12. State Service of Education Quality of Ukraine. (2026). Monitoring of the quality of professional development of educators under the conditions of the New Ukrainian School: Summary 2024–2025 academic year: Analytical report. Kyiv: State Service of Education Quality, 84 p. [in Ukraine].
13. Pyschchuk, O. (2023). Self-management and leadership as factors of effective management of an organisation. *Ukrainskyi ekonomichnyi zhurnal [Ukrainian Economic Journal]*, 2, 45–52. [in Ukraine].
14. Law of Ukraine. (2017). On Education: Law of Ukraine No. 2145-VIII of 05.09.2017. *Official Gazette of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 38–39, art. 380. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukraine].
15. Law of Ukraine. (2020). On Complete General Secondary Education: Law of Ukraine No. 463-IX of 16.01.2020. *Official Gazette of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 31, art. 226. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> [in Ukraine].
16. Senge, P. (2018). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (transl. from English). Kyiv: Nash Format, 448 p. [in Ukraine].
17. Sydorenko, V. V. (2019). Open postgraduate education under conditions of transformational processes: Theoretical and methodological aspect. *Bulletin of Postgraduate Education*, 10(39), 114–132. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710780/> [in Ukraine].
18. Trofymenko, O. A. (2025). Development of an innovative position of educators under conditions of postgraduate education (Doctor of Philosophy dissertation: 011 Educational, pedagogical sciences). Odesa, 245 p. [in Ukraine].
19. Shytikova, L., Zmykalo, O., & Pulina, T. (2024). Innovation activity in education: The essence and vectors of development. *Change Management and Innovation*, 9, 51–54. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-10> [in Ukraine].
20. Kohnke, L., Foug, D., & Zou, D. (2024). Microlearning: A new normal for flexible teacher professional development in online and blended learning. *Education and Information Technologies*, 29(4), 4457–4480. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11964-6>
21. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute, 274 p.

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 05.03.2026.

The article is recommended for printing 12.04.2026.

Published 30.05.2026.